



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA ESCOLA DE PATINAGEM

MÁRIO ALBERTO DINIS PAES

OUTUBRO - 2021

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA ESCOLA DE PATINAGEM

MÁRIO ALBERTO DINIS PAES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

OUTUBRO - 2021

RESUMO

Elaborar um plano de negócios oferece uma excelente oportunidade de analisar todas as vertentes de um negócio ou projeto, testando a sua viabilidade e dando grande confiança na tomada de decisão (Ernst & Young, 2001). O plano de negócios fornece detalhes financeiros e planos para assegurar uma quota de mercado. Dá aos potenciais investidores a oportunidade de perceber se a empresa será capaz de pagar uma dívida e ajuda a identificar riscos e eventos cruciais com a discussão de planos de contingência (Frederick, et al., 2016).

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para uma escola de patinagem focada em hóquei em patins e patinagem artística, para crianças entre os 3 e os 10 anos de idade, a ser instalada na cidade de Loures.

A metodologia utilizada consiste na aplicação da estrutura de plano de negócios de Kuratko (2016), apresentado por Frederick et al. (2016), com algumas adaptações através da estrutura proposta pelo IAPMEI (2016). Os pressupostos definidos estão suportados pela realização de um inquérito que permitiu a recolha de dados primários e por consultas de diversas fontes de dados secundários.

Em suma, com um investimento inicial de 4.789,85 € e fazendo uma avaliação a 5 anos obteve-se um VAL positivo em ambas as perspetivas avaliadas, ótica do projeto e ótica do investidor, pelo que se conclui que este projeto tem viabilidade financeira para ser executado.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Patinagem, Hóquei em Patins, Patinagem Artística, Patins

ABSTRACT

Preparing a business plan offers an excellent opportunity to analyse every aspect of a business or project, testing its feasibility and giving great confidence in decision making (Ernst & Young, 2001). A business plan provides financial details and plans to ensure a market share. It gives potential investors the opportunity to realize if the company will be able to pay its debts and helps to identify crucial risks and events through discussion of contingency plans (Frederick, et al., 2016).

This work consists in the elaboration of a business plan for a roller-skating school focused in roller hockey and figure skating, for children between 3 and 10 years old, to be settled in Loures city.

The methodology used consists of applying Kuratko (2016) business plan model presented by Frederick et al. (2016), with some adaptations through the model proposed by IAPMEI (2016). The defined assumptions are supported by the carrying out of a survey that allowed primary data collection and by consulting various secondary data sources.

In short, with a 4.789,85 € initial investment and making a 5-year evaluation, a positive NPV was obtained in both project and investor perspectives, from what it concludes that this project has financial viability to be executed.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Skating, Roller Hockey, Figure Skating, Roller Skates

AGRADECIMENTOS

É com enorme satisfação que chego à fase final deste percurso no mestrado em Ciências Empresariais com a apresentação deste Trabalho Final de Mestrado. Desta forma, não podia deixar de agradecer a todos aqueles que mais contribuíram para o meu sucesso nesta etapa que agora se encerra.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Economia e Gestão e à Universidade de Lisboa pelas excelentes condições que sempre me disponibilizaram, mesmo em tempos tão estranhos como foram os últimos dois anos, onde tivemos de nos adaptar mutuamente a circunstâncias imprevisíveis. Aos professores que fizeram parte deste trajeto, por tudo o que me transmitiram, em especial, ao Professor Doutor Nuno Crespo por me ter orientado neste trabalho sempre com total disponibilidade.

À Spinerg – Soluções para Energia, Unipessoal, LDA gostaria de agradecer pela flexibilidade laboral permitida e por todo o apoio dado, contribuindo de forma inequívoca para o meu sucesso.

Gostaria de agradecer a toda a minha família que sempre me apoiou e demonstrou orgulho. Principalmente aos meus pais, por todo o seu esforço ao longo de todo o meu percurso académico, que me permitiu chegar até aqui e à minha irmã por gostar e acreditar nas minhas ideias, incentivando-me sempre a avançar.

Por último, um agradecimento muito especial à minha companheira de aventuras, à minha melhor amiga e confidente, a minha namorada, Sara Correia, pelo apoio incondicional durante toda esta fase, pela paciência para me ouvir e para a minha ausência em muitos serões, por todos os contributos e opiniões no desenvolvimento deste trabalho, por me acalmar em fases de maior stress e por ter sido sempre uma guia incansável ao percorrer este caminho.

A todos, muito obrigado!

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. EMPREENDEDORISMO	2
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS	4
2.3. MODELO DE NEGÓCIO	7
3. METODOLOGIA	9
4. PLANO DE NEGÓCIOS	10
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
4.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	11
4.3. APRESENTAÇÃO DO PROMOTOR	12
4.4. MARKETING	12
4.4.1. Missão, Visão e Valores	12
4.4.2. Caracterização do Mercado.....	13
4.4.2.1. Análise Meio Envolvente (PEST).....	13
4.4.2.1.1. Envolvente Político-Legal	13
4.4.2.1.2. Envolvente Económica	13
4.4.2.1.3. Envolvente Sócio-cultural.....	13
4.4.2.1.4. Envolvente Tecnológica	14
4.4.2.2. Análise Setorial.....	15
4.4.2.3. Análise Concorrencial.....	15
4.4.2.3.1. Concorrência	15
4.4.2.3.2. Modelo das 5 Forças de Porter	18
4.4.2.3.3. Fatores Críticos de Sucesso	20
4.4.3. Plano de Marketing.....	21
4.4.3.1. Análise SWOT	21
4.4.3.2. Análise TOWS	22
4.4.3.3. Segmentação de Mercado	22
4.4.3.4. Posicionamento.....	22
4.4.3.5. Marketing Mix	23
4.4.3.5.1. Produto/Serviço	23
4.4.3.5.2. Preço	24
4.4.3.5.3. Comunicação/Promoção.....	25
4.4.3.5.4. Distribuição/Localização	25
4.4.3.5.5. Evidências Físicas	25
4.4.3.5.6. Processos	26
4.4.3.5.7. Pessoas.....	26
4.4.4. Estudo de Mercado	26
4.5. OPERAÇÕES.....	27
4.6. MODELO DE NEGÓCIO E CONTROLO DE GESTÃO	27
4.6.1. Modelo de Negócio	27
4.6.2. Pessoal	28
4.7. PLANO FINANCEIRO	29
4.7.1. Investimento Inicial e Pressupostos	29
4.7.1.1. Investimento Inicial	29
4.7.1.2. Pressupostos Base	29
4.7.2. Proveitos/Vendas Previsionais	30
4.7.3. Custos Previsionais	30
4.7.4. Resultados Previsionais.....	31

4.7.5. Avaliação do Projeto	31
4.7.5.1. Avaliação na Ótica do Projeto	31
4.7.5.2. Avaliação na Ótica do Investidor	32
4.8. ANÁLISE DE RISCO	32
4.8.1. Análise Sensibilidade – Preço vs Planos Aulas	32
4.9. PERSPETIVAS FUTURAS.....	35
5. CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	38
ANEXO I – INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR.....	38
ANEXO II – INQUÉRITO	40
ANEXO III – ANÁLISE INQUÉRITO.....	48

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I - ALTERNATIVAS DE ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	9
TABELA II - ANÁLISE SWOT	21
TABELA III - ANÁLISE TOWS	22
TABELA IV - TABELA MENSALIDADES ESCOLA PATINAGEM.....	24
TABELA V - DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO INICIAL.....	29
TABELA VI - PREVISÃO PROVEITOS/VENDAS	30
TABELA VII - PREVISÃO CUSTOS COM FSE's	31
TABELA VIII - PREVISÃO RESULTADO LÍQUIDO.....	31
TABELA IX - CASH-FLOWS PREVISIONAIS - ÓTICA PROJETO	32
TABELA X - CASH-FLOWS PREVISIONAIS - ÓTICA INVESTIDOR.....	32
TABELA XI - ANÁLISE SENSIBILIDADE - PREÇO VS PLANOS AULAS - ÓTICA PROJETO	34
TABELA XII - ANÁLISE SENSIBILIDADE - PREÇO VS PLANOS AULAS - ÓTICA INVESTIDOR.....	34
TABELA XIII - ANÁLISE PREÇOS E LOCALIZAÇÃO CONCORRÊNCIA	38
TABELA XIV - NÚMERO ATLETAS INSCRITOS NAS 5 PRINCIPAIS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS DE PORTUGAL	38
TABELA XV - TAXA CRESCIMENTO ANUAL DAS 5 PRINCIPAIS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS DE PORTUGAL.....	38
TABELA XVI - CÁLCULO DAS TAXAS ATUALIZAÇÃO	39
TABELA XVII - TAXAS JURO OBRIGAÇÕES DO TESOURO PORTUGAL 10 ANOS E CRÉDITOS MLP	39
TABELA XVIII - ANÁLISES PARA VAL = 0 - PREÇO E PLANOS AULAS.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO Nº ATLETAS FEDERADOS NA FPP.....	15
FIGURA 2 - EVOLUÇÃO Nº ATLETAS FEDERADOS POR DISTRITO	18
FIGURA 3 - MAPA POSICIONAMENTO - PREÇO VS LOCALIZAÇÃO	23
FIGURA 4 - BUSINESS MODEL CANVAS – ESCOLA DE PATINAGEM	28
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA.....	29

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho final de mestrado pretende-se fazer a avaliação e análise de viabilidade financeira da criação de uma escola de patinagem, para crianças entre os 3 e os 10 anos de idade, em Loures. A ideia deste projeto surge pela necessidade, sentida pelo promotor, da existência de uma escola de patinagem que permitisse à população de Loures ter acesso ao ensino da patinagem, sem que para isso tivesse de se deslocar para longe da sua área de residência, evitando perdas de tempo em deslocações.

Este trabalho encontra-se dividido em três partes principais: Revisão de Literatura, Metodologia e Plano de Negócios.

Na Revisão de Literatura é feita uma revisão ao estado da arte relativamente aos temas de Empreendedorismo, Plano de Negócios e Modelo de Negócios. Neste capítulo é explicado o conceito de Empreendedorismo, a importância de elaborar um Plano de Negócios e a importância de ter um Modelo de Negócio bem estruturado e fundamentado para o sucesso de um projeto.

Na Metodologia poderão ser encontradas várias alternativas de organização da estrutura de um plano de negócios e é explicada a razão pela qual se optou, para a elaboração deste trabalho, pela estrutura de Kuratko (2016), com algumas adaptações através da estrutura do IAPMEI (2016).

O capítulo do Plano de Negócios pretende apresentar a ideia de negócio e fazer a estruturação do projeto avaliando a sua viabilidade financeira, seguindo a estrutura definida na Metodologia. Desta forma, é inicialmente feita uma apresentação detalhada da ideia de negócio e do promotor do projeto. É apresentado o plano de marketing, as operações e o modelo e controlo de gestão a aplicar no negócio. Por fim, é elaborado o plano financeiro e a análise de risco, onde estarão demonstradas as expectativas de vendas, custos e resultados do projeto, assim como a avaliação de viabilidade face ao investimento necessário para a sua execução e uma análise de sensibilidade às variáveis preço e tipos de planos de aulas definidos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Empreendedorismo

É sabido que, periodicamente, é comum assistirmos a algumas crises por todo o mundo. Quer sejam económicas, financeiras ou humanitárias, todas levam a que, em algum momento, existam pessoas que encontrem a oportunidade para fazer alguma coisa de bom por eles e pelos outros. São, muitas vezes, estas crises com todos os seus problemas associados que funcionam como gatilho e despoletam uma vontade de fazer algo (Frederick, et al., 2016). Esta vontade inicia e desenvolve uma mudança na estrutura da sociedade que potencia a produção e o crescimento da economia. (Dogan, 2015) Em toda a história, os empreendedores nunca desperdiçaram uma boa crise, pois onde a maioria vê caos e confusão, estas pessoas reconhecem oportunidades sendo quem está mais bem posicionado para criar novas ideias ou para comercializar inovações já existentes (Frederick, et al., 2016).

Mas o que será considerado empreendedorismo ou uma atividade empreendedora? Apenas é possível ser-se empreendedor em fases de maiores dificuldades como as de crise? E o que é ser-se empreendedor? Qualquer pessoa pode ser empreendedora ou serão pessoas com características específicas inerentes?

Empreendedorismo é mais do que a mera criação de uma organização empresarial ou social (Frederick, et al., 2016). É um conceito complexo e multifacetado que tem resultado em diversas definições na literatura atual (Mazzarol & Reboud, 2020), no entanto, podemos verificar que o seu elemento basilar é a inovação (Dogan, 2015) e que está focado na criação ou na expansão de atividades económicas, através do desenvolvimento de novo produtos, processos ou mercados (Mazzarol & Reboud, 2020).

Frederick et al. (2016) definem Empreendedorismo como o processo dinâmico de visão, mudança e criação que requer a aplicação de energia e paixão para o desenvolvimento e implementação de novas ideias criadoras de valor e soluções criativas. Nesse processo, o promotor desenvolve ações que identifiquem e procurem explorar oportunidades que outras pessoas não identificaram ou exploraram totalmente (Hitt, et al., 2002), tendo como elemento basilar a inovação (Dogan, 2015). Os ingredientes essenciais incluem a vontade de assumir riscos calculados em termos de tempo, capital ou carreira; a capacidade de formar uma equipa efetiva; a habilidade criativa de orientar os recursos necessários; e, finalmente, a visão de reconhecer uma oportunidade onde os outros veem caos, contradição e confusão (Frederick, et al., 2016).

A partir da definição em cima conseguimos deduzir, portanto, que um empreendedor é alguém que, através das suas ideias, poupanças, investimentos e inovações (Frederick, et al.,

2016), traz novos produtos para o mercado com a capacidade de criar riqueza e emprego (Mazzarol & Reboud, 2020). São pensadores independentes que se atrevem a ser diferentes (Frederick, et al., 2016) e que têm a motivação individual e a capacidade de identificar uma oportunidade e persegui-la até ao sucesso económico acrescentando valor através do seu tempo, esforço, dinheiro e/ou capacidades (Mazzarol & Reboud, 2020; Frederick, et al., 2016). Ao pegar nas suas ideias e, muitas vezes, aplicando as suas poupanças, os empreendedores assumem riscos ao tentar responder às oportunidades reconhecidas com ideias comercializáveis, com o intuito de serem recompensados no futuro (Mazzarol & Reboud, 2020). Desta forma, os empreendedores são indivíduos com uma grande necessidade de realização que apresentam uma imaginação fértil, capacidade de liderança e uma forte crença em construir o seu próprio destino (Gibb, 1988).

Algumas pessoas nascem já com uma mentalidade empreendedora de procurar oportunidades e correr riscos, deixando a segurança para trás, na tentativa de levar a sua ideia à realidade (Frederick, et al., 2016) enquanto outras, segundo Drucker (2014) podem desenvolvê-la. Por norma, os empreendedores são pessoas com iniciativa, flexíveis, com forte poder de persuasão, criativos e com grande capacidade de resolver problemas (Mazzarol & Reboud, 2020). Outras características que também podem ser encontradas em empreendedores são a competitividade, foco nos objetivos, confiança, intuição e capacidade de aprender com os erros (Frederick, et al., 2016).

Independentemente da personalidade que pode caracterizar os empreendedores, existe uma característica que está sempre presente: a motivação. Do ponto de vista da motivação, com base no Global Entrepreneurship Monitor (GEM), podemos distinguir dois tipos de empreendedor: o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade. O empreendedor por necessidade diz respeito aos empreendedores que, por falta de alternativa, acabam por criar o seu próprio emprego. Naturalmente, este tipo de empreendedores está associado a países onde os níveis de bem-estar social são limitados, ou seja, países em desenvolvimento. Por outro lado, o empreendedor por oportunidade diz respeito a pessoas que identificam determinada oportunidade e têm uma ideia que desenvolvem para perseguir essa oportunidade de forma a gerar benefícios futuros. Ao contrário do empreendedor por necessidade, este tipo de empreendedor está mais associado a países com economias desenvolvidas (Mazzarol & Reboud, 2020).

