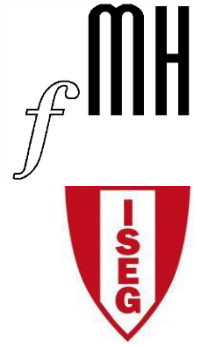




LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

UNIVERSIDADE DE LISBOA



FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**Estudo de viabilidade económico-financeira de uma Academia de  
Ténis na Figueira da Foz**

**Dissertação elaborada sob a orientação do  
Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço  
Com vista à obtenção do grau de *Mestre em Gestão do Desporto*  
na *Especialidade de Organizações Desportivas***

**José Carlos da Costa Fernandes**

**Dezembro de 2013**

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, nomeadamente aos meus pais, irmão e namorada, que sempre me “aturaram”, apoiaram e incentivaram relativamente à feitura da tese.

Quero agradecer a um amigo muito especial, cujo filho é meu aluno, Luís Fernandes, que sugeriu e criou a oportunidade para a realização do meu estágio curricular.

Pela experiência no ramo do Ténis, enquanto treinador, antigo jogador e como pessoa, bem como pela paciência e amizade, agradeço ao meu treinador de Ténis, Mário Albuquerque, que, graças a ele, sempre tive o fascínio por este desporto.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador da tese para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto na Especialidade de Organizações Desportivas, da Faculdade de Motricidade Humana, Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço.

Nome: **José Carlos da Costa Fernandes**

Departamento de Gestão do Desporto – Data: Dezembro de 2013

*IV Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas*

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

## **Resumo**

Esta tese tem como objeto o estudo de viabilidade económico-financeira de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz através da elaboração de um Plano de Negócios.

Dada a realidade económica, social e política em que vivemos e aproveitando a experiência e conhecimento na área desportiva, na modalidade de ténis, e beneficiando do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, o trabalho foi realizado com o objetivo encontrar uma solução real e objetiva de criar o próprio posto de trabalho em Portugal.

Na base da construção do Plano de Negócios foi utilizado o Programa FINICIA do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) que demonstrou todas as previsões necessárias à sua realização e implementação.

De acordo com os indicadores de avaliação utilizados no projeto, nomeadamente o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Período de Payback e a Análise de Sensibilidade, foi possível demonstrar que este é economicamente viável.

**Palavras-chave:** *Academia de Ténis, Plano de Negócios, Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, Ténis, IAPMEI.*

## **Abstract**

This thesis has as its object the study of the viability of a Tennis Academy in Figueira da Foz through the preparation of a Business Plan .

Given the economic, social and political reality in which we live and enjoying the experience and knowledge in sports, in the form of tennis, and benefiting from the Program to Support Entrepreneurship and Self-Employment, the work was carried out in order to find a real and objective solution to create the job itself in Portugal.

On the basis of the construction of the Business Plan was used FINICIA Program of the Institute for Support to Small and Medium Enterprises and Innovation (IAPMEI) which demonstrated all the necessary forecasts for its completion and implementation.

According to the assessment indicators used in the project, namely the Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period and Sensitivity Analysis, it was possible to demonstrate that this is economically viable.

**Key-words:** *Tennis Academy, Business Plan, Program to Support Entrepreneurship and Self-Employment, Tennis, IAPMEI.*

“Não tenhamos pressa,  
mas não percam tempo.”

“O que as vitórias têm de mau é que não são definitivas.  
O que as derrotas têm de bom é que também não são definitivas.”

José Saramago

## **Prólogo**

Vivemos numa época em que se aceita como um dado adquirido que os valores estão em crise. Em todas as épocas sempre surgiram vozes manifestando idênticas impressões. A nossa, neste ponto, parece ter assumido que se terá atingido uma crise generalizada. O desemprego continua a aumentar um pouco por todo o mundo e verifica-se um agravamento das condições de trabalho.

O principal desafio nas economias desenvolvidas é combinar o estímulo à criação de emprego com a necessidade de corrigir os desafios orçamentais.

Praticamente em todo o mundo os jovens e as mulheres têm dificuldades em encontrar empregos que correspondam às suas competências e aspirações.

A atual crise do emprego jovem, agravada pela crise financeira global, criou uma renovada urgência em agir. Em todo o mundo, jovens, mulheres e homens enfrentam dificuldades reais e crescentes em encontrar um trabalho digno.

Perante esta realidade económico-social em que vivemos e dada a experiência e conhecimento na modalidade de ténis, a tese tem como objeto a elaboração de um Plano de Negócios para a criação de uma Academia de Ténis.

## **Glossário**

**ATF** - Ativo Fixo Tangível  
**ATP** - *Association of Tennis Professionals*  
**CAE** - Centro de Artes e Espectáculos  
**CCOT** - Clube dos Campeonatos Oficiais de Ténis  
**CMVM** - Comissão do Mercado de Valores Imobiliários  
**CPI** - Código da Propriedade Industrial  
**CRM** - *Customer Relationship Management*  
**DGT** - Divisão de Gestão Territorial  
**DR** - Decreto Regulamentar  
**EDP** - Energias de Portugal  
**UE** - União Europeia  
**FBCF** - Formação Bruta do Capital Fixo  
**FCF** - *Free Cash Flow*  
**FCFE** - *Free Cash Flow to Equity*  
**FCFF** - *Free Cash Flow to Firm*  
**FIP** - Federação Internacional de Padel  
**FMH** - Faculdade de Motricidade Humana  
**FPP** - Federação Portuguesa de Padel  
**FPT** - Federação Portuguesa de Ténis  
**GEE** - Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego  
**IAPMEI** - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
**IEFP** - Instituto de Emprego e Formação Profissional  
**IHPC** - Índice Harmonizado de Preços ao Consumidor  
**INE** - Instituto Nacional de Estatística  
**INPI** - Instituto Nacional de Propriedade Industrial  
**IPC** - Índice de Preços ao Consumidor  
**IPDT** - Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo  
**IR** - Índice de Rendibilidade  
**IRC** - Imposto sobre os Rendimentos das Pessoas Coletivas  
**IRS** - Imposto sobre os Rendimentos das Pessoas Singulares  
**ISEG** - Instituto Superior de Economia e Gestão  
**ITF** - *International Tennis Federation*  
**IVA** - Imposto sobre o Valor Acrescentado  
**NFM** - Necessidades de Fundo de Maneio  
**NUTS** - Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas  
**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
**OMC** - Organização Mundial do Comércio  
**OMT** - Organização Mundial do Turismo  
**ONU** - Organização das Nações Unidas  
**PAECPE** - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego  
**PE** - Parlamento Europeu  
**PENT** - Plano Estratégico Nacional do Turismo

**PIB** - Produto Interno Bruto  
**PSI** - *Portuguese Stock Index*  
**ROE** - *Return on Equity*  
**ROI** - *Return On Investement*  
**SNC** - Sistema de Normalização Contabilístico  
**TCFF** - Tennis Club da Figueira da Foz  
**TED** - Turismo de Espectáculo Desportivo  
**TER** - Turismo em Espaço Rural  
**TFUE** - Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia  
**TGV** - Transporte Grande Velocidade  
**TIR** - Taxa Interna de Rendibilidade  
**TPD** - Turismo de prática desportiva  
**UNEP** - *United Nations Environment Programme*  
**USTA** - *United States Tennis Association*  
**UTL** - Universidade Técnica de Lisboa  
**VAB** - Valor Acrescentado Bruto  
**VAL** - Valor Atual Líquido  
**WACC** - *Weighted Average Cost of Capital*  
**WTA** - *Women's Tennis Association*  
**WTO** - *World Tourism Organization*

# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Justificação</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Definição do problema</b> .....	<b>14</b>
<b>4. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
4.1. Objetivo geral .....	17
4.2. Objetivos específicos .....	17
4.2.1. Objetivos específicos da Academia .....	17
<b>5. Revisão Teórica e Metodologia</b> .....	<b>18</b>
5.1. Gestão e Empreendedorismo .....	18
5.2. O Plano de Negócios .....	20
5.3. Metodologia .....	40
<b>6. Plano de Negócios da Academia de Ténis</b> .....	<b>42</b>
6.1. Sumário Executivo .....	42
6.2. Descrição do Negócio .....	43
6.3. Negócio .....	44
6.4. Descrição do Mercado .....	47
6.4.1. Envolvente macroeconómica do setor – Grau de confiança dos consumidores portugueses .....	47
6.4.2. Análise do Mercado .....	48
6.4.2.1. Enquadramento do Ténis .....	49
6.4.2.2. Ténis em Portugal .....	56
6.4.2.3. Abordagem à Evolução dos Equipamentos .....	60
6.4.2.4. Resenha das leis de jogo e técnicas .....	63
6.4.2.5. Enquadramento do Padel .....	64
6.4.2.6. Enquadramento do Setor do Turismo .....	67
6.4.2.7. Dados do Mercado de Turismo .....	69
6.4.2.8. O Desporto e o Turismo .....	74
6.4.2.9. Dados do Mercado de Turismo na Figueira da Foz .....	79
6.4.2.10. Tennis Club da Figueira da Foz .....	83
6.5. Análise à Envolvente Externa .....	85
6.5.1. Meio Envolvente Contextual .....	85
6.5.1.1. Variável Político/Legal (Institucional) .....	85
6.5.1.2. Variável Económica / Financeira .....	88
6.5.1.3. Variável Social - Cultural .....	97
6.5.1.4. Variável Tecnológica .....	100
6.5.2. Meio Envolvente Transacional .....	103