Além da distinção entre empreendedores por necessidade e por oportunidade, através da literatura estudada, conseguimos identificar outra forma de diferenciar os empreendedores através do objetivo para o qual o empreendedor desenvolveu a sua ideia. Segundo Frederick

et al. (2016), existem três tipos de empreendedores: empreendedores de negócios, empreendedores sociais e proprietários de pequenos negócios.

Os empreendedores de negócios são movidos pelo lucro. Procuram o crescimento e a obtenção de lucros dentro do mundo empresarial (Frederick, et al., 2016) e têm na criação de riqueza económica o seu objetivo final (Abu-Saifan, 2012). São inovadores constantes e estão sempre a tentar conseguir uma maior quota de mercado. São pessoas pioneiras que criam um empreendimento após o outro e uma inovação após a outra (Frederick, et al., 2016).

Os empreendedores sociais, embora tenham muitas das mesmas características de personalidade dos empreendedores de negócios, não são movidos pelo lucro, mas sim por uma missão (Frederick, et al., 2016), utilizando comportamentos empreendedores para entregar valor social aos menos privilegiados (Abu-Saifan, 2012), focando-se na criação de modelos de negócios sustentáveis e responsáveis que criem riqueza social (Barton, et al., 2018). Procuram encontrar formas inovadoras de resolver desafios sociais e ambientais que não estão ou não podem ser tratados pelo mercado existente (Frederick, et al., 2016; Barton, et al., 2018).

Por último, os proprietários de pequenos negócios, para Frederick et al. (2016) não entram dentro do conceito de empreendedor porque embora aproveitem uma oportunidade conforme fazem os empreendedores, nem eles nem a oportunidade têm os atributos necessários que fazem ser considerado empreendedorismo. Para estes proprietários o negócio nunca deverá crescer mais do que a dimensão que eles consigam controlar e gerir pessoalmente, pelo que preferem uma abordagem mais estável e menos agressiva de conduzir o negócio.

Portanto, enquanto um empreendedor explora oportunidades com ideias inovadoras e cria novos mercados, um Proprietário de Pequeno Negócio prefere explorar oportunidades de equilíbrio existentes e otimizar a oferta e a procura em mercados estabelecidos (Frederick, et al., 2016).

2.2. Plano de Negócios

Poucas áreas dos negócios atraem tanta atenção como as novas empresas, e poucos aspetos da criação de novas empresas atraem tanta atenção como o plano de negócios (Sahlman, 1997). Existe um pressuposto popular que diz que um plano de negócios conduz ao sucesso empresarial (Bewayo, 2010). As pesquisas têm evidenciado um misto de apreciações quanto à importância do plano de negócios, no que diz respeito à sua influência no sucesso ou

falhanço empresarial, dando origem a conclusões antagónicas (Frederick, et al., 2016; Bewayo, 2010).

Liao & Gartner (2007) estudaram a informação disponível no *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*, tendo descoberto que um plano de negócios escrito aumenta bastante as hipóteses da pessoa que quer iniciar um negócio de ter sucesso. As pessoas que elaboram planos de negócios fazem mais coisas, e ao fazerem mais coisas, tais como pesquisar o mercado e preparar projeções, aumentam as hipóteses de conseguir seguir em frente, pelo que um plano de negócios se torna essencial (Liao & Gartner, 2007).

Opinião diferente apresentam Lange, et al. (2005), que estudaram durante vários anos empresas que fazem e que não fazem planos de negócios, de forma a perceber quão melhor seria o desempenho daqueles que elaboram planos de negócios formais escritos, chegando à conclusão de que não havia qualquer diferença.

Antes de mais, importa perceber no que consiste um plano de negócios. Para que servirá elaborar um plano de negócios? Será realmente uma ferramenta chave para o sucesso de um empreendedor, ou será dispensável para iniciar a atividade? O tempo investido na sua elaboração valerá o esforço?

Um plano de negócios pode ser visto como um documento que vende a ideia de negócio do empreendedor como um todo aos potenciais investidores e *stakeholders*, justificando e descrevendo a ideia do empreendedor e os futuros desenvolvimentos do negócio de uma forma clara e adequada. Deve apresentar o retrato realístico dos problemas, riscos e obstáculos apresentando e detalhando soluções apropriadas. De um ponto de vista externo, o plano de negócios representa a principal ferramenta financeira do empreendedor na procura de investidores ou financiadores. De um ponto de vista interno, funciona como uma valiosa ferramenta de gestão ajudando a gestão a planear eficientemente o desenvolvimento da empresa e a preparar medidas necessárias de uma forma estruturada (Schwetje & Vaseghi, 2007).

Elaborar um plano de negócios é uma atividade de intenso foco (Harvard Business School, 2007) e requer preparação avançada, delegação, refinamento e disciplina (Deloitte & Touche, 2003). A literatura estudada revela que muitas das *start-up* são demasiado pequenas e, na sua grande maioria, não preparam planos de negócios numa fase inicial (Bewayo, 2010). Na verdade, elaborar um plano de negócios não é, necessariamente, uma condição para se iniciar um negócio (Karlsson & Honig, 2007). Como refere Gumpert (2002) no seu livro “Burn Your Business Plan!” (em português: “Queime o seu Plano de Negócios!”) elaborar um plano de negócios pode ser contraprodutivo pois, por vezes, o mercado é tão rápido que elaborar um

plano de negócios leva demasiado tempo e a oportunidade desaparece ou a ideia fica obsoleta (Frederick, et al., 2016). Shalman (1997) chega mesmo a afirmar que numa classificação de 1 a 10, um plano de negócios, não vai além de 2 na sua capacidade de prever o sucesso de uma nova empresa, considerando que quanto mais elaborado é o documento maior é a probabilidade do empreendimento ser um falhanço.

Muitas empresas demonstram capacidade de iniciar o seu negócio sem plano de negócios. Inclusivamente, existem vários empreendedores conhecidos que iniciaram o seu negócio sem plano de negócios, tais como Bill Gates, Steve Jobs ou Michael Dell (Karlsson & Honig, 2007). Contudo, elaborar um plano de negócios oferece uma excelente oportunidade de analisar todas as vertentes de um negócio ou projeto, testando a sua viabilidade e dando grande confiança na tomada de decisão (Ernst & Young, 2001). O plano de negócios fornece detalhes financeiros e planos para assegurar uma quota de mercado. Dá aos potenciais investidores a oportunidade de perceber se a empresa será capaz de pagar uma dívida e ajuda a identificar riscos e eventos cruciais com a discussão de planos de contingência (Frederick, et al., 2016). Elaborar um plano de negócios é uma atividade que requer um pensamento honesto acerca do conceito de negócio, da oportunidade de negócio, do contexto competitivo, do risco e recompensa assumidos e das pessoas que irá envolver (Sahlman, 1997; Harvard Business School, 2007). É importante que, na sua elaboração, todos os membros chave da equipa de gestão estejam envolvidos e que o líder perceba a contribuição dada por cada membro da equipa (Frederick, et al., 2016). A elaboração conjunta do Plano de Negócios assegura um maior comprometimento com os objetivos e controlos do negócio (Schwetje & Vaseghi, 2007). Os investidores consideram que apenas um plano de negócios bem concebido e bem desenvolvido é capaz de obter o apoio necessário, que conduzirá ao financiamento (Frederick, et al., 2016). De facto, cerca de 85% dos planos de negócios não são seriamente considerados pelos investidores (Ernst & Young, 2001). Muitos dos empreendedores perdem demasiado tempo a “pintar” os números, tipicamente com otimismo exagerado, e dedicam pouco tempo à informação que realmente interessa aos investidores (Sahlman, 1997), tornando os planos de negócios pouco atrativos para os investidores (Bewayo, 2010).

Com o intuito de ajudar os empreendedores na elaboração de planos de negócios, a Deloitte & Touche (2003) define quatro passos importantes a seguir:

1. Obter a informação certa

Os planos de negócios são tão efetivos quanto a informação na qual são baseados. Uma das piores coisas que pode acontecer aos empreendedores é ter investidores ou financiadores que ao lerem o plano de negócios detetam que informação relevante está em falta.

2. Delinear o plano

Os planos de negócios devem ser organizados em secções claramente definidas, cobrindo os diferentes aspetos da empresa. Delinear o plano força os empreendedores a decidir antecipadamente o que deve estar e em que lugar do Plano de Negócios, assim como, perceber qual o nível de detalhe que é pretendido.

3. Determinar o tipo de plano de negócios

Os planos de negócios podem assumir três formas:

- Plano de negócios curto – com cerca de 10 a 15 páginas, é ideal para empresas jovens. Embora curto, a informação deve estar descrita de forma completa e apropriada (Schwetje & Vaseghi, 2007).
- Plano de negócios extenso – com cerca de 20 a 40 páginas, descreve de uma forma aprofundada e detalhada os vários aspetos do negócio. Torna-se mais apropriado quando estão envolvidos grandes valores de capital (Schwetje & Vaseghi, 2007).
- Plano de negócios operacional – normalmente com mais de 40 páginas, é um plano de negócios bastante longo e detalhado. Pode servir como uma importante ferramenta operativa, como uma linha orientadora do negócio.

4. Designar responsabilidades

Nesta fase podem ser utilizadas duas abordagens. Uma abordagem comum é dividir o plano de negócios em várias áreas da gestão e atribuir a sua elaboração a cada responsável de área, para de seguida serem discutidas as inconsistências com toda a equipa de gestão. Outra abordagem é o líder da equipa escrever um rascunho completo do plano e depois distribuir pelos vários membros da equipa de gestão, para fazerem a revisão e inserirem os seus *inputs*.

2.3. Modelo de Negócio

Recentemente tem surgido um crescente interesse no conceito de Modelo de Negócio. Mais concretamente a partir de 1995, houve um exponencial aumento de artigos científicos que abordam este conceito. No entanto, em muitos desses artigos, pelo facto de ser um conceito relativamente recente e de estar a ser constantemente adaptado às várias áreas da gestão estudadas, é frequentemente estudado sem definir explicitamente o conceito, existindo uma falta de clarividência acerca do seu significado (Zott, et al., 2011).

O conceito de Modelo de Negócio deve ser simples, relevante e intuitivamente compreendido, sem, no entanto, simplificar em demasia a complexidade do funcionamento do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O Modelo de Negócio pretende fazer a articulação da lógica e fornecer a informação que demonstre de que forma um negócio irá criar e entregar valor aos seus clientes (Teece, 2010). De uma forma esquematizada, apresenta a estratégia a ser implementada na estrutura, nos processos e nos sistemas da organização (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O Modelo de Negócio foca-se no benefício que a empresa irá entregar ao cliente, demonstrando de que forma o negócio será organizado para o fazer. Através de suposições implícitas acerca dos clientes, do comportamento dos rendimentos e dos custos, da mudança das necessidades dos utilizadores e da provável resposta dos concorrentes, delinea a lógica de negócio necessária para obter lucro (Teece, 2010). A consistência e a coerência são características de extrema importância que devem existir ao longo de todo o Modelo de Negócios (Frederick, et al., 2016).

Para desenvolvimento de um Modelo de Negócio, no capítulo 4.6.1 – Modelo de Negócio foi utilizada uma estrutura desenvolvida por Alexander Osterwalder composta por nove blocos base, o “*Business Model Canvas*” (Osterwalder & Pigneur, 2010), onde será pormenorizado o negócio deste projeto.

3. METODOLOGIA

Na elaboração de um plano de negócios é essencial definir a sua estrutura, de forma que seja apresentada toda a informação relevante para a efetividade do projeto, assim como, um estudo acerca da sua viabilidade. Através da literatura estudada foi possível encontrar cinco propostas de estrutura de plano de negócios, que devem ser adaptadas à realidade de cada projeto em concreto.

As estruturas propostas pela revisão de literatura são as que constam da Tabela I: Ernst & Young (2001), Deloitte & Touche (2003), Harvard (2007), Kuratko (2016) e IAPMEI (2016).

Tabela I - Alternativas de organização do Plano de Negócios

Ernst & Young (2001)	Deloitte & Touche (2003)	Harvard (2007)	Kuratko (2016)	IAPMEI (2016)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Conceito	A Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Descrição do Negócio	Descrição do Negócio	Histórico da Companhia e/ou dos Promotores
Visão Geral do Mercado e Concorrentes	Gestão e Organização	Análise do Ambiente Externo	Declaração de Sustentabilidade	O Mercado Subjacente
Estratégia de Negócio	O Mercado e Concorrentes	Análise da Indústria	Marketing	A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado
Estratégia Operacional	O Produto ou Serviço	Análise Competitiva	Pesquisa, Design e Desenvolvimento	O Projeto/Produto/Ideia
Estrutura de Gestão e Organização	Marketing e Vendas	Análise do Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Informação Financeira	Informação Financeira	Plano de Marketing	Gestão	Gestão e Controlo do Negócio
Perspetivas Futuras		Plano Operacional	Plano Financeiro	Investimento Necessário
Necessidades de Financiamento		Resumo da Equipa de Gestão	Análise de Risco	Projeções Financeiras/ Modelo Financeiro
Anexos		Plano Financeiro	Perspetivas Futuras	
		Anexo e Calendarização	Calendarização	
			Informação de Investimento	
			Anexos	

Fontes: Construído tendo por base Ernst & Young, 2001; Deloitte & Touche, 2003; Harvard Business School, 2007, Frederick et al., 2016; IAPMEI, 2016.

Após análise de todas as estruturas decidiu-se utilizar, para a elaboração do plano de negócios deste projeto, o modelo Kuratko (2016) apresentado por Frederick et al. (2016).

A escolha desta forma de organização deveu-se à ênfase que é dada à análise de risco do negócio, ao plano financeiro e às perspetivas futuras do negócio.

A esta estrutura decidiu-se ainda acrescentar uma secção acerca do promotor da ideia de negócio, tendo em vista a apresentação da pessoa que o vai desenvolver, tal como sugerido no modelo de organização do IAPMEI (2016).

De forma obter informação que permitisse a definição dos pressupostos do projeto, foi desenvolvido um inquérito que foi divulgado por diversas escolas do concelho de Loures que deram origem aos dados primários deste documento. Foram ainda obtidos dados secundários de variadas fontes como PORDATA, Instituto Nacional de Estatística, Banco de Portugal, Câmara Municipal de Loures, Instituto Português do Desporto e da Juventude, Associação de Patinagem de Lisboa e Federação de Patinagem de Portugal. Além disso foram consultados alguns fornecedores como Fabrigimno, HoqueiShop, Decathlon e Mooveme.

Para auxílio à avaliação do projeto foi utilizada a “Ferramenta de Avaliação de Projetos” desenvolvida pelo IAPMEI.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A escola de patinagem é uma ideia de negócio que surge pela necessidade, sentida pelo promotor deste projeto, da existência de uma escola de patinagem na cidade de Loures, que permitisse às crianças do concelho aprender a patinar e praticar desportos em patins de quatro rodas. Dado que, as poucas escolas existentes se encontram a alguns quilómetros de distância, a existência de uma escola de patinagem numa zona central de Loures irá permitir que os pais poupem tempo e dinheiro em deslocações enquanto os seus filhos aprendam a patinar e praticar desportos como hóquei em patins ou patinagem artística.

O promotor do projeto tem uma vasta experiência na área do desporto em patins de quatro rodas, mais concretamente em hóquei em patins, adquirida durante os 17 anos em que foi atleta federado pela Federação de Patinagem de Portugal. Aliado a esse conhecimento sobre o desporto, estão aos seus conhecimentos de gestão e finanças, adquiridos enquanto auditor financeiro e, mais recentemente, como gestor financeiro, permitir-lhe-á desenvolver este projeto com as melhores competências.

A escola de patinagem destaca-se por ensinar a prática da patinagem a crianças através de um método lúdico, contribuindo para o seu desenvolvimento físico, psicológico e social, enquanto se divertem e transmitir os valores de respeito, cooperação, entreaajuda, honestidade e paixão pelo desporto.