6.5.2.1. Clientes – Mercado .....	104
6.5.2.2. Fornecedores .....	105
6.5.2.3. Concorrentes .....	106
6.5.2.4. Comunidade .....	106
6.6. Objetivos Qualitativos .....	106
6.7. Objetivos Quantitativos .....	107
6.8. Ambiente Concorrencial do Negócio .....	107
6.8.1. Análise SWOT .....	107
6.9. Estratégia quanto à relação qualidade/preço oferecida .....	108
6.10. Estratégia quanto à direção que se pretende imprimir ao negócio .....	109
6.11. Estratégia quanto ao modo de desenvolvimento das opções anteriores .....	109
6.12. Caracterização dos Produtos/Serviços .....	110
6.13. Recursos Humanos e Organização Funcional .....	113
6.13.1. Qualidades do Professor/Treinador da Academia .....	114
6.14. Política e Estratégia Comercial e de Marketing .....	116
6.15. Caracterização de alguns métodos de avaliação de projetos de investimento .....	121
6.16. Métodos de avaliação de projetos de investimento .....	123
6.16.1. O Método VAL (Valor Atual Líquido) .....	123
6.16.2. O Método TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) .....	126
6.16.3. O Método Payback (Período de Recuperação) .....	128
6.16.4. O Índice de Rendibilidade .....	129
6.17. Instalações Necessárias .....	130
6.18. Plano de Implementação do Projeto .....	130
6.19. Plano de Investimento .....	131
6.20. Plano de Financiamento .....	132
6.21. Projeções e Análises Financeiras .....	133
6.21.1. Metodologia .....	133
6.21.1.1. Horizonte Temporal .....	133
6.21.2. Análise a Preços Correntes vs Preços Constantes .....	134
6.21.3. Estudo Previsional .....	135
<b>7. Conclusão .....</b>	<b>155</b>
<b>    Referências Bibliográficas .....</b>	<b>156</b>
<b>    Anexos .....</b>	<b>162</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Ciclo de vida de um produto .....	28
<b>Figura 2:</b> Indicador de Confiança dos Consumidores .....	47
<b>Figura 3:</b> Contributo para a Variação real do PIB .....	89
<b>Figura 4:</b> Índice do Volume de Negócios no Comércio a Retalho .....	90
<b>Figura 5:</b> Formação Bruta de Capital Fixo .....	90
<b>Figura 6:</b> Desemprego .....	91
<b>Figura 7:</b> Nível e evolução da Taxa de Desemprego .....	91
<b>Figura 8:</b> Taxa de Variação do IPC .....	92
<b>Figura 9:</b> Empréstimos ao Setor Privado .....	93
<b>Figura 10:</b> Taxas de Juro de Empréstimos a Particulares e Empresas .....	93
<b>Figura 11:</b> Projeções do Banco de Portugal .....	94
<b>Figura 12:</b> Praceta António Oliveira Lopes (mapa) .....	110
<b>Figura 13:</b> Praceta António Oliveira Lopes (satélite) .....	110

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Escalões clientes/jogadores .....	104
<b>Tabela 2:</b> Preçário das aulas de ténis (Aulas de grupo – valor mensal e por aluno) .....	112
<b>Tabela 3:</b> Aulas individuais .....	112
<b>Tabela 4:</b> Preçário de utilização dos campos de Ténis (valores por hora e por pessoa) .....	112
<b>Tabela 5:</b> Preçário de utilização dos campos de Padel (valores por hora e por pessoa) .....	113
<b>Tabela 6:</b> Preçário de utilização do Ginásio de Fitness (valores por hora e por pessoa) .....	113
<b>Tabela 7:</b> Trabalhadores .....	114

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Análise de Sensibilidade de um Projeto .....	122
<b>Quadro 2:</b> Mapa de Determinação do Valor Atual Líquido .....	125
<b>Quadro 3:</b> Cash Flow Convencional .....	128
<b>Quadro 4:</b> Pressupostos Gerais .....	136
<b>Quadro 5:</b> Vendas .....	137

<b>Quadro 6:</b> Prestações de Serviços .....	138
<b>Quadro 7:</b> CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	139
<b>Quadro 8:</b> FSE – Fornecimentos e Serviços Externos .....	140
<b>Quadro 9:</b> Gastos com o Pessoal .....	141
<b>Quadro 10:</b> Gastos com o Pessoal (continuação) .....	142
<b>Quadro 11:</b> Investimento em Fundo de Maneio Necessário .....	142
<b>Quadro 12:</b> Investimento .....	143
<b>Quadro 13:</b> Investimento (continuação) .....	144
<b>Quadro 14:</b> Financiamento .....	145
<b>Quadro 15:</b> Financiamento (continuação) .....	146
<b>Quadro 16:</b> Ponto Crítico Operacional Previsional .....	146
<b>Quadro 17:</b> Demonstração de Resultados Previsional .....	147
<b>Quadro 18:</b> Mapa de Cash Flows Operacionais .....	147
<b>Quadro 19:</b> Plano de Financiamento .....	148
<b>Quadro 20:</b> Balanço Previsional .....	149
<b>Quadro 21:</b> Principais Indicadores .....	150
<b>Quadro 22:</b> Avaliação do Projeto/Empresa .....	151
<b>Quadro 23:</b> Avaliação do Projeto/Empresa (continuação) .....	152
<b>Quadro 24:</b> Cálculos auxiliares .....	153
<b>Quadro 25:</b> Cálculos auxiliares (continuação) .....	154

## 1. Introdução

Para obtenção do grau de mestre em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas, curso da Faculdade de Motricidade Humana e Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, é obrigatório a realização de uma Dissertação.

O presente estudo pretende analisar a viabilidade da criação de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz, o qual é focalizado nos meios monetários-financeiros necessários para conseguir este objetivo.

A escolha da Academia prende-se com todo o meu passado desportivo na área do Ténis e com o presente, na pequena experiência como professor/treinador de Ténis e com o sonho de, no futuro, conseguir criar a minha própria empresa, ou melhor, o meu próprio posto de trabalho, dada a falta de emprego no país, principalmente, no caso de poder ser “obrigado” a abrir um negócio/empresa próprio(a), já terei adquirido ou melhorado os conhecimentos a este nível.

Este projeto tem, então, como objetivo profissional aplicar as competências ao nível do Ténis, adquiridas ao longo destes anos e tem, como objetivo pessoal, contribuir para um enriquecimento efetivo dos conhecimentos nesta modalidade desportiva.

O sonho da Academia nasceu por volta de 2007 quando terminei o 12º ano e fiz a opção da Licenciatura em Gestão, pensando posteriormente numa especialização em Gestão do Desporto.

Inicialmente, desde os onze anos de idade, foi todo um caminhar como atleta de Ténis, em que todos os fins de semana os meus pais me acompanhavam para mais um torneio, numa e noutra terra de Portugal. Algumas vezes, a febre de competir era tanta e o desejo de conhecer outros lugares, por parte da família, principalmente nas férias escolares, que me levou também ao estrangeiro.

Assim, fui aumentando o gosto por esta modalidade e sentindo-me bem no ambiente envolvente. Paralelamente à competição, o estudo tinha sempre prioridade e os meus pais nunca deixaram que ele fosse colocado de parte, tendo em conta que este desporto, em Portugal, continua a apresentar resultados pouco relevantes e interessantes. Qualquer atleta que queira embarcar numa vida profissional nesta modalidade desportiva, no nosso país terá pouca “chance”. Ou se joga futebol ou então não há visibilidade, os apoios quase não existem e é muito difícil ir longe, poucos são os atletas portugueses que conseguem viver exclusivamente do ténis. É um desporto caro, desde a raquete ao equipamento, e continua com o estigma de ser praticado essencialmente por uma classe média alta, ou mesmo alta, o que o torna um desporto de elite e não apreciado por todos. Os poucos jovens portugueses que

pretendem seguir uma carreira como tenistas profissionais e que querem continuar os seus estudos, mas que têm algum poder monetário, acabam por emigrar principalmente para os Estados Unidos da América ou para Espanha, onde conseguem conciliar o estudo e a prática do ténis.

A partir do momento em que a fase de jogador diminui a sua intensidade e se resume apenas a alguns torneios, apenas com o objetivo de divertimento e convívio, porque o gosto e esta vontade de jogar ténis nunca se perde, passa-se à fase de treinador/professor e toma-se o gosto, muda-se de banco, de lugar e a sensação de satisfação rejuvenesce. Quando se continua a estudar e podemos conciliar, explorar e aprofundar, de modo a que o sonho passe à realidade e se consiga ainda passar para a bancada da gestão de uma Academia de Ténis, faz todo o sentido poder desenvolver um trabalho de investigação nesta área.

Assim, há que aferir da possibilidade da criação de uma Academia de Ténis na cidade onde vivo, Figueira da Foz, começando a investigação regressando ao passado histórico da localidade, do único clube de ténis existente (Tennis Club da Figueira da Foz). A escolha desta diferente abordagem é composta por duas partes, Revisão Teórica e Metodologia e Objeto de Estudo. No estudo é apresentado uma pequena revisão das noções de gestão necessárias para perceber e analisar o mercado de academias desportivas. No decorrer da análise estão incluídas diversas informações relativas à natureza do mercado que se deseja investigar e estratégias que se devem adotar para o êxito nos empreendimentos.

## **2. Justificação**

A razão pela qual decidi realizar este trabalho é a minha perceção de que se deve participar na construção da realidade e não apenas como um mero observador. É necessária uma visão empreendedora para alterar o mundo em que se vive, dado que sem ela não haveria inovações na vida das pessoas.