Este plano de negócios tem como objetivo avaliar a viabilidade financeira do projeto. Para iniciar o projeto será necessário um investimento inicial de 4.789,85 € em equipamentos, aos

quais acresce 2.710,15 € de fundo de caixa para responder a eventuais responsabilidades futuras. O investimento necessário será financiado 100% com capitais próprios.

O projeto tem um prazo estimado de 5 anos. Findo esse prazo será feita uma avaliação sobre se o projeto poderá ser prolongado ou não.

Os serviços propostos consistirão em dois planos de aulas: aulas uma vez por semana ou aulas três vezes por semana, com um preço de 25€ e 35€ por mês, respetivamente. Todos os alunos terão de fazer uma inscrição anual com o valor de 30€ e pagar o prémio de seguro anual obrigatório no valor de 15€. As turmas serão limitadas a 20 alunos, de forma que a escola possa prestar um serviço com a máxima qualidade possível.

Estima-se um universo de mercado com cerca de 464 crianças, do qual a gestão da escola de patinagem pretende atingir uma quota de mercado de 25%, durante o quarto ano de atividade contando. Para isso, conta com um crescimento anual estimado de 9% no número de crianças inscritas.

As avaliações feitas perspetivam que o projeto seja viável, tanto na ótica do projeto como na ótica do investidor, resultando em valores acumulados líquidos (VAL's) de 1.600€ e 2.491€, respetivamente com a taxa interna de rentabilidade (TIR) a estimar-se em 21,60%. Prevê-se que o investimento seja totalmente recuperado no decorrer do quarto ano de atividade.

Futuramente, pretende-se desenvolver alguns eventos temáticos e academias de verão que permitam dinamizar alguns tempos de férias letivas.

4.2. Descrição do Negócio

O negócio proposto por este plano de negócios consiste numa escola de patinagem focada em hóquei em patins e patinagem artística, para crianças entre os 3 e os 10 anos de idade, a ser instalada na cidade de Loures, servindo todo o concelho de Loures, e zonas periféricas. Nesta escola pretende-se ensinar a prática da patinagem em patins de 4 rodas, com treinadores certificados e experientes. O método de ensino utilizado é um método lúdico que permita às crianças aprender ao mesmo tempo que se divertem. O objetivo fundamental é a promoção do desenvolvimento das capacidades psicomotoras, sociais e emocionais das crianças, que uma atividade deste género permite, havendo um acompanhamento contínuo do desenvolvimento das crianças na prática da patinagem e na sua relação com os outros. Após um ciclo de aprendizagem da patinagem será dada a possibilidade à criança de escolher continuar para uma das modalidades existentes, hóquei em patins ou patinagem artística, onde será dada continuidade à aprendizagem, com um maior foco na modalidade escolhida.

Além do ensino da patinagem e das modalidades referidas, pretende-se promover eventos e torneios que permitam às crianças pôr em prática aquilo que aprenderam durante os treinos.

4.3. Apresentação do Promotor

A promoção deste plano de negócios fica a cargo de Mário Alberto Dinis Paes, nascido a 16 de julho de 1995, licenciado em Contabilidade e Administração – Ramo Contabilidade pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa e finalista do mestrado em Ciências Empresarias do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

O promotor foi atleta federado de hóquei em patins durante cerca de 17 anos até 2016, ano em que iniciou o seu percurso profissional. Começou por desempenhar funções de auditoria numa sociedade de Revisores Oficiais de Contas durante um ano e meio. Atualmente é gestor financeiro, desempenhando funções de controlo de gestão e contabilidade, numa empresa de comercialização de lubrificantes, cargo que desempenha desde 2018.

Os vastos conhecimentos adquiridos na área durante os anos em que foi atleta federado, aliados aos conhecimentos de gestão e finanças que desenvolveu durante o seu percurso académico e profissional, são as competências chave para o desenvolvimento deste projeto.

4.4. Marketing

4.4.1. Missão, Visão e Valores

A escola de patinagem tem como missão ensinar a prática da patinagem a crianças através de um método lúdico, contribuindo para o seu desenvolvimento físico, psicológico e social, permitindo-lhes a prática da atividade física ao mesmo tempo que se divertem. Os seus principais objetivos consistem em incentivar o gosto pelos desportos de patinagem e oferecer todas as ferramentas necessárias para que as crianças possam desenvolver-se em desportos como o hóquei em patins e a patinagem artística.

A escola de patinagem pretende estar entre as melhores escolas de patinagem do distrito de Lisboa e ser uma referência no ensino da patinagem a nível nacional, contribuindo com o desenvolvimento de atletas de excelência em desportos de patinagem.

Os valores da escola de patinagem que são transmitidos aos seus atletas são: o respeito, a cooperação e ajuda, a honestidade e a paixão pelo desporto.

4.4.2. Caracterização do Mercado

4.4.2.1. Análise Meio Envolverte (PEST)

4.4.2.1.1. Envolverte Político-Legal

Em Portugal o desporto e a atividade física em geral estão regulamentados pela Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei nº 5/2007, 16 de janeiro), onde está prevista a constituição de clubes desportivos e sociedades desportivas, entre outras entidades apoiantes e reguladoras do desporto e da atividade física. São ainda previstos apoios financeiros e fiscais para entidades que promovam o desenvolvimento da prática desportiva (República Portuguesa, 2007).

No que concerne ao concelho de Loures estão definidos vários apoios em forma de comparticipação financeira, apoio material, logístico e/ou técnico através de programas desenvolvidos para incentivar a prática do desporto de onde se destacam os programas “Desporto Mais” e “Programa + Formação” (Câmara Municipal de Loures, 2021).

4.4.2.1.2. Envolverte Económica

A atividade económica em Portugal, à semelhança daquilo que acontece em todo o mundo, tem sido fortemente afetada de forma negativa, desde meados do início de 2020, com a implementação de medidas de contenção provocadas pela pandemia da COVID-19.

O Produto Interno Bruto em Portugal diminuiu 7,6 % em 2020, após um crescimento de 2,5% em 2019 (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Segundo projeções do Banco de Portugal, assumindo uma retirada gradual das restrições impostas, prevê-se um crescimento da economia de 3,9% em 2021, 4,5% em 2022 e 2,4 % em 2023, sendo que só no final de 2022 se retomará o nível de atividade pré-pandemia (Banco de Portugal, 2020).

4.4.2.1.3. Envolverte Sócio-cultural

Segundo a base de dados PORDATA estima-se que, em 2019, residiam em Portugal cerca de 10.286.000 pessoas das quais cerca de 1.402.000 são crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos. No concelho de Loures estima-se que o total de residentes sejam cerca de 212.500 pessoas das quais 33.600 são crianças entre os 0 e os 14 anos de idade (PORDATA, 2021).

A natalidade é um dos grandes problemas da sociedade portuguesa. Nos últimos 20 anos a taxa bruta de natalidade desceu de 11,7 para 8,4 nascimentos por mil habitantes, tendo registado mínimos de 7,9 nascimentos por mil habitantes durante os anos de 2013 e 2014.

Contudo, verificou-se um ligeiro aumento em 2015, que se tem mantido estável até aos dias de hoje (PORDATA, 2021). Ainda assim, um relatório elaborado pelo ACeS de Loures e Odivelas revela que a taxa de natalidade nestes concelhos era, em 2016, de 11,3 nascimentos por mil habitantes contra 8,4 registados no Continente, ou seja, acima da média registada em todo o país continental (ACeS Loures/Odivelas, 2017).

Tem-se assistido em Portugal a um aumento significativo da prática do desporto federado. Segundo dados do Instituto Português do Desporto e da Juventude existiam, em 2018, cerca de 668 mil atletas federados nas mais diversas federações desportivas, dos quais 23% em Lisboa, notando-se uma clara tendência de aumento desde que há registos, com uma taxa de crescimento média de 4,35% por ano. No que diz respeito aos atletas da Federação de Patinagem de Portugal, que regula todos os desportos de patinagem em 4 rodas e em linha, totalizam-se cerca de 16.600 atletas federados e tem-se verificado uma tendência de crescimento médio de 1,93%. Destes atletas que praticam algum tipo de desporto de patinagem cerca de 85% estão em faixas etárias consideradas de escalões de formação (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021).

Apesar do crescimento que se tem assistido do número de praticantes, com o aparecimento exponencial de casos de infeção por COVID-19, o desporto de formação sofreu uma paragem total em 2020, não havendo qualquer tipo de competição ou treinos. Esta paragem teve impactos nefastos no número de praticantes federados nas cinco principais federações desportivas em Portugal (Futebol, Andebol, Basquetebol, Voleibol e Patinagem) estimando-se uma redução de cerca de 52%. No que diz respeito ao hóquei em patins, principal modalidade da Federação de Patinagem de Portugal, estima-se que existam atualmente menos 50% de atletas federados do que antes da pandemia (Lusa, 2021).

4.4.2.1.4. Envolvente Tecnológica

No que concerne aos desportos praticados sobre patins de 4 rodas, após largos anos de estagnação, temos assistido ultimamente a um grande interesse em desenvolver novos materiais que permitam o melhor desempenho dos atletas, assim como uma maior proteção na prática desportiva. Na liderança destes desenvolvimentos tem estado um grupo multidisciplinar coordenado por um professor da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), que desenvolveu um capacete para guarda-redes de hóquei em patins, que garante maior proteção do que as soluções disponíveis no mercado, o qual se espera começar a ser comercializado entre 2021 e 2022 (Notícias de Coimbra, 2019). Já a Azemad, marca portuguesa especializada na área, juntamente com o Instituto de Engenharia Mecânica e

Gestão Industrial, desenvolveu um novo *stick* que vem conjugar a clássica madeira a novos materiais de alto desempenho, que se conseguem adaptar às preferências dos atletas (Azemad, 2019). Estes desenvolvimentos e interesse geral nas modalidades de patinagem permitem ter uma boa perspetiva naquilo que poderá ser a evolução destes desportos num futuro próximo e das, cada vez melhores, condições dos atletas para a prática destes desportos.

4.4.2.2. Análise Setorial

O setor dos desportos de patinagem em Portugal apresenta em média mais de 11 mil atletas federados por ano. Através da Figura 1 é possível verificar que entre os anos de 2014 e 2018, o número de atletas inscritos na Federação de Patinagem de Portugal teve um crescimento bastante acentuado, passando de quase 12 mil atletas para mais de 16 mil, o que representa um crescimento de 40% em apenas 4 anos (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021).

Os desportos de patinagem em Portugal são regulados pela Federação de Patinagem de Portugal a nível nacional e a nível distrital por diversas associações distritais, entre as quais se encontra a Associação de Patinagem de Lisboa, que regula a área do distrito de Lisboa, sendo a maior associação do país com 57 clubes inscritos nas várias modalidades de patinagem (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021).

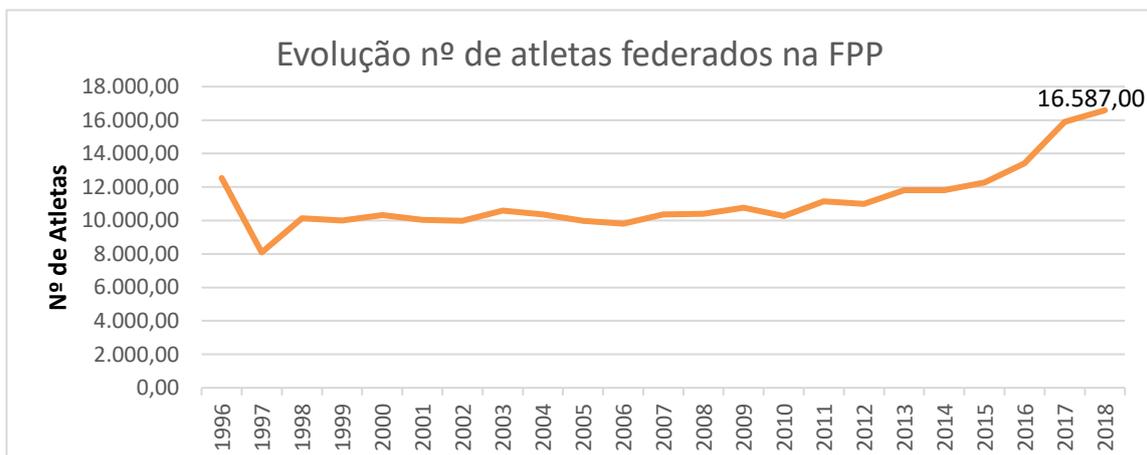


Figura 1 - Evolução nº atletas federados na FPP (IPDJ, 2021)

4.4.2.3. Análise Concorrencial

4.4.2.3.1. Concorrência

Para esta escola de patinagem, tendo em conta a sua localização na cidade de Loures, a sua área de atuação será maioritariamente junto da população do concelho de Loures, podendo

estender-se ao distrito de Lisboa, pelo que para a análise da concorrência se estabeleceu como limite a área definida pelo distrito de Lisboa.

A concorrência para uma escola de patinagem pode ser dividida em dois tipos, concorrência direta, que inclui todas as organizações (clubes, associações) que ensinem a prática dos desportos de patinagem em 4 rodas e concorrência indireta, que considera as organizações (clubes, associações) que ensinem todos os outros tipos de desportos coletivos ou individuais.

Concorrência Direta

Segundo dados da Associação de Patinagem de Lisboa encontram-se atualmente inscritos 57 clubes. Destes clubes, 9 dedicam a sua atividade exclusivamente a hóquei em patins, 31 clubes apenas têm patinagem artística e 15 clubes conjugam as duas modalidades em patins de 4 rodas. Os restantes clubes dedicam-se à patinagem de velocidade (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021). Dos 53 clubes que dedicam a sua atividade ao ensino da patinagem em 4 rodas serão analisados 5 clubes, tendo por base critérios como a sua proximidade à cidade de Loures, a sua dimensão e o seu sucesso desportivo nos desportos de patinagem de 4 rodas.

A **Associação de Patinagem Atlético Clube do Tojal** é um clube situado no concelho de Loures a cerca de 6 Km do centro da cidade de Loures e, segundo dados da Associação de Patinagem de Lisboa, é o clube com maior número de atletas inscritos do concelho com uma média de 119 atletas de hóquei em patins e 49 atletas de patinagem artística, nos últimos 4 anos (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021), das mais variadas idades. É um clube que conta com pessoas bastante experientes no desporto de patinagem e que já formou bastantes atletas durante largos anos de atividade.

A **Academia de Patinagem de Odivelas** é um clube relativamente recente situado no concelho de Odivelas, especializado na formação da patinagem artística. Embora centre a sua atividade em duas localizações do concelho de Odivelas (Odivelas e Pontinha), utiliza também as instalações do pavilhão da Casa do Gaiato, em Santo Antão do Tojal, Loures. Nos últimos anos, em média, contou com cerca de 71 atletas inscritos, segundo dados da Associação de Patinagem de Lisboa (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021).

O **Ginásio Clube de Odivelas** é um clube histórico nas modalidades de patinagem artística e hóquei em patins, que conta com uma secção própria sendo o maior clube com modalidades de patinagem em 4 rodas do concelho de Odivelas e teve, nos últimos anos, uma média de 56 atletas de hóquei em patins e 67 atletas em patinagem artística inscritos (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021). Ao longo dos anos tem conseguido manter a sua atividade do ensino da patinagem, com relativo sucesso.

O **Sport Lisboa e Benfica** é um clube sediado na cidade de Lisboa e que é reconhecido a nível mundial no que diz respeito às modalidades de patinagem em 4 rodas. É uma referência ao nível da formação de patinagem a nível nacional, estando entre os melhores clubes do distrito de Lisboa. O seu sucesso desportivo consistente faz com que tenha constantemente várias equipas entre as vencedoras de campeonatos regionais e nacionais, principalmente nos escalões de formação. Nos últimos anos, tem inscrito em média cerca de 148 atletas de hóquei em patins e 67 atletas de patinagem artística (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021).