A investigação em causa permitirá tirar conclusões racionais relativamente à avaliação prática do sucesso do negócio proposto, de maneira a que seja possível uma avaliação antecipada sobre a eventualidade de retorno financeiro. Também permitirá reunir mais conhecimentos sobre a estrutura de custos de uma academia, capital próprio e/ou alheio necessário para viabilizar o negócio e estratégias de marketing a serem adotadas, de maneira a criar um serviço diferente e lucrativo.

Dada a minha afinidade à Figueira da Foz, cidade onde nasci e resido, e à minha paixão pelo Ténis, escolhi esta cidade como segmento-alvo da minha investigação, reforçando que o meu sonho é o de criar uma Academia de Ténis e proporcionar um serviço de qualidade com os profissionais corretos, competentes e responsáveis, de forma a criar e formar jogadores, principalmente virados para a competição. Por último, a realização deste estudo é um processo de aprendizagem para, no futuro, com a experiência que adquirir, ter a possibilidade de transformar o meu sonho em realidade, tendo já adquirido este *know-how*.

## **3. Definição do problema**

O empreendedorismo é o principal fator responsável pelo desenvolvimento económico e social de um país, o qual consiste em identificar oportunidades e aproveitá-las, procurando os recursos necessários para as transformar em negócios lucrativos. As oportunidades são importantes na medida em que permitem a criação de valor para a sociedade e a recompensa para o empreendedor sob a forma de lucros.

Atualmente e cada vez mais existe a preocupação em cuidar do corpo e, neste aspeto, o mundo está a mudar para melhor. Existe a preocupação de cuidar do corpo antes que se adoça e procurar longevidade com plena saúde. Tanta tecnologia torna a vida mais prática e cómoda, mas suprime a necessidade de esforço físico na realização das tarefas do dia-a-dia. Como consequência, temos o sedentarismo, a obesidade e o *stress*, que se tornaram graves problemas de saúde pública do nosso tempo.

A partir dos anos oitenta do século XX, as academias desportivas tornaram-se populares: as pessoas começaram a ter outras opções além dos clubes e ginásios polidesportivos. No princípio eram templos de culto do corpo, voltadas para o público jovem, saudável e praticante de “aeróbica”. Foi a era da busca da boa forma a qualquer preço. A boa forma trazia a imagem do sacrifício, exercício com dor e muito anabolizante. Para sustentar os músculos saradíssimos, vários joelhos se lesionaram. Perdeu-se a conta de tantos alunos lesionados, desistências de planos, vários que não conseguiam acompanhar as subidas e descidas dos “steps” e coreografias alucinadas dos professores com vários rodopios e saltitos. Foi aí que o mundo do “fitness” começou a mudar o seu conceito: em primeiro lugar a sociabilização, o respeito pelas pessoas, o acompanhamento por profissionais capacitados e o prazer pela atividade física.

Sendo que o meu sonho sempre foi ter uma Academia de Ténis, dado o meu historial como jogador e treinador desta modalidade e o amor que sinto por ela, torna-se necessário este estudo. Uma Academia é um local onde se ensinam e treinam várias práticas desportivas ou recreativas, neste caso com especial focalização na vertente competitiva.

No entanto, em Portugal o número de academias de ténis é ainda insuficiente, aparecendo normalmente junto de algumas capitais de distrito, embora os conceitos de clubes, associações, centros e de escolas de ténis sejam mais comuns, ou melhor, a base do ténis situa-se mesmo nos clubes.

O primeiro contacto de todo o jogador com o ténis é lá que acontece. Por isso, qualquer modificação massiva neste desporto tem que começar ao nível dos clubes. Na realidade, a maioria dos clubes do país concentra-se fundamentalmente no aspeto social, tendo como resultado que o ténis de alto rendimento não atinge um nível competitivo internacional. Não é possível ter uma verdadeira escola de ténis em cada clube e, embora muitos clubes tenham aulas, o volume de jogadores de competição vai permanecer sempre demasiado baixo para se conseguir jogadores de categoria internacional. Na atualidade, em cada escalão temos dois ou três jogadores com nível suficiente para competir em torneios internacionais, mas na realidade é preciso ter uma base de 10 000 crianças a jogar ténis para que haja maior probabilidade de se conseguir que um jogador entre no top50 mundial. Só a formação massiva de escolas estruturadas pode gerar este volume tão necessário. Uma escola é simplesmente um sistema de ensino estruturado que facilita a aprendizagem do ténis, ou seja, é um programa de vários níveis estruturados progressivamente para que os alunos se desenvolvam e aprendam de forma mais eficiente e de acordo com as suas habilidades. As características de uma boa escola devem ser: ter diferentes níveis de desenvolvimento desde a iniciação à competição; deve agrupar os alunos de acordo com o nível de jogo, interesse na

modalidade e idade (o pior erro que se pode cometer é juntar alunos que têm um interesse meramente social com alunos que querem competir); os grupos da escola devem ser flexíveis e devem poder ser modificados sempre que necessário; deve ter um sistema de avaliação; e os objetivos de cada um dos níveis devem ser muito claros.

O Ténis é um desporto popular jogado a todos os níveis e por jogadores de todas as idades. Ele enfatiza aspetos como a concentração, tomada de decisões rápidas e o pensamento estratégico, o que faz deste desporto um exercício com uma forte componente mental. Os valores éticos aprendidos e praticados em campo também são importantes: respeito às regras e ao adversário, cooperação e bom senso. O Ténis não é apenas um desporto divertido de jogar, mas sim uma atividade desportiva para a vida inteira que é agradável de praticar e de aprender. Qualquer pessoa ao praticar ténis terá vários benefícios para a sua saúde, tais como: flexibilidade, aprimoramento na coordenação motora, capacidade aeróbia, resistência muscular, concentração (sem falar nas perdas de calorías). Mas para jogar ténis é aconselhável ter o acompanhamento de um professor especializado, para que leigos no ténis possam aprender a executar a técnica de maneira correta, pois, sem estas instruções, as pessoas iniciantes poderão sofrer várias lesões. Para praticar Ténis não há limites de idade ou sexo. Dos 5 aos 85 anos todos podem beneficiar desta atividade, desde que corretamente orientada, pois o jogo pode ser adaptado de várias formas, visando uma prática saudável e coerente.

Tendo em consideração o exposto penso que, dada a heterogeneidade de idades para praticar esta modalidade de desporto, a insuficiência de Academias de Ténis a nível nacional, a busca dos cidadãos por uma melhor qualidade de vida, saúde, boa relação com o turismo (principalmente regional), a sugestão a nível de localização, a insuficiência de estruturas com qualidade e deste género na Figueira da Foz, faz todo o sentido, no meu entender, defender que é importante uma Academia de Ténis nesta cidade à beira-mar plantada.

Posto isto, e com base nas informações dispostas, existe uma questão a ser feita: **A criação de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz é viável a nível económico e financeiro?**

Para perceber se a criação desta nova organização é uma atitude racional que se deve adotar enquanto empreendedor é indispensável fazer projeções realistas de investimentos, custos, despesas, receitas e determinar o retorno financeiro potencial do negócio.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo geral**

Analisar a viabilidade económico-financeira da criação de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Analisar o mercado do Ténis;
- Calcular os investimentos necessários para a criação da Academia;
- Prever as receitas e os clientes;
- Estimar fluxos de caixa para o projeto;
- Calcular indicadores para prever o retorno financeiro do negócio.

#### **4.2.1. Objetivos específicos da Academia**

- ✓ Promover o gosto pela atividade física em geral, e pela prática do Ténis em particular;
- ✓ Ensinar a prática do Ténis, com focalização na vertente competitiva;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento global das crianças e jovens;
- ✓ Proporcionar aos jovens e crianças estímulos ao nível físico e psico-social;
- ✓ Reconhecer e controlar os aspetos emocionais da modalidade (motivação, confiança, responsabilidade, autocontrolo, concentração, stress, ansiedade, etc.);
- ✓ Desenvolver os aspetos físicos mais importantes (resistência, velocidade, força, coordenação, flexibilidade);
- ✓ Transmissão de conhecimentos ao aluno sobre as regras do ténis, a técnica adequada e as táticas no *court*;
- ✓ Consciencializar o aluno da sua componente individual e social;
- ✓ Desenvolver ações de divulgação nas escolas do concelho da Figueira da Foz;
- ✓ Lecionar aulas dos vários níveis: Mini-Ténis, Iniciação, Avançado, Competição e Adultos;
- ✓ Criação de diferentes competições sociais e amadoras, internas ou externas;
- ✓ Desenvolver programas de ocupação de tempos livres para as crianças durante as férias escolares (através de parceria com a Câmara Municipal da Figueira da Foz);

## 5. Revisão Teórica e Metodologia

### 5.1. Gestão e Empreendedorismo

Segundo Peter Drucker, (1998, p. 1) a gestão pode ser a “a inovação mais importante do presente século”, argumentando com base na revolução ocorrida no mundo académico com a introdução da obra de Frederick Winslow Taylor - Princípios de gestão científica - que resultou no aparecimento de cursos académicos para expandir esta nova área do conhecimento. Drucker (1998, p. 2) relaciona o conceito de gestão com o conceito de gestor nas organizações da seguinte maneira:

“A gestão e os gestores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior. Constituem o órgão específico de toda a entidade. São eles que mantêm a sua coesão e fazem-na funcionar. Nenhuma das nossas entidades poderia funcionar sem a competição dos gestores. E os gestores fazem o serviço que lhes compete – não o fazem por delegação do “proprietário”.”

Henri Fayol (1990) escreveu que as tarefas de carácter de gestão que são utilizadas pelos gestores são: prever, organizar, liderar, coordenar e controlar. Anos depois, de acordo com Bateman e Snell (1998), são descritas quatro funções para o gestor que se mantêm até aos dias de hoje, sendo elas: planeamento, organização, direção e controlo.