O **Sporting Clube de Portugal** é um clube sediado na cidade de Lisboa com uma longa história no que diz respeito ao hóquei em patins, sendo esta a única modalidade de patinagem em 4 rodas que mantém. Sendo um dos melhores clubes do mundo e atual vencedor da Liga Europeia de Hóquei em Patins, é internacionalmente reconhecido. O seu sucesso desportivo é transmitido para os escalões de formação, conseguindo formar atletas que estão constantemente entre os melhores do país. Nos últimos anos tem inscrito cerca de 73 atletas de hóquei em patins (Associação de Patinagem de Lisboa, 2021).

Concorrência Indireta

A concorrência indireta para a escola de patinagem consiste em toda a oferta desportiva que, não estando relacionada com patinagem, possa substituir a prática das modalidades de patinagem artística e de hóquei em patins. Segundo dados da Câmara Municipal de Loures, só no seu concelho existem inúmeras atividades desportivas que as crianças podem praticar, sejam elas desportos coletivos ou individuais. De todos os desportos existentes destacam-se nas modalidades coletivas o futebol, o futsal, o andebol e o basquetebol, e nas modalidades individuais a natação, o atletismo, o ténis e desportos de combate (Câmara Municipal de Loures, 2021). Ao analisarmos o número de atletas federados existentes nos cinco principais distritos do país (Figura 2), verificamos que Porto e Lisboa são claramente os distritos com maior número de atletas federados, com uma pequena vantagem para o distrito do Porto. Além disso, observa-se uma tendência crescente nos últimos 20 anos com Lisboa a apresentar uma subida bastante acentuada (PORDATA, 2021).

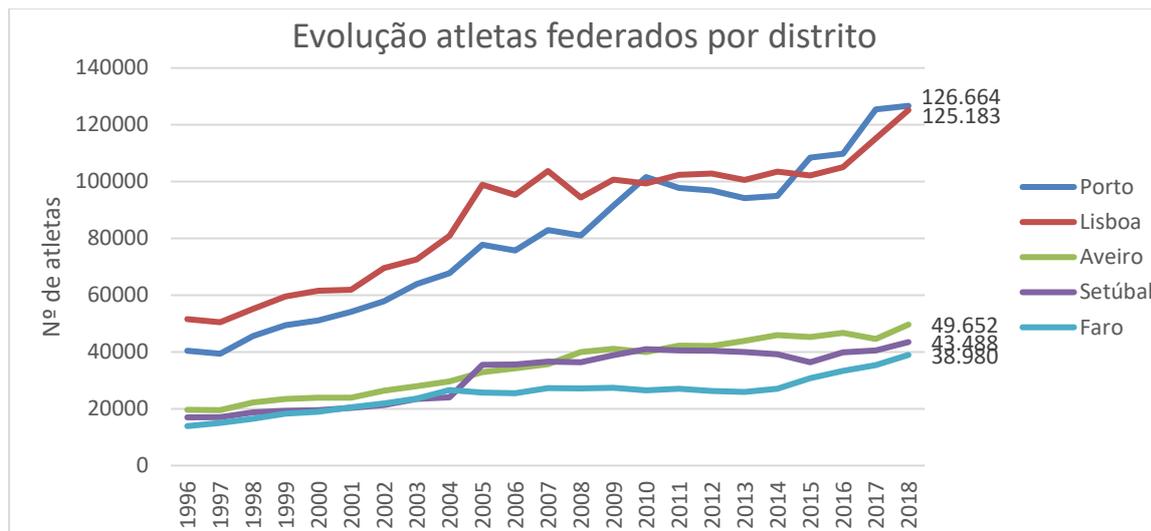


Figura 2 - Evolução nº atletas federados por distrito (IPDJ, 2021)

4.4.2.3.2. Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 Forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter, com o objetivo de identificar o nível de atratividade de determinado setor de negócio, tendo em conta a forma de competição existente. Segundo Porter (2008), existem cinco forças que moldam a competição de determinada indústria: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e ameaça de produtos substitutos. Desta forma, torna-se importante fazer uma análise das forças competitivas que modelam o setor onde se irá incluir a escola de patinagem.

Rivalidade entre concorrentes

O número de escolas de patinagem existentes é diminuto na localização onde se vai instalar esta escola de patinagem. Por norma, estas escolas têm associações/clubes que as suportam de forma a desenvolverem a sua atividade. Embora a concorrência direta seja limitada, a mesma já se encontra bastante estabelecida e reconhecida no meio.

Nos últimos anos, conforme se pode confirmar no capítulo da Análise Setorial, tem existido um crescimento significativo de interesse na prática de modalidades de patinagem.

Assim, é considerado que a rivalidade entre concorrentes é **média**.

Ameaça de novos concorrentes

A criação de escolas de patinagem tem como principal dificuldade encontrar a localização e instalações apropriadas para a prática das modalidades.

Por um lado, investindo-se num pavilhão, quer seja alugado ou comprado, será necessária a sua adaptação à prática dos desportos de patinagem, o que exige um grande esforço inicial em termos de investimento.

Por outro lado, se não se investir num pavilhão, tal diminui drasticamente o nível de investimento, mas em contrapartida ter-se-á que utilizar instalações municipais já existentes e preparadas, mas que vão exigir uma dependência da disponibilidade dessas instalações, por parte das autarquias. Esta disponibilidade é, por norma, difícil devido ao vasto leque de solicitações de requisição que este tipo de instalações costuma apresentar.

Portanto, quer seja pelo alto investimento necessário, quer seja pela dificuldade em conciliar as necessidades de utilização de espaços com autarquias, será sempre complicada a entrada de novos concorrentes.

Por último, existe o obstáculo da necessidade de ter pessoal especializado, com certificação de treinador de patinagem para poder exercer a atividade.

Assim, é considerado que a ameaça de novos concorrentes é **baixa**.

Poder negocial dos fornecedores

O mercado da patinagem exige uma grande especialização dos materiais a utilizar e os fornecedores a nível mundial são poucos, sendo que a maioria e os mais especializados se encontram na Península Ibérica. A necessidade de materiais especializados e a dificuldade na sua produção pelo conhecimento e experiência que exige aos fornecedores dificulta a existência de muitos fornecedores na indústria. Além disso, não existem produtos substitutos na maioria dos materiais utilizados.

Os poucos fornecedores existentes, a sua grande especialização e a não existência de produtos substitutos conferem aos fornecedores um grande poder negocial.

Assim, é considerado que o poder negocial dos fornecedores é **alto**.

Poder negocial dos clientes

As inscrições de atletas nas escolas de patinagem não exigem aos clientes uma grande disponibilidade financeira, nem qualquer tipo de fidelização, pelo que os custos de mudança são muito baixos. No entanto, existe pouca oferta de serviços semelhantes, principalmente na localização em que se insere esta escola de patinagem, pelo que caso um cliente queira migrar para outra escola, terá obrigatoriamente de se deslocar para localidades mais distantes.

Por outro lado, os atletas que se inscrevem em escolas de patinagem poderão migrar para outro tipo de desportos (produtos substitutos) que não incluam a aprendizagem na patinagem.

Assim, é considerado que o poder negocial dos clientes é **médio-alto**.

Ameaça de produtos substitutos

Embora a oferta de produtos semelhantes, na localização em que se insere a escola de patinagem, seja limitada, o mesmo já não se verifica no que diz respeito à oferta de produtos substitutos (outros desportos que não de patinagem), que é bastante vasta. Inclusivamente, muitas das outras modalidades como o futebol, o futsal e o andebol acabam por ser culturalmente mais populares do que as modalidades de patinagem. Além disso, os atletas poderão sempre preferir outras atividades que não sejam desportivas como a música, o teatro ou a dança.

Assim, é considerado que a ameaça de produtos substitutos é **alta**.

Por fim, conclui-se que a atratividade do mercado das escolas de patinagem segundo as cinco forças de Porter é **média-baixa**.

4.4.2.3.3. Fatores Críticos de Sucesso

O sucesso de uma escola de patinagem depende muito da capacidade do treinador transmitir ao atleta a paixão pela patinagem e a satisfação que é conseguir patinar. Conseguido esse objetivo, a criança que vai aprender a patinar vai querer continuar porque sente que se diverte enquanto aprende. Portanto, um dos fatores críticos de sucesso é que o treinador seja uma pessoa competente na transmissão dos conhecimentos da patinagem, mas que ao mesmo tempo tenha a capacidade de fazer os atletas divertirem-se.

Para que esta transmissão de conhecimentos e de paixão possa acontecer, é necessário que as condições do local onde a patinagem é praticada seja adequada, o que nem sempre é fácil. Assim, identifica-se aqui mais um fator crítico de sucesso, que tem a ver com o facto de existir um local apropriado para a prática da patinagem, sem que inviabilize todo o projeto.

Por fim, não se pode ignorar que, nos últimos dois anos, temos sido alvo de uma pandemia que tem afetado muito toda a sociedade, mas de uma forma particular o desporto de formação, que esteve durante muito tempo completamente parado. Desta forma, a evolução da pandemia da COVID-19 é um fator crítico de sucesso representando um dos maiores fatores de incerteza neste projeto.

4.4.3. Plano de Marketing

4.4.3.1. Análise SWOT

A análise do ambiente do negócio, interno e externo, é uma parte fundamental do processo de planeamento de gestão estratégica. A análise SWOT é altamente recomendada pela sua simplicidade e capacidade de focar-se em aspetos chave que afetam o desenvolvimento e crescimento de determinado negócio. A análise do ambiente interno da organização através das suas forças (strengths) e das suas fraquezas (weaknesses), conjugada com a análise do ambiente externo através das oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) do meio envolvente, fazem da análise SWOT uma boa ferramenta para recolher e retratar informação acerca dos fatores internos e externos que deverão impactar o negócio (Pickton & Wright, 1998).

Tabela II - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Equipa jovem com experiência na área da patinagem; • Abordagem lúdica no ensino da patinagem – foco na diversão; • Acompanhamento personalizado na evolução dos atletas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca experiência na gestão desportiva; • Inexistência de infraestruturas próprias; • Não existe uma estrutura desportiva de suporte.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Maior divulgação dos desportos de patinagem em programas televisivos nos últimos anos; • Maior interesse e procura por desportos de patinagem; • Inexistência de escolas/clubes de patinagem em zonas de alta densidade populacional no concelho de Loures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em dispor de local apropriado à aprendizagem da patinagem; • Evolução negativa da COVID-19; • Migração para outros desportos mais populares.

4.4.3.2. Análise TOWS

A partir da matriz SWOT, foram definidas diversas estratégias para responder às fraquezas e ameaças e aproveitar as forças e oportunidades.

Tabela III - Análise TOWS

	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar o aumento de procura e interesse nos desportos de patinagem e, através de uma abordagem lúdica, cativar e fidelizar as crianças; • Aproveitar a escassa oferta de escolas de patinagem no concelho de Loures. • Comunicar diretamente às escolas e jardins infantis do concelho através de eventos nas próprias instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em formação específica de gestão desportiva; • Fazer acordos com a autarquia para cedência de espaços para a escola de patinagem; • Captar interessados em fazer parte da estrutura, através dos contactos que forem surgindo com a entrada de mais crianças nas escolas.
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar os conhecimentos na área para facilitar a cedência de espaços para instalar a escola de patinagem; • Fidelizar os atletas aos desportos de patinagem através da estratégia lúdica de aprendizagem; • Fazer um acompanhamento contínuo com feedback recorrente aos pais transmitindo uma sensação de confiança no trabalho desenvolvido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar pessoas com experiência na área desportiva e que possam facilitar a comunicação com a autarquia; • Definir objetivos claros de forma que se possa apresentar a possíveis apoiantes da escola ganhando confiança na comunidade com o trabalho feito.

4.4.3.3. Segmentação de Mercado

A escola de patinagem é um negócio em que existe uma clara divisão entre o cliente e o consumidor. O cliente que se pretende alcançar são pais ou tutores de crianças entre os 3 e os 10 anos de idade que queiram aprender a patinar e, eventualmente, prosseguir com a atividade desportiva de hóquei em patins ou patinagem artística. Através do estudo de mercado elaborado verificou-se que o cliente da escola de patinagem caracteriza-se essencialmente por adultos com idades compreendidas entre os 30 e 45 anos pertencentes à classe média portuguesa.

4.4.3.4. Posicionamento

No que concerne ao posicionamento analisaram-se duas variáveis fundamentais: o preço e a localização (Figura 3). Quanto ao preço, não existe uma grande diferenciação no mercado, pelo que a escola de patinagem irá praticar preços perto da média do mercado. No entanto, no que diz respeito à localização, verificamos que não existe nenhuma escola tão perto do

centro de Loures como a que está em avaliação neste projeto, pelo que é este fator que potencia a vantagem competitiva no que diz respeito ao posicionamento de mercado.

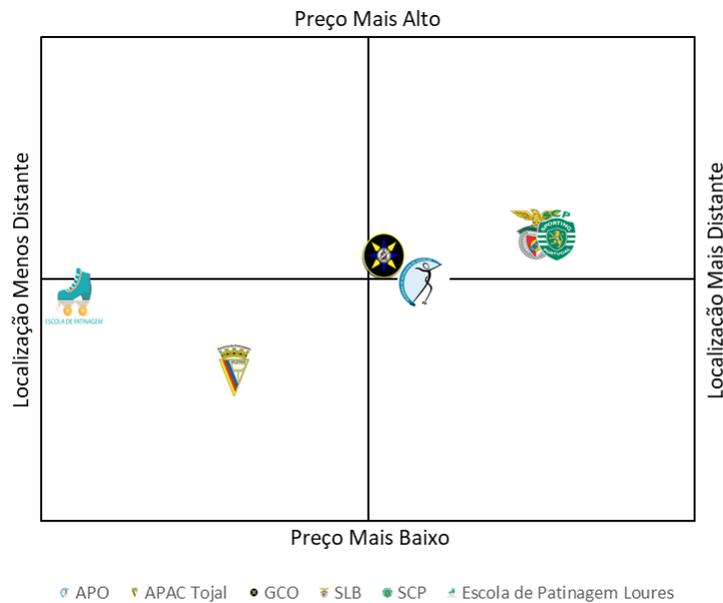


Figura 3 - Mapa Posicionamento - Preço vs Localização

4.4.3.5. Marketing Mix

4.4.3.5.1. Produto/Serviço

O serviço da escola de patinagem consiste no ensino da patinagem em patins de 4 rodas a crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 10 anos de idade, de forma a habilitá-las a prosseguir com a atividade desportiva nas modalidades de hóquei em patins e patinagem artística.

Na primeira fase, isto é, na iniciação da patinagem, não existe distinção entre patinadores de hóquei em patins e patinagem artística, tendo em conta que o objetivo será ensinar a ter o controlo sobre os patins, até a um nível que permita desenvolver outras competências. Os treinos serão realizados pelo menos ma vez por semana, podendo ter periodicidade de três vezes por semana, e duração de uma hora. O ensino da patinagem será sempre acompanhado por treinadores credenciados pela Federação de Patinagem de Portugal.

Numa segunda fase, as crianças deverão optar pela modalidade que mais gostarem, havendo uma divisão entre patinadores de hóquei em patins e patinagem artística, com treinos específicos para cada uma das modalidades. No que diz respeito ao hóquei em patins, as crianças irão ser acompanhadas por treinadores especialistas na modalidade e vão aprender a ter controlo do stick e da bola, conjugando com o controlo sobre os patins, de forma a poderem desenvolver competências técnicas e físicas que lhes permitam ser atletas da

modalidade. No que diz respeito à patinagem artística, as crianças serão, também, acompanhadas por treinadores especialistas na modalidade e vão aprender vários movimentos técnicos adequados ao seu nível de patinagem, conjugando o controlo dos patins com a sincronização de músicas e coreografias desenvolvidas pelos treinadores.

Durante todo o percurso das crianças será feito um acompanhamento da sua evolução e transmitido o *feedback* aos pais ou tutores das crianças. Além da evolução no que concerne à aprendizagem da patinagem, ou de cada uma das modalidades, também será dada atenção ao desenvolvimento social, psicológico e físico dos atletas, havendo um acompanhamento adequado e individual para cada um.

Acessoriamente, haverá um quiosque onde os atletas poderão adquirir materiais para a prática da atividade desportiva.

4.4.3.5.2. Preço

A determinação do preço da escola de patinagem resulta da análise feita aos preços da concorrência (Tabela XIII – Anexo I) e das respostas provenientes do estudo de mercado feito onde se constatou que cerca de 65% dos inquiridos não pretendem despende mais do que 25 euros por mês para ter o filho inscrito em aulas de patinagem e cerca de 35% ponderaria gastar entre 25 e 50 euros. O preço do serviço vai consistir em duas componentes: a inscrição anual e a mensalidade. A inscrição anual será de 30 € para qualquer que seja a fase de aprendizagem dos atletas, isto é, quer seja em fase de iniciação ou na fase em que estão a aprender uma das modalidades oferecidas. A mensalidade vai depender da fase de aprendizagem, da modalidade e do número de treinos semanais que o atleta pretender conforme tabela IV:

Tabela IV - Tabela Mensalidades Escola Patinagem

Periodicidade	Iniciação	
1x/semana	25,00 €	
3x/semana	35,00 €	
	Hóquei em Patins	Patinagem Artística
1x/semana	N/A	25,00 €
3x/semana	35,00 €	35,00 €

*Na modalidade de hóquei em patins os treinos serão no mínimo de 3 vezes por semana.

Além destas duas componentes será cobrado ainda o valor de 15 € por ano referente ao prémio do seguro desportivo obrigatório.

4.4.3.5.3. Comunicação/Promoção

Segundo um estudo da Marktest (2020), 87,3% das pessoas em Portugal visitam as redes sociais mais do que uma vez por dia, prevalecendo o Facebook e o Instagram como redes sociais mais populares.

A escola de patinagem irá apostar numa forte comunicação nas redes sociais, essencialmente, Facebook e Instagram e a criação de um canal de Youtube, com a publicação de conteúdos frequentes sobre os vários eventos organizados pela escola e vídeos promocionais das modalidades praticadas. Serão criados grupos de Whatsapp, por forma a criar um canal fácil e rápido de comunicação entre a escola e os pais, ou tutores, dos atletas através dos quais será transmitida toda a informação pertinente e esclarecidas quaisquer dúvidas existentes.

Será criado um *website* onde estará disponível toda a informação da escola de patinagem e criado um formulário onde poderá ser feita a inscrição dos atletas, totalmente *online*.

Irão ser organizados eventos de promoção junto das escolas e jardins de infância do concelho de Loures, com demonstrações de hóquei em patins e patinagem artística com atletas da escola, assim como, irá ser marcada presença nos eventos organizados pela autarquia local.

Por fim, será dada a possibilidade de cada criança poder ter um período experimental de um mês sem qualquer custo de forma a poderem perceber se gostam da patinagem e dessa forma poderem inscreverem-se na escola para iniciarem a aprendizagem.

4.4.3.5.4. Distribuição/Localização

A escola de patinagem vai ter a sua atividade no Pavilhão Paz e Amizade, que se caracteriza por ter todas as condições à prática das modalidades de patinagem e por ter uma localização central da cidade de Loures e perto de zonas de alta densidade populacional.

4.4.3.5.5. Evidências Físicas

As principais evidências físicas da escola de patinagem consistem no pavilhão, que será composto por um rink em madeira, tabelas e balizas para a prática de hóquei em patins e balneários com zona de duche e de troca de roupa. Os treinadores terão todo o tipo de materiais que necessitarem para o ensino da patinagem, como pinos, obstáculos, coletas, bolas, entre outros. No pavilhão existirá também um pequeno quiosque onde os atletas poderão adquirir alguns materiais que poderão ser necessários à prática das modalidades.

Na fase de iniciação, a escola disponibilizará um par de patins para cada atleta para fins de aprendizagem da patinagem e todos os equipamentos necessários a esta fase de aprendizagem.

Além destas evidências, importa também referir o *website* da escola que funcionará, muitas vezes, como primeira evidência física da escola e permitirá apresentar à comunidade todas as ofertas da escola, as suas atividades e a inscrição de novos atletas.

4.4.3.5.6. Processos

Os principais processos da escola de patinagem consistem na inscrição dos atletas, na organização das várias turmas, no agendamento de treinos e na faturação das mensalidades. A escola de patinagem tem como política ter os processos totalmente digitais. Desta forma, a inscrição dos atletas será feita através do *website* que irá criar uma referência bancária para pagamento da inscrição e despoletar notificações mensais para pagamento das mensalidades. O atleta, assim que estiver inscrito, será incluído numa turma de acordo com o seu nível de patinagem e idade. Cada treinador será responsável por um número limitado de turmas e terá como responsabilidade agendar os treinos de acordo com a disponibilidade do pavilhão. Cada turma terá um grupo de Whatsapp, através do qual serão transmitidas todas as informações de agendamento de treinos e outras informações pertinentes.

A escola de patinagem irá adquirir um sistema de faturação, que estará integrado com o *website* de forma a facilitar o processo de faturação.

4.4.3.5.7. Pessoas

As pessoas são um ativo fundamental para a prestação de um serviço de qualidade. Desta forma, a escola de patinagem conta com treinadores certificados pela Federação de Patinagem de Portugal que têm vários anos de experiência no ensino da patinagem. A escola de patinagem irá incentivar a constante atualização de conhecimentos dos treinadores, através de formações nas mais variadas áreas que possam ajudar na aprendizagem dos atletas e na gestão das turmas.

Em auxílio aos treinadores haverá uma pessoa responsável por disponibilizar todos os equipamentos e materiais necessários para as aulas.

A gestão da escola será feita pelo promotor do projeto e consistirá em gerir a faturação, a contabilidade e liderar todas as atividades da escola, além de participar nos treinos e no acompanhamento constante feito aos atletas.

4.4.4. Estudo de Mercado

O estudo de mercado feito consistiu num inquérito (ANEXO II), que foi divulgado por diversas escolas/jardins de infância públicos e privados do concelho de Loures, que têm inscritas

crianças entre os 3 e os 10 anos de idade. Este inquérito visava, principalmente, traçar o perfil do cliente, isto é, dos pais ou encarregados de educação das crianças, estudar o preço a ser praticado nas mensalidades da escola, perceber qual o interesse pela patinagem em geral e pelos desportos de patinagem em particular, identificar as características numa escola de patinagem que são mais relevantes para os clientes e perceber as preferências quanto ao número de aulas por semana, para a prática da patinagem.

Neste estudo participaram 8 escolas/jardins de infância conseguindo um total de 145 respostas, das quais 142 foram consideradas válidas.

4.5. Operações

A escola de patinagem irá desenvolver a sua atividade no Pavilhão Paz e Amizade na Rua da República, em Loures. Este pavilhão é constituído por um rink já preparado para a prática de desportos de patinagem, uma sala auxiliar de desporto e um ginásio. Tem 4 balneários de equipa e 2 balneários individuais e apresenta capacidade para 2.000 espectadores.

A localização do pavilhão é bastante central, situado na principal rua da cidade de Loures, perto das principais escolas e com bastantes acessibilidades de transportes públicos e de estacionamento.

A proximidade de fornecedores também é notável, tendo em conta que para o início da prática da patinagem existem muitas lojas desportivas perto do local do pavilhão, que vendem os materiais necessário. Além disso, numa fase mais avançada de aprendizagem, onde serão necessários materiais mais específicos, existe também uma loja na cidade de Loures, especializada nas modalidades de hóquei em patins e patinagem artística.

4.6. Modelo de Negócio e Controlo de Gestão

4.6.1. Modelo de Negócio

A estratégia da escola de patinagem passa por incentivar as crianças entre os 3 e os 10 anos, do concelho de Loures, a iniciarem a aprendizagem de patinagem através de eventos que serão realizados em parceria com as escolas e jardins de infância do concelho. Nestes eventos serão feitas demonstrações de patinagem e será dada a oportunidade às crianças de experimentarem a patinagem. O modelo de negócio baseia-se numa mensalidade sem fidelização, que permitirá a frequência das aulas uma ou três vezes por semana, consoante o pretendido pelo cliente. O primeiro mês será sempre oferecido pela escola de patinagem, com o intuito de dar oportunidade às crianças de experimentarem, sem que para isso obrigue os

pais a um compromisso. Desta forma, o objetivo será cativar as crianças para a inscrição na escola.

Na Figura 1 é apresentado o modelo de negócio da escola de patinagem de uma forma estruturada através do *Business Model Canvas*, modelo desenvolvido por Alexander Osterwalder.

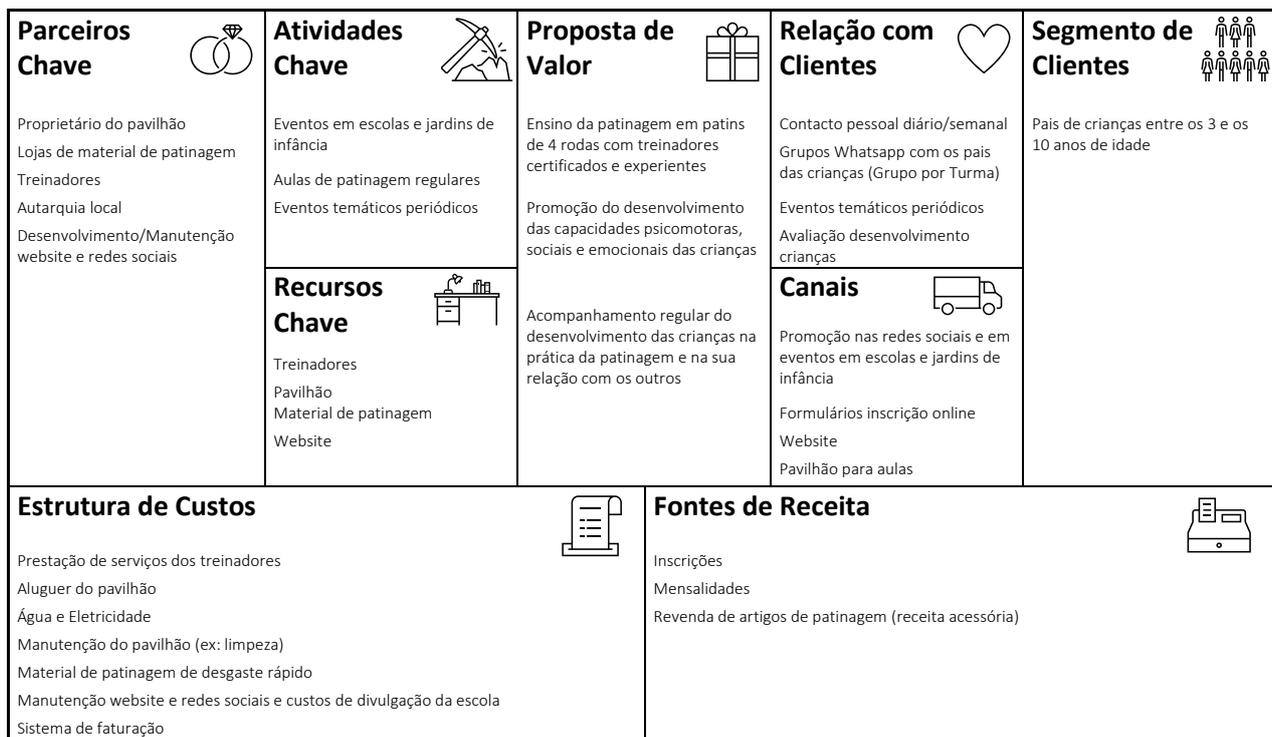


Figura 4 - Business Model Canvas – Escola de Patinagem

4.6.2. Pessoal

Numa fase inicial, a estrutura da escola será conforme demonstrado na Figura 2. O gestor de projeto será o promotor deste plano de negócios e será responsável por todas as fases do projeto, desde a sua criação, e por coordenar a restante equipa. A equipa será composta por três a quatro pessoas, nomeadamente, um Gestor de Marketing e Comunicação, que será responsável por pôr em prática toda a estratégia de comunicação e pela gestão das redes sociais, um Responsável de Equipamentos, que será responsável por organizar e garantir todos os equipamentos e materiais necessários para as aulas e um a dois treinadores que serão responsáveis por preparar e orientar as aulas e por acompanhar as crianças na sua evolução, preparando *feedback* recorrente para os pais.



Figura 5 - Organograma

4.7. Plano Financeiro

4.7.1. Investimento Inicial e Pressupostos

4.7.1.1. Investimento Inicial

Tabela V - Descrição do Investimento Inicial

Descrição	Qtde	€/unit (C/ IVA)	Valor (C/ IVA)
Baliza Hóquei Patins	2	344,40	688,80
Rede Baliza Hóquei Patins	2	101,48	202,95
Carrinho Baliza	2	30,75	61,50
Patins Iniciação	30	40,00	1.200,00
Sticks Iniciação	30	30,00	900,00
Bolas Hóquei Patins	15	10,00	150,00
Coletes	20	2,50	50,00
Cesto Equipamentos	2	3,30	6,60
Conjunto 40 Pinos	2	15,00	30,00
Website	1	1.500,00	1.500,00
TOTAL INVESTIMENTO			4.789,85
Caixa e Depósitos Bancários			2.710,15
TOTAL			7.500,00

Na Tabela V estão descritos todos os materiais necessários ao início do projeto, totalizando num investimento inicial de 4.789,85 €. O sócio dará entrada de capital no valor de 7.500,00 €, sendo que o restante valor será para liquidar futuras responsabilidades que possam surgir no decorrer do projeto.

4.7.1.2. Pressupostos Base

De seguida serão apresentados os principais pressupostos base na elaboração deste projeto:

- Vida útil projetada de 5 anos com 9 meses de exploração por ano, à exceção do ano do investimento que apenas tem 4 meses. Exploração de Setembro – Maio.

- Universo de mercado de 464 crianças, correspondente a 4% do total de crianças no concelho de Loures com idades compreendidas entre os 3 e os 10 anos (Tabela XIV – Anexo I);
- Penetração de mercado de 25% - objetivo traçado pela gestão;
- Taxa de crescimento anual/mensal de 9% (Tabela XV – Anexo I);
- Mínimo de 15 alunos inscritos para dar início ao projeto;
- Máximo de 20 alunos por turma;
- Preços de venda constantes ao longo do projeto conforme Tabela IV;
- Custo/Hora Honorários Treinadores – 10 €
- Custo/Hora Aluguer Pavilhão – 25 €
- Distribuição de alunos entre 1x/semana e 3x/semana de 43% e 57%, respetivamente (Anexo III – Pergunta 23);
- Taxas de atualização:
 - Ótica Projeto – 11,74% (WACC) (Tabela XVI – Anexo I)
 - Ótica Investidor – 7,55% (Rcp – Custo Capital Próprio) (Tabela XVI – Anexo I)

4.7.2. Proveitos/Vendas Previsionais

Na tabela VI está projetado o volume de negócios da escola de patinagem. O ano de 2022 apenas diz respeito a quatro meses de atividade, tendo em conta que se o projeto se iniciará em Setembro. Estima-se que no ano de 2026 a escola de patinagem atinja o seu objetivo de obter 25% de quota de mercado, correspondente a 116 crianças inscritas.

Tabela VI - Previsão Proveitos/Vendas

Proveitos/Vendas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total	2.427	8.769	18.929	30.954	30.618	30.618
Inscrição e Seguro Anual	748	2.009	4.372	5.633	4.569	4.569
Plano Aulas - 1x/semana	569	2.378	5.081	8.902	9.146	9.146
Plano Aulas - 3x/semana	1.110	4.382	9.476	16.419	16.902	16.902

4.7.3. Custos Previsionais

Na tabela VII está refletida a estimativa dos custos operacionais da escola de patinagem. Os principais custos são os honorários a pagar aos treinadores e as rendas a pagar pelo aluguer do pavilhão, onde já se inclui a eletricidade, água e gás. Tanto os honorários como o aluguer do pavilhão são custos variáveis pelo que estão diretamente dependentes das vendas. O seguro desportivo obrigatório depende diretamente do número de atletas inscritos em determinado ano. Os restantes custos são fixos e incluem a manutenção do site, através do

qual os alunos serão inscritos, a manutenção das redes sociais que servirão de promoção à escola, limpeza do pavilhão e o sistema de faturação.