- *Planeamento* – Consiste em determinar os objetivos a serem atingidos e determinar antecipadamente as ações adequadas para atingir os mesmos.
- *Organização* – Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e os recursos para conseguir atingir os objetivos propostos;
- *Direção* – Consiste em determinar e influenciar o comportamento das pessoas através da motivação, liderança e comunicação;
- *Controlo* – Consiste em assegurar que os objetivos serão atingidos e comparar o desempenho da organização com objetivos pré-estabelecidos, apontando ações a serem adotadas se for necessário.

Segundo Dolabela (1999, p. 43), o empreendedorismo corresponde a um neologismo que vem da tradução da palavra *entrepreneurship*, em que a utilização desta nomenclatura serve para assinalar estudos sobre o empreendedor, sendo este “aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na

geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.”. Para Dolabela são exemplos de empreendedores:

- Uma pessoa que cria uma empresa, seja ela qual for;
- Um indivíduo que adquire uma empresa, assumindo os riscos, e apresenta inovações, como por exemplo na forma de gerir, fabricar, distribuir, vender, ou de fazer publicidade dos seus produtos/serviços, acumulando novos valores;
- Um empregado que apresenta inovações numa empresa, instigando o aparecimento de valores adicionais.

Bernardi (2003, p. 64) defende que os empreendedores possuem determinadas características gerais, sendo elas:

- Capacidade para identificar oportunidades;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Capacidade para assumir riscos;
- Liderança carismática;
- Capacidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Capacidade de relacionamento.

Segundo o autor, qualquer pessoa pode desenvolver as características supracitadas, isto é, elas não são inatas, o que se pode concluir, portanto, que qualquer pessoa capaz de desenvolver essas capacidades se pode tornar um empreendedor.

Por fim, Sahlman (1997) refere que poucas áreas de negócio atraem tanta atenção como a criação de novos negócios e poucos aspetos da criação de um novo negócio atraem tanta atenção como o plano de negócios. Este autor defende ainda que um plano de negócios deverá estar assente em quatro fatores interdependentes: Pessoas, Oportunidade, Contexto e Risco e Recompensa. As Pessoas são os homens e mulheres que iniciam e gerem o novo empreendimento, bem como as pessoas externas que irão fornecer serviços, como advogados,

psicólogos, contabilistas, consultores e fornecedores. A Oportunidade é descrita como sendo o perfil do negócio em si, isto é, o que é que vamos vender e a quem, se o negócio pode crescer e a que velocidade, qual o racional económico e quem e o quê que se encontra no caminho para o sucesso. O Contexto é definido como sendo a *big picture*, isto é, fatores externos que o empreendedor não pode controlar, como a inflação, tendências demográficas, taxas de juro, regulamentação e outros. Para terminar, temos a componente de Risco e Recompensa que será um levantamento de tudo o que pode correr mal e bem, e como é que a equipa de gestão deverá responder.

## 5.2. O Plano de Negócios

Segundo os autores Pavani, Deutscher e López (2000), o *Business Plan*, ou Plano de Negócios, é um documento formal escrito e único que deve refletir a realidade, as perspetivas e a estratégia da empresa. Para eles, o plano de negócios proporciona a ocasião de raciocinar e consolidar num único documento todas as questões que correspondem ao rumo da empresa. De acordo com estes autores, o plano de negócios é importante na seguinte maneira:

“A existência de um Business Plan possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planeamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc. estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planeamento da sua captação.”

Por outras palavras, a elaboração do Plano de Negócios permite a aquisição de conhecimento suficiente do tipo de negócio que está a ser oferecido, os objetivos subjacentes, os clientes potenciais e atuais, o ambiente externo, os mercados, a concorrência, os preços, as operações, os recursos financeiros disponíveis, de maneira a possibilitar uma melhor gestão das operações e a determinação de estratégias que permitam a obtenção dos melhores resultados.

O Plano de Negócios também é importante, na medida em que serve como uma ferramenta de apresentação da empresa para diferentes públicos.

Relativamente à estrutura do Plano de Negócios, Pavani, Deutscher e López (2000) referem que:

“Devido à natureza versátil do Business Plan, não é possível estabelecer um modelo padrão para a sua elaboração, sendo apenas possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim como alguns princípios básicos que regulam o seu conteúdo. Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no Business Plan, de uma maneira discriminatória e orientada ao tipo de público com o qual se deseja comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio pretendido.”

Os autores sugerem a seguinte estrutura para o Plano de Negócios:

- Resumo executivo;
- Visão e Missão da empresa;
- Descrição geral da empresa;
- Análise estratégica;
- Plano de marketing;
- Plano financeiro.