Tabela VII - Previsão Custos com FSE's

Fornecimentos e Serviços Externos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total	3.045	11.445	18.645	27.105	27.120	27.120
Serviços Especializados	1.380	4.580	6.380	8.660	8.780	8.780
Publicidade e Propaganda - Manutenção Web-Site e Redes Sociais	900	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Honorários - Treinadores	480	2.280	4.080	6.360	6.480	6.480
Serviços Diversos	1.625	6.745	12.145	18.325	18.220	18.220
Rendas e Alugueres - Utilização Pavilhão	1.200	5.700	10.200	15.900	16.200	16.200
Seguros Atletas - Seguro Desportivo Obrigatório	285	765	1.665	2.145	1.740	1.740
Limpeza, Higiene e Conforto	140	280	280	280	280	280
Outros Serviços	40	120	120	120	120	120
Outros Serviços - Mensalidade Sistema de Faturação	40	120	120	120	120	120

4.7.4. Resultados Previsionais

Na tabela VIII verificamos que se prevê que o resultado líquido do projeto seja negativo nos primeiros três anos e positivo nos três anos seguintes. Os resultados acumulados tornam-se positivos ao quinto ano de atividade. É de referir que o primeiro ano (2022) é o ano de investimento e a escola apenas tem quatro meses de atividade.

Tabela VIII - Previsão Resultado Líquido

Resultado Líquido	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado Líquido	(797)	(3.034)	(74)	3.255	2.762	2.433
Resultado Líquido Acumulado	(797)	(3.831)	(3.905)	(650)	2.112	4.545

4.7.5. Avaliação do Projeto

4.7.5.1. Avaliação na Ótica do Projeto

Avaliando o projeto na ótica do capital, com uma taxa de atualização (WACC) de 11,74%, obtemos cash-flows atualizados positivos a partir do terceiro ano de atividade, resultando num VAL no final do projeto de 1.600 €, revelando que o projeto é viável. A TIR que resulta deste projeto é de 21,60%, o que significa que se a taxa de atualização ultrapassar este valor o projeto torna-se inviável. O tempo estimado para retorno da totalidade do investimento (*Payback Period*) é de sensivelmente 4 anos e 3 meses, ou seja, durante o ano de 2026.

Tabela IX - Cash-Flows Previsionais - Ótica Projeto

Cash-Flows Previsionais – Ótica Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+ EBIT	(797)	(3.034)	(74)	3.491	3.140	3.140
- Imposto	-	-	-	(236)	(377)	(706)
+ Depreciações e Amortizações	179	358	358	358	358	358
- Variação Fundo de Maneio	(65)	1.339	1.618	1.502	(30)	-
- Investimento Inicial	(3.894)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(4.577)	(1.337)	1.902	5.115	3.091	2.792
Valor residual						(2.441)
FCFF com VR	(4.577)	(1.337)	1.902	5.115	3.091	350
Factor de atualização - WACC	1,00	0,89	0,80	0,72	0,64	0,57
FCFF descontado VR	(4.577)	(1.196)	1.523	3.666	1.983	201
FCFF descontado acumulado VR	(4.577)	(5.773)	(4.250)	(583)	1.399	1.600

4.7.5.2. Avaliação na Ótica do Investidor

Avaliando o projeto na ótica do investidor, com uma taxa de atualização (Rcp) de 7,55%, obtemos cash-flows atualizados positivos a partir do terceiro ano de atividade, resultando num VAL no final do projeto de 2.495 €, revelando que o projeto é viável. A TIR que resulta deste projeto é de 36,70%, o que significa que se a taxa de atualização ultrapassar este valor o projeto torna-se inviável. O tempo estimado para retorno da totalidade do investimento (*Payback Period*) é de sensivelmente 3 anos, ou seja, no início do ano de 2025.

Tabela X - Cash-Flows Previsionais - Ótica Investidor

Cash-Flows Previsionais - Ótica Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027
+ EBIT	(797)	(3.034)	(74)	3.491	3.140	3.140
- Imposto	(44)	(44)	(35)	(254)	(236)	(706)
+ Depreciações e Amortizações	179	358	358	358	358	358
- Variação Fundo de Maneio	(65)	1.339	1.618	1.502	(30)	-
- Investimento Inicial	(3.894)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(4.621)	(1.381)	1.867	5.097	3.232	2.792
Juros e Gastos Similares Suportados	(195)	(195)	(156)	(117)	(78)	(39)
Financiamentos obtidos	3.750	-	-	-	-	-
Amortização de financiamentos	-	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)
Valor residual						(2.441)
FCFE com VR	(1.066)	(2.326)	961	4.230	2.404	(439)
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,93	0,86	0,80	0,75	0,69
FCFE descontado VR	(1.066)	(2.162)	831	3.400	1.797	(305)
FCFE descontado acumulado VR	(1.066)	(3.228)	(2.397)	1.003	2.800	2.495

4.8. Análise de Risco

4.8.1. Análise Sensibilidade – Preço vs Planos Aulas

Nesta análise pretende-se perceber qual o efeito do risco da variação no preço dos serviços prestados e na inscrição dos alunos em planos de aulas de uma vez por semana ou três vezes por semana no VAL do projeto. Nas tabelas XI e XII estão refletidos esses efeitos na ótica do

projeto e na ótica do investidor, respetivamente. Verifica-se que o comportamento do VAL é semelhante em ambas as perspetivas pelo que, sempre que possível, as conclusões serão feitas em conjunto.

Em primeiro lugar, importa referir que quanto à variável preço foram definidas as seguintes variações relativamente ao preço base: -5%; -10%; +5%; +10%; e quanto à variável planos de aulas as variações definidas foram: 100% - 0%; 75% - 25%; 25% - 75%; 0% - 100%; onde a percentagem do lado esquerdo diz respeito à percentagem de alunos inscritos em planos de aulas de 1 vez por semana e a percentagem do lado direito diz respeito à percentagem de alunos inscritos em planos de aulas de 3 vezes por semana.

Analisando o risco quanto à variável preço individualmente verificamos que, se o preço for inferior em 5% face ao estabelecido no projeto, o mesmo se torna inviável visto daí resultar um VAL negativo. O mesmo se aplica se o preço for inferior em 10% onde resulta um VAL ainda mais negativo. Qualquer acréscimo do preço praticado resulta em VAL's positivos e superiores ao cenário base, no entanto, é de ressaltar que esta análise apenas reflete variações no preço individualmente, admitindo que não existe influência na procura. Por fim, analisou-se qual a variação de preço que faz com que o valor atualizado líquido iguale o investimento de forma a conseguirmos perceber qual a margem de segurança relativamente ao preço. Desta forma, através da Tabela XVIII – Anexo I, verificamos que a o VAL é aproximadamente zero com um preço inferior em cerca de 3% na ótica do projeto e de 4% na ótica do investidor, sendo estas percentagens as respetivas margens de segurança.

Quanto ao risco da variável da inscrição em planos de aulas de 1 vez por semana ou 3 vezes por semana, verificamos que se a percentagem de alunos inscritos em planos de apenas uma aula por semana for superior à de alunos com planos de três vezes por semana, nem sempre o projeto se torna viável. Já, se a percentagem de alunos com planos de três vezes por semana for superior, o projeto será sempre viável. Relativamente às situações em que a percentagem de alunos inscritos em planos de uma aula por semana é superior, através da análise da Tabela XII concluímos que o VAL apenas será positivo e, conseqüentemente, o projeto será viável, num cenário limite em que 100% dos alunos pretendam uma aula por semana. Isto acontece, porque a partir do momento em que haja alunos que pretendem três aulas por semana, a escola tem de garantir um treinador e o aluguer do pavilhão pelo menos três vezes por semana, o que aumenta imediatamente os custos da atividade. Isto não acontece na situação de 100% de alunos com uma aula por semana, porque a escola apenas tem de garantir o treinador e o aluguer do pavilhão pelo menos uma vez por semana. Não obstante será demonstrado de seguida que existem outras situações para as quais uma maior percentagem

de alunos inscritos em planos de uma aula por semana não significa obrigatoriamente um VAL negativo. Analisou-se a variação na distribuição dos alunos pelos planos de aulas que faz com que o valor atualizado líquido iguale o investimento de forma a conseguirmos perceber qual a relação percentual que permite à escola continuar a ter um projeto viável. Desta forma, através da Tabela XVIII – Anexo I, verificamos que o VAL é aproximadamente zero com uma distribuição 55% - 45% (1x/semana – 3x/semana) em ambas as perspetivas. Ou seja, no máximo, a escola apenas pode ter 55% dos seus alunos inscritos no plano de aulas de uma vez por semana, o que representa uma margem de segurança de 28% face ao cenário base.

Por último, importa analisar os restantes cenários onde existe uma variação de ambas as variáveis em análise em simultâneo. Começando pelos cenários limite em que, 100% dos alunos têm uma aula por semana ou 100% tem três aulas por semana, o VAL será sempre positivo e o projeto viável, independentemente se o preço varia entre -10% ou +10%. Inclusivamente, nos cenários em que 100% dos alunos têm apenas uma aula, o VAL é superior porque as margens são necessariamente superiores. Quanto aos cenários intermédios, se o cenário for 75% - 25% o VAL só será positivo se os preços forem superiores em 10% relativamente aos preços base, enquanto se o cenário for 25% - 75% o VAL torna-se negativo com preços 10% inferiores aos preços base, tornando o projeto inviável.

Tabela XI - Análise Sensibilidade - Preço vs Planos Aulas - Ótica Projeto

VAL (ÓTICA PROJETO)		Planos Aulas 1x semana / 3x semana				
		100% - 0%	75% - 25%	Base	25% - 75%	0% - 100%
Preço	-10%	19.708	-11.126	-4.632	-1.033	3.033
	-5%	21.778	-7.923	-1.305	1.991	6.090
	Base	23.833	-4.833	1.600	4.857	9.106
	5%	25.886	-1.844	4.313	7.675	12.087
	10%	27.926	872	6.975	10.464	15.019

Tabela XII - Análise Sensibilidade - Preço vs Planos Aulas - Ótica Investidor

VAL (ÓTICA INVESTIDOR)		Planos Aulas 1x semana / 3x semana				
		100% - 0%	75% - 25%	Base	25% - 75%	0% - 100%
Preço	-10%	23.325	-16.072	-4.533	-486	4.119
	-5%	25.814	-8.343	-788	2.926	7.635
	Base	28.303	-4.761	2.495	6.204	11.146
	5%	30.790	-1.402	5.588	9.467	14.656
	10%	33.278	1.660	8.666	12.730	18.154

4.9. Perspetivas Futuras

No final do período previsto para o desenvolvimento do projeto será feita uma reavaliação do mesmo de forma a aferir a continuidade ou não do mesmo. Não obstante pretende-se que ao longo do projeto se vá dinamizando a atividade, estando previsto para isso a criação de eventos temáticos e academias de verão que permitam mitigar alguma natural falta de atividade durante os meses de férias letivas.

Por fim, pretende-se que as crianças que se inscrevam na escola de patinagem, após já terem adquirido todas as competências necessárias à patinagem, possam prosseguir com a prática de hóquei em patins ou de patinagem artística e participar em competições.

5. CONCLUSÃO

Através da elaboração deste trabalho final de mestrado foi possível estruturar a ideia de negócio proposta através da aplicação do modelo de plano de negócios de Kuratko (2016), com as necessárias adaptações e algumas combinações com o modelo do IPAMEI (2016).

Partindo da necessidade, sentida pelo promotor do projeto, da falta de uma escola de patinagem em Loures constatou-se, através dos dados analisados, que, efetivamente, tem havido uma tendência de crescimento do número de atletas inscritos na Federação de Patinagem de Portugal, o que demonstra o cada vez maior interesse nas modalidades de patinagem. De forma a estudar se esse interesse era real, no que concerne à população de Loures, foi elaborado um estudo de mercado em forma de inquérito que revelou que existe uma vontade de grande parte da população em que os seus filhos tenham a possibilidade de aprender a patinar e, posteriormente, praticar hóquei em patins ou patinagem artística.

Por forma a evitar exceder os limites impostos pelas regras do ISEG para a elaboração de trabalhos de finais de mestrado, não foi possível apresentar uma análise mais pormenorizada de alguns dados recolhidos, nomeadamente, no que diz respeito aos resultados do inquérito, no entanto, o mesmo está disponível no Anexo III para consulta.

Durante este trabalho foi definida a estratégia de marketing e o modelo de negócio que permitirá a implementação deste negócio e identificaram-se os recursos necessários e as fontes de receitas possíveis.

Com a informação recolhida e com o *know-how* do promotor do projeto foram definidos os vários pressupostos que serviram de base à elaboração do plano de negócios.

Em suma, com um investimento inicial de 4.789,85 € e fazendo uma avaliação a 5 anos obteve-se um VAL positivo em ambas as perspetivas avaliadas, pelo que se conclui que este projeto tem viabilidade financeira para ser executado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Saifan, S., 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, Issue February 2012, pp. 22-27.
- ACeS Loures/Odivelas, 2017. *Perfil Local de Saúde 2017 - ACeS Loures/Odivelas*, Loures: ACeS Loures/Odivelas.
- Associação de Patinagem de Lisboa, 2021. *Associação de Patinagem de Lisboa - Clubes*. [Online] Disponível em: <https://www.aplisboa.pt/aplisboa/em-destaque/clubes.html> [Acedido em 1 Abril 2021].
- Azema, 2019. *Azema Sport*. [Online] Disponível em: <https://sport.azema.com/news/azema-e-inegi-desenvolvem-stick-de-hoquei-em-patins-em-composito-pt> [Acedido em 8 Abril 2021].
- Banco de Portugal, 2020. *Boletim Económico - Dezembro 2020*, Lisboa: Banco de Portugal.
- Barton, M., Schaefer, R. & Canavati, S., 2018. To Be or Not do Be a Social Entrepreneur: Motivational Drivers Amongst American Business Students. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), pp. 9-35.
- Bewayo, E., 2010. Business Plans: Why Do We Teach Them?. *Proceedings of The Northeast Business & Economics Association (NBEA)*, pp. 492-496.
- Câmara Municipal de Loures, 2021. *Câmara Municipal de Loures: Desporto - Programas Municipais*. [Online] Disponível em: <https://www.cm-loures.pt/Ligacao.aspx?DisplayId=111&CursorId=531> [Acedido em 8 Agosto 2021].
- Deloitte & Touche, 2003. *Writing an Effective Business Plan*. 4ª ed. s.l.:Deloitte & Touche.
- Dogan, N., 2015. The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 195, pp. 1288-1294.
- Drucker, P. F., 2014. *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles*. 1ª ed. Bungay: Routledge.
- Ernst & Young, 2001. *Guide to Producing a Business Plan*. s.l.:Ernst & Young.
- Frederick, H., O'Connor, A. & Kuratko, D. F., 2016. *Entrepreneurship: Theory / Process / Practice*. 4ª ed. South Melbourne: Cengage Learning.
- Gibb, A., 1988. The Enterprise Culture: Threat or Opportunity?. *Management Decision*, 1 Abril, pp. 5-12.
- Gumpert, D. E., 2002. *Burn Your Business Plan! - What investors really want from entrepreneurs*. 18ª ed. Needham: Lauson Publishing.
- Harvard Business School, 2007. *Creating a Business Plan*. Boston: Harvard Business Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L., 2002. *Strategic Entrepreneurship - Creating a New Mindset*. Oxford, UK; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- IAPMEI, 2016. *Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*. s.l.:IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P..
- Instituto Nacional de Estatística, 2021. *Instituto Nacional de Estatística - Contas Nacionais Trimestrais*. [Online] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=414810864&DESTAQUESmodo=2 [Acedido em 22 Março 2021].

- Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021. *Estatísticas do Desporto - Instituto Português do Desporto e Juventude*. [Online]
Disponível em: <https://ipdj.gov.pt/estat%C3%ADsticas>
[Acedido em 23 Março 2021].
- Karlsson, T. & Honig, B., 2007. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), pp. 27-45.
- Lange, J. E. et al., 2005. Do Business Plans Make No Difference In The Real World? A Study of 117 New Ventures. *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*.
- Liao, J. & Gartner, W. B., 2007. The influence of pre-venture planning on new venture creation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), pp. 1-22.
- Lusa, 2021. *Sem competições e sem treinos: o futuro do desporto português está em risco*. [Online]
Disponível em: <https://www.lusa.pt/article/LXKk5hofRbcJ9utcUo2JOjMSZM5iuSI1/covid-19-futuro-do-desporto-nacional-est%C3%A1-em-risco-devido-%C3%A0-pandemia>
[Acedido em 1 Março 2021].
- Marktest, 2020. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2020*, Lisboa: Marktest Consulting.
- Mazzarol, T. & Rebound, S., 2020. *Entrepreneurship and Innovation - Theory, Practice and Context*. 4ª ed. Singapura: Springer Texts in Business Economics.
- Notícias de Coimbra, 2019. *Cientistas criam capacete especial para guarda redes de hóquei em patins*. [Online]
Disponível em: <https://www.noticiasdecoimbra.pt/cientistas-criam-capacete-especial-para-guarda-redes-de-hoquei-em-patins/>
[Acedido em 3 Abril 2021].
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Pickton, D. W. & Wright, S., 1998. What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change - Briefings in Entrepreneurial Finance*, 7(2), pp. 101-109.
- PORDATA, 2021. *PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo*. [Online]
Disponível em: <https://www.pordata.pt>
[Acedido em 5 Maio 2021].
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.
- República Portuguesa, 2007. *Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto*. [Online]
Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/5/2007/p/cons/20130906/pt/html>
[Acedido em 22 Março 2021].
- Sahlman, W. A., 1997. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4), pp. 98-108.
- Schwetje, G. & Vaseghi, S., 2007. *The Business Plan - How to Win Your Investors' Confidence*. Heidelberg: Springer.
- Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 172-194.
- Zott, C., Amit, R. H. & Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

ANEXOS**ANEXO I – INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

Tabela XIII - Análise Preços e Localização Concorrência

Concorrente	Jóia	Inscrição + Seguro (Anual)	Custo Mensal Médio	Custo Anual Médio	Nº Treinos Semana	Distância centro de Loures (KM)
Academia de Patinagem de Odivelas – Associação APO	0,00	40,00	30,00	400,00	1x / 2x ou mais	11,3
Associação Patinagem Atlético Clube do Tojal	3,00	0,00	21,00	252,00	1x / 3x	5,7
Ginásio Clube de Odivelas	6,00	37,50	33,75	442,50	2x / 3x	10,1
Sport Lisboa e Benfica	0,00	0,00	40,00	480,00	3x	14,6
Sporting Clube de Portugal	0,00	0,00	40,00	480,00	4x	15,2

Fonte: Informação obtida através de contactos telefónicos com as organizações

Tabela XIV - Número atletas inscritos nas 5 principais federações desportivas de Portugal

Federações Desportivas	2014	2015	2016	2017	2018	MÉDIA	%
Futebol	155.968	161.167	168.097	176.349	189.417	170.200	54%
Andebol	50.114	50.244	49.981	49.812	49.661	49.962	16%
Voleibol	43.076	43.120	43.625	44.208	44.739	43.754	14%
Basquetebol	35.590	36.688	40.135	41.807	39.247	38.693	12%
Patinagem	11.810	12.270	13.423	15.892	16.587	13.996	4%
TOTAL	296.558	303.489	315.261	328.068	339.651	316.605	100%

Fonte: (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021)

Tabela XV - Taxa Crescimento Anual das 5 principais federações desportivas de Portugal

Federações Desportivas	2015	2016	2017	2018	MÉDIA
Futebol	3%	4%	5%	7%	5%
Andebol	0%	-1%	0%	0%	0%
Voleibol	0%	1%	1%	1%	1%
Basquetebol	3%	9%	4%	-6%	3%
Patinagem	4%	9%	18%	4%	9%

Fonte: (Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2021)

Tabela XVI - Cálculo das Taxas Atualização

Cálculo das Taxas de Atualização		Fontes	Cálculo
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	11,74%		$\%CP \times R_{cp} + \%CA \times (R_{ca} \times (1-t))$
Custo do capital próprio (Rcp)	7,55%		$R_f + \beta \times (R_m - R_f)$
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	1,54%	Tabela XVII	
Beta unlevered (β)	97,12%	Aswath Damodaran (2021)	
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	7,73%	Aswath Damodaran (2021)	
Custo da dívida com efeito fiscal	2,13%		$(R_{ca} \times (1-t))$
Taxa de juro de referência (Rca)	2,69%	Tabela XVII	

Tabela XVII - Taxas Juro Obrigações do Tesouro Portugal 10 Anos e Créditos MLP

Ano	Taxa de Juro OT PT 10 Anos	Taxa de Juro Créditos MLP
2016	3,74%	3,21%
2017	1,83%	2,87%
2018	1,71%	2,67%
2019	0,41%	2,42%
2020	0,03%	2,29%
Média	1,54%	2,69%

Fonte: Banco de Portugal (2021) e PORDATA (2021)

Tabela XVIII - Análises para VAL = 0 - Preço e Planos Aulas

VAL		Perspetiva	
		Projeto	Investidor
Preço	-5,0%	-1.305	-788
	-4,5%	-974	-413
	-4,0%	-643	-38
	-3,5%	-343	300
	-3,0%	-63	614
	-2,5%	217	928
	-2,0%	496	1.242
	-1,5%	775	1.557
	-1,0%	1.052	1.869
	-0,5%	1.326	2.180
	0,0%	1.600	2.491

VAL		Perspetiva	
		Projeto	Investidor
Planos Aulas	75% - 25%	-4.833	-4.761
	70% - 30%	-3.677	-3.467
	65% - 35%	-2.693	-2.351
	60% - 40%	-1.696	-1.231
	55% - 45%	-603	8
	50% - 50%	656	1.412
	43% - 57%	1.600	2.491

ANEXO II – INQUÉRITO



Estudo de Mercado - Escola de Patinagem

O questionário que se segue é parte integrante de um Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG. O questionário tem como objetivo realizar um estudo acerca dos hábitos de atividade física das crianças entre os 3 e os 10 anos de idade que estudam em Loures e qual o seu interesse pela prática de patinagem.

Gostaria de solicitar a sua colaboração, através da resposta a um conjunto de questões, que não deverá demorar mais de 5 minutos. Todas as respostas são anónimas. Agradeço, desde já, pela sua participação.

* Obrigatório

A - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

10/2/2021

1. De que forma teve acesso a este inquérito: *

- Aldeia dos Sonhos - Creche e Jardim de Infância
- Associação Beneficente de Ajuda
- Associação Cantinho da Pequenada
- Associação Doutor João dos Santos
- Associação Luiz Pereira Motta
- Associação Nossa Senhora dos Anjos
- Colégio de Santa Maria
- Colégio Integrado de Monte Maior
- Colégio Pequenada Feliz
- Creche Amores Perfeitos
- Crescer no Infantado
- Escola Básica Bartolomeu Dias
- Escola Básica da Apelação
- Escola Básica da Bela Vista
- Escola Básica da Bemposta
- Escola Básica da Bobadela
- Escola Básica da Flamengo

10/2/2021

- Jardim de Infância da Quinta de São José
- Jardim de Infância de Frielas
- Jardim de Infância de Pintéus
- Jardim de Infância de Salemas
- Jardim de Infância de Terraços da Ponte
- Jardim Infantil O Nosso Mundo
- O Reguila - AMSAC
- O Rei na Barriga - Frielas
- O Rei na Barriga - Infantado
- O Saltarico - Associação
- Rosa Azul da Fonte Santa - Creche e Jardim Infantil
- Outra

2. Indique a sua idade: *

- Menos de 18 anos
- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 45 anos
- Mais de 45 anos

10/2/2021

3. Tem filho(s) com idade compreendida entre os 3 e os 10 anos? *

- Sim
- Não

4. Indique quantos filhos tem com idade compreendida entre os 3 e os 10 anos: *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

10/2/2021

5. Indique qual o intervalo em que se encontra o rendimento líquido mensal do seu agregado familiar:

- Inferior 600 €
- Entre 600 € e 1.000 €
- Entre 1.001 € e 1.500 €
- Entre 1.501 € e 2.000 €
- Entre 2.001 € e 2.500 €
- Entre 2.501 € e 3.000 €
- Superior a 3.000 €

6. Indique de que outra forma teve acesso a este inquérito: *

10/2/2021

B - A PRÁTICA DE DESPORTO

7. Como classifica a importância de o(s) seu(s) filho(s) praticar(em) desporto? *

- Nada importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito Importante

8. Com que frequência incentiva o(s) seu(s) filho(s) a praticar(em) desporto? *

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

10/2/2021

9. Com que frequência o(s) seu(s) filho(s) pratica(m) desporto por semana para além do desporto em ambiente escolar? *

- Não pratica
- 1 vez
- 2 a 3 vezes
- 4 a 5 vezes
- Mais de 5 vezes

10. Em média, quanto despende mensalmente com a prática de atividades desportivas por cada filho? (considere mensalidades, materiais, equipamentos, etc) *

- 0 €
- Entre 1 € e 25 €
- Entre 26 € e 50 €
- Entre 51 € e 75 €
- Entre 76 € e 100 €
- Entre 101 € e 125 €
- Entre 126 € e 150 €
- Mais de 150 €

10/2/2021

11. Indique, entre as seguintes opções, quais os desportos já praticados, pelo menos uma vez, pelo(s) seu(s) filho(s):

- Andebol
- Artes Marciais/Desporto Combate
- Atletismo
- Basquetebol
- Equitação
- Futebol/Futsal
- Hóquei em Patins/Patinagem Artística
- Natação
- Ténis

10/2/2021

12. Indique, entre as seguintes opções, quais os desportos praticados com regularidade pelo(s) seu(s) filho(s):

- Andebol
- Artes Marciais/Desporto Combate
- Atletismo
- Basquetebol
- Equitação
- Futebol/Futsal
- Hóquei em Patins/Patinagem Artística
- Natação
- Ténis

10/2/2021

13. Com a ajuda do(s) seu(s) filho(s) ordene os seguintes desportos por ordem de preferência, dos que ele(s) mais prefer(em) ao que menos prefer(em)? *

- Atletismo
- Andebol
- Equitação
- Hóquei em Patins/Patinagem Artística
- Natação
- Ténis
- Basquetebol
- Artes Marciais/Desporto Combate
- Futebol/Futsal

10/2/2021

14. Com a ajuda do(s) seu(s) filho(s) ordene as seguintes atividades por ordem de preferência, dos que ele(s) mais prefer(em) ao que menos preferem? *

Correr

Jogar à Bola

Nadar

Andar de Patins

Andar de Skate

Andar de Bicicleta

10/2/2021

15. No local onde reside como classifica a oferta existente para a prática desportiva no que diz respeito à diversidade de modalidades disponíveis? *

- Muito Insatisfatória
- Insatisfatória
- Nem satisfatório, nem insatisfatório
- Satisfatória
- Muito satisfatória

16. No local onde reside como classifica a oferta existente para a prática desportiva no que diz respeito à qualidade das instalações desportivas disponíveis? *

- Muito Insatisfatória
- Insatisfatória
- Nem satisfatório, nem insatisfatório
- Satisfatória
- Muito satisfatória

10/2/2021

C - A PRÁTICA DA PATINAGEM

17. O(s) seu(s) filho(s) já experimentaram andar de patins? *

- Sim
- Não

18. Com que frequência o(s) seu(s) filho(s) anda(m) de patins? *

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

10/2/2021

19. Na sua opinião, qual o seu interesse em que o(s) seu(s) filho(s) saiba(m) a patinar? *

- Nenhum interesse
- Pouco interesse
- Indiferente
- Algum interesse
- Muito interesse

20. Teria interesse em inscrever o(s) seu(s) filho(s) numa escola de patinagem perto do local onde reside? *

- Nenhum interesse
- Pouco interesse
- Indiferente
- Algum interesse
- Muito interesse

10/2/2021

21. Considera que o(s) seu(s) filho(s) teria(m) interesse em praticar algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística) *

- Nenhum interesse
 Pouco interesse
 Indiferente
 Algum interesse
 Muito interesse

10/2/2021

22. Dos seguintes parâmetros indique qual considera ser o grau de importância de cada um na escolha de uma escola de patinagem: *

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Valor da mensalidade	<input type="radio"/>				
Qualidade das instalações e equipamentos	<input type="radio"/>				
Disponibilização de balneários com duche	<input type="radio"/>				
Qualidade dos treinadores/professores	<input type="radio"/>				
Disponibilização de patins	<input type="radio"/>				
Horários	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Estilo de aprendizagem lúdica	<input type="radio"/>				
Existência de feedback regular da evolução do(s) seu(s) filho(s)	<input type="radio"/>				

10/2/2021

23. Quantas vezes por semana consideraria razoável que o(s) seu(s) filho(s) praticasse(m) algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística) *

- Nenhuma vez
- 1 vez
- 2 a 3 vezes
- 4 a 5 vezes
- Mais de 5 vezes

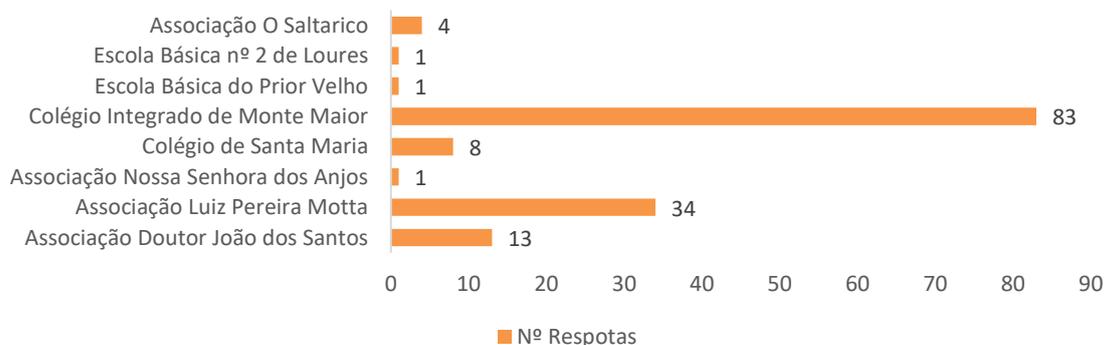
24. Qual o valor mensal que estaria disposto a despende para que o(s) seu(s) filho(s) praticasse(m) algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística) *

- 0 €
- Entre 1 € e 25 €
- Entre 26 € e 50 €
- Entre 51 € e 75 €
- Entre 76 € e 100 €
- Entre 101 € e 125 €
- Entre 126 € e 150 €
- Mais de 150 €

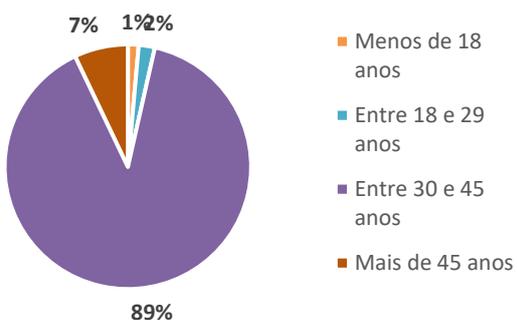
10/2/2021

ANEXO III – ANÁLISE INQUÉRITO

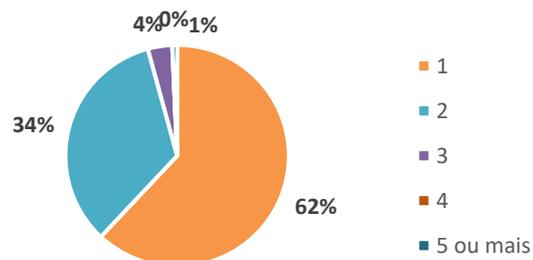
1. De que forma teve acesso a este inquérito:



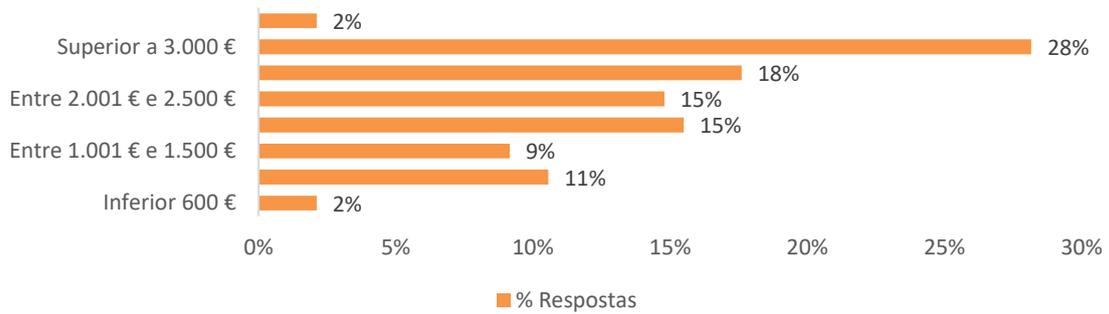
2. Indique a sua idade:



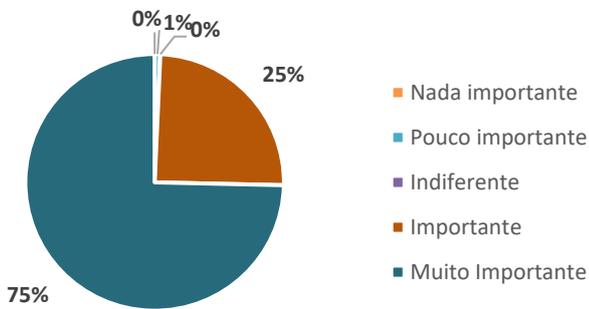
4. Indique quantos filhos tem com idade compreendida entre os 3 e os 10 anos:



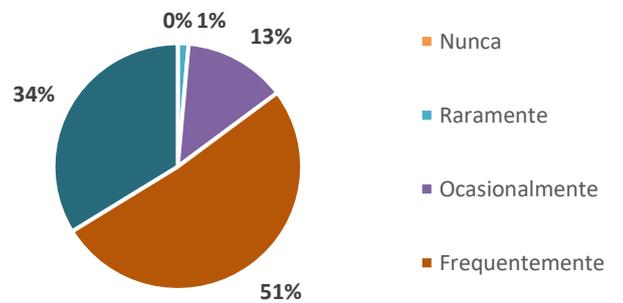
5. Indique qual o intervalo em que se encontra o rendimento líquido mensal do seu agregado familiar:



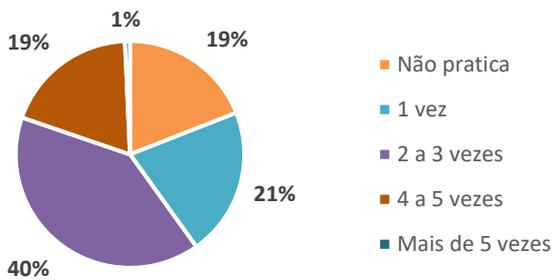
7. Como classifica a importância de o(s) seu(s) filho(s) praticar(em) desporto ?



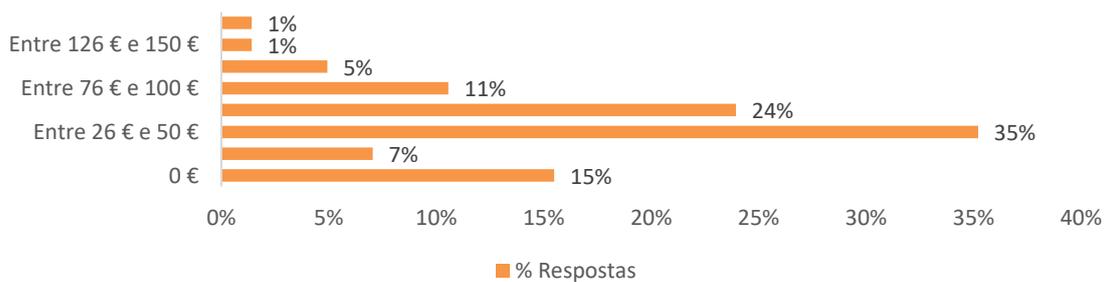
8. Com que frequência incentiva o(s) seu(s) filho(s) a praticar(em) desporto?



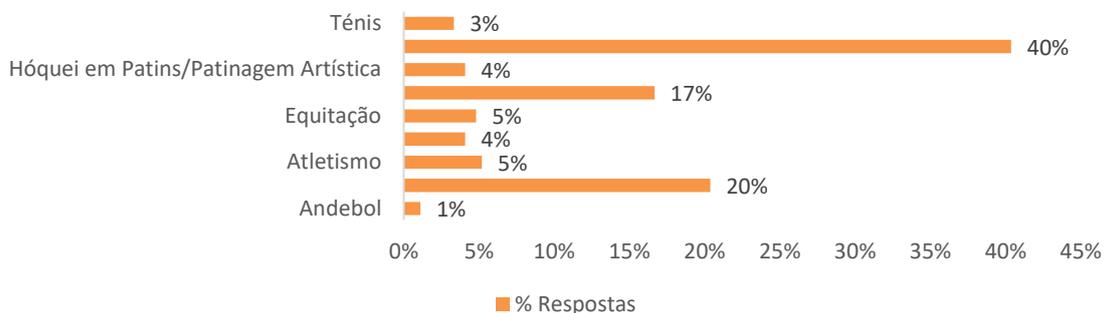
9. Com que frequência o(s) seu(s) filho(s) pratica(m) desporto por semana para além do desporto em ambiente escolar?



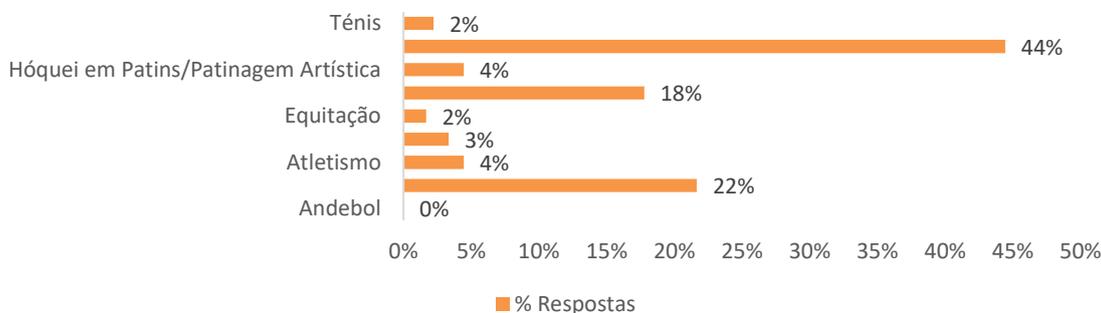
10. Em média, quanto despende mensalmente com a prática de atividades desportivas por cada filho? (considere mensalidades, materiais, equipamentos, etc)



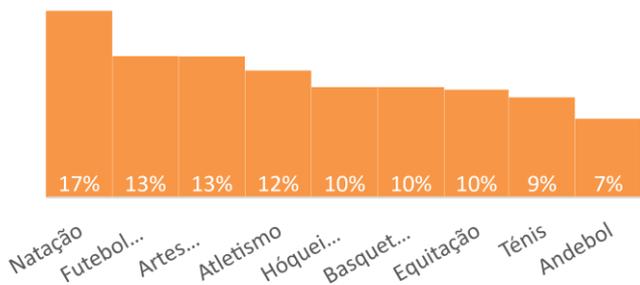
11. Indique, entre as seguintes opções, quais os desportos já praticados, pelo menos uma vez, pelo(s) seu(s) filho(s):



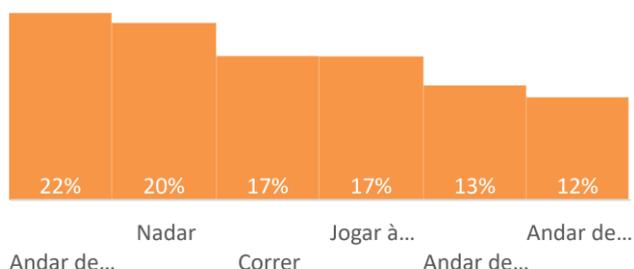
12. Indique, entre as seguintes opções, quais os desportos praticados com regularidade pelo(s) seu(s) filho(s):



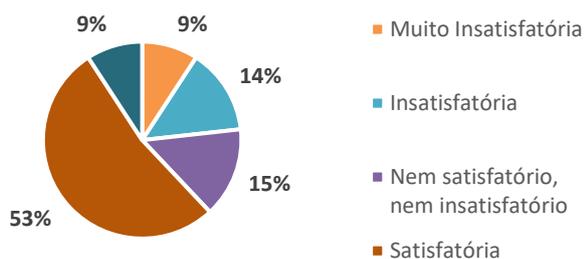
13. Com a ajuda do(s) seu(s) filho(s) ordene os seguintes desportos por ordem de preferência, dos que ele(s) mais prefer(em) ao que menos prefer(em)?



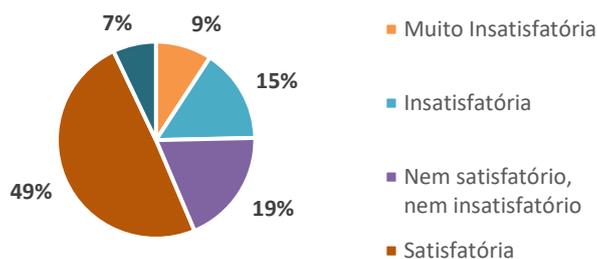
14. Com a ajuda do(s) seu(s) filho(s) ordene as seguintes atividades por ordem de preferência, dos que ele(s) mais prefer(em) ao que menos preferem?



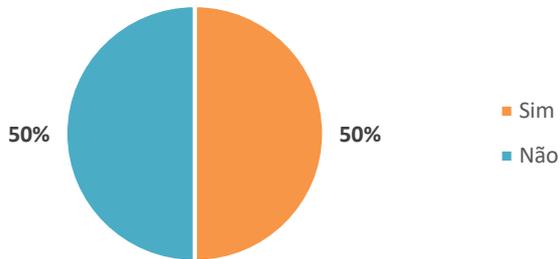
15. No local onde reside como classifica a oferta existente para a prática desportiva no que diz respeito à diversidade de modalidades disponíveis?



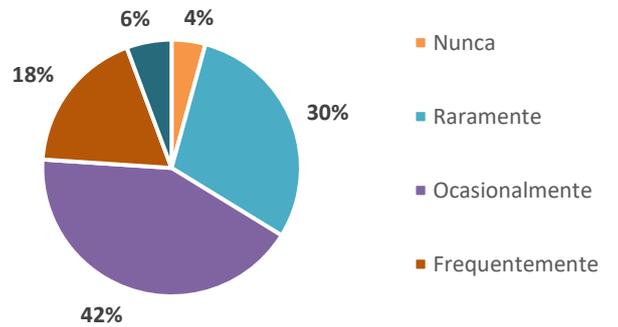
16. No local onde reside como classifica a oferta existente para a prática desportiva no que diz respeito à qualidade das instalações desportivas disponíveis?



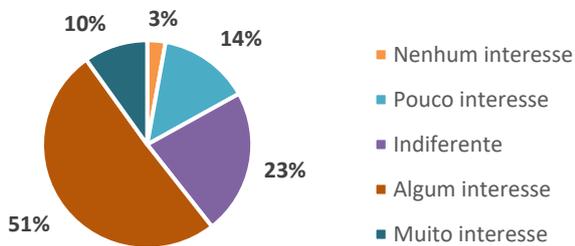
17. O(s) seu(s) filho(s) já experimentaram andar de patins?



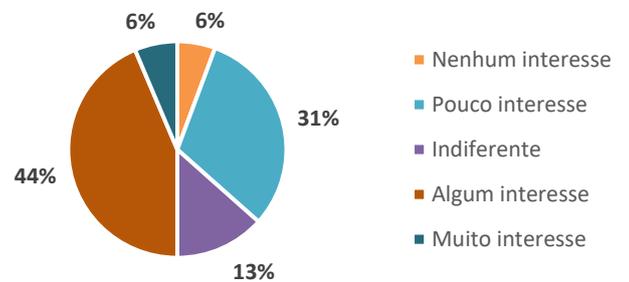
18. Com que frequência o(s) seu(s) filho(s) anda(m) de patins?



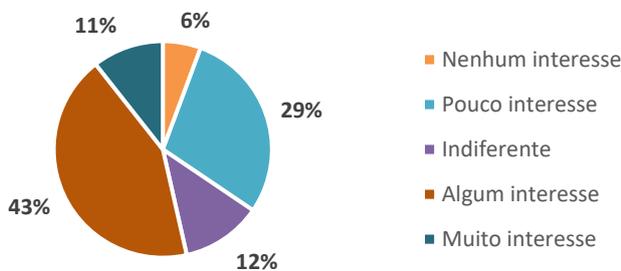
19. Na sua opinião, qual o seu interesse em que o(s) seu(s) filho(s) saiba(m) a patinar?



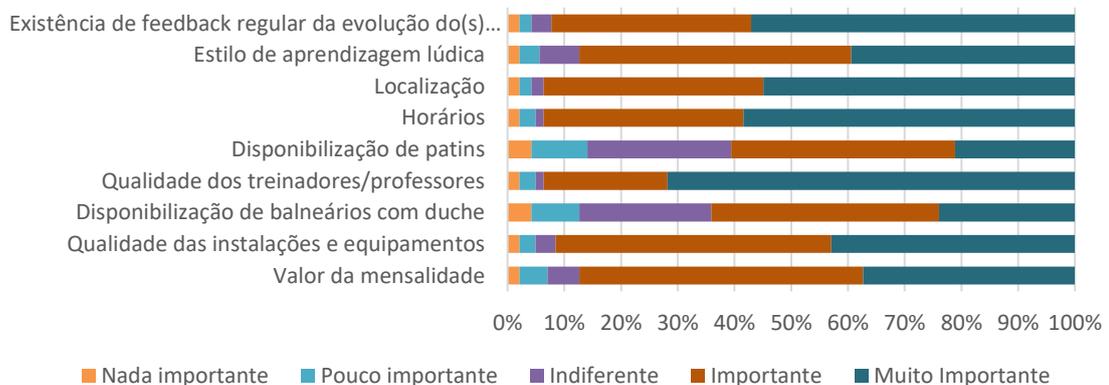
20. Teria interesse em inscrever o(s) seu(s) filho(s) numa escola de patinagem perto do local onde reside?



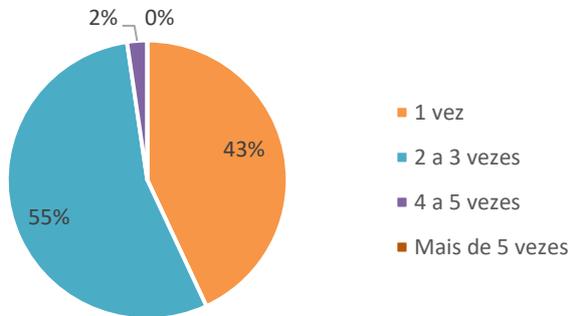
21. Considera que o(s) seu(s) filho(s) teria(m) interesse em praticar algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística)



22. Dos seguintes parâmetros indique qual considera ser o grau de importância de cada um na escolha de uma escola de patinagem:



23. Quantas vezes por semana consideraria razoável que o(s) seu(s) filho(s) praticasse(m) algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística)



24. Qual o valor mensal que estaria disposto a despende para que o(s) seu(s) filho(s) praticasse(m) algum desporto de patinagem? (Ex: Hóquei em Patins ou Patinagem Artística)