No resumo executivo deve constar todas as ideias e planeamentos. Deve ser realizado em último lugar. A visão da empresa diz respeito às perspetivas que o empreendedor tem para o futuro do seu segmento, sector, ou para o mundo. A missão da empresa consiste na forma como o empreendedor se projeta naquela visão do mundo e qual o papel que a empresa exercerá na visão.

A análise estratégica consiste em criar objetivos e explicar como eles serão alcançados. Uma vez que o plano de marketing e o plano financeiro são mais complexos, estes serão detalhados mais à frente, mas segundo uma outra perspetiva.

Stutely (2007) defende que um plano de negócios define os métodos para gerir um negócio específico durante determinado período de tempo. Este acrescenta, ainda, que não há uma única fórmula para preparar um plano de negócios, não havendo uma dimensão ou nível de detalhe perfeitos, nem mesmo um índice único.

Contudo, Stutely (2007) apresenta uma estrutura típica para um plano de negócios, com a seguinte estrutura:

- Sumário Executivo: Resumo dos pontos-chave do plano de negócio;
- Situação corrente: Informação da empresa, Visão, Missão, Valores, Organização, Produtos e Serviços, Competências *core*;
- Ambiente externo: Economia, Análise de Mercado, Análise dos Concorrentes, Vantagens Competitivas;
- Estratégia e planos: Definição de objetivos, Estratégia de negócio, Plano operacional;

- Análise Financeira: *Breakeven*, Projeções de vendas, Investimentos, Custos de operação, Despesas e Receitas, Balanço e Financiamento;
- Análise de risco: SWOT, Fatores limitadores, Fatores críticos de sucesso, Cenários alternativos, Análise e mitigação de riscos;
- Conclusões.

Segundo Sarkar (2010), um bom negócio deve ser desenvolvido para explorar a oportunidade definida e que um bom plano de negócios pode ser importante para planear a ideia do negócio e para prever eventuais dificuldades, bem como formas adequadas para identificar e gerir todos os recursos, sendo utilizado como um mapa de percurso para o empreendedor e como uma ferramenta de financiamento.

Sarkar (2010) também apresenta uma estrutura típica de um plano de negócios, com o seguinte formato:

- Sumário executivo: Resumo dos pontos-chave do plano de negócios;
- Visão geral da empresa: Introdução, Missão, História, Situação atual, Objetivos;
- Produto e Serviço: Características, Benefícios, Direitos de propriedade, Estado de desenvolvimento;
- Plano Operacional: Estratégia das operações, Alvo das operações, Avanço das operações;
- Plano de desenvolvimento: Estratégia de desenvolvimento;
- Gestão: Organização da empresa, Equipa de gestão;
- Vantagem competitiva: Vantagem competitiva sustentável;
- Plano financeiro: Projeções financeiras, Sumário financeiro;
- Financiamento: Necessidades de financiamento, Estratégia de financiamento, Fontes e usos do financiamento;
- Análise do mercado e da indústria: Dimensão do mercado e crescimento, tendências, mercado alvo, canais de distribuição, estrutura da indústria, ambiente competitivo, concorrência, oportunidade;
- Plano de Marketing: Estudo do mercado e clientes, estratégia para o mercado alvo, canal, posicionamento, estratégia do produto/serviço, estratégia de preço, *e-commerce*, estratégia de comunicação, estratégia de vendas, modelo de receitas.

O plano de negócios é composto por várias secções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter uma sequência

lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como funciona o empreendimento e o que se planeia.

Por fim, de acordo com o Guia atualizado do IAPMEI – Como elaborar um Plano de Negócios com Sucesso - foram selecionadas as informações mais relevantes para este Projeto e, ao mesmo tempo, foram tomadas em consideração as indicações sugeridas para a elaboração do Plano de Negócios.

Assim, um **Plano de Negócios** é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Deve ser um Plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão. Infelizmente, a maioria das pessoas pensa num Plano de Negócios unicamente quando inicia um negócio ou quando se candidata a um financiamento. No entanto, eles também são vitais para gerir o negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. Os negócios necessitam de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades. Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem sucedido, análises de mercado e análises financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver. Um dos primeiros erros a evitar é fazer um Plano só para apresentação de uma proposta ou candidatura. O Plano deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência. Um Plano de Negócios será difícil de avaliar e/ou implementar a menos que seja Simples, Objetivo, Realista e Completo. Mesmo que seja todas estas coisas, um bom plano precisará sempre de alguém que o supervisione e/ou implemente. O plano depende dos empreendedores e das suas equipas, particularmente durante o processo de compromisso e lançamento, e durante a implementação que se irá seguir. O sucesso da implementação começará, assim, com um bom plano.

Os planos de negócios são também, por vezes, chamados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos eles são planos de negócios. Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano retrata a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes. Os tipos mais comuns de Planos de Negócios são:

• O plano de negócios mais corrente é um Plano Inicial (*Start-up Plan* ou *Early Stage Plan*), que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de *cash flow* e, provavelmente, alguns outros quadros. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos, apresentando os vários tipos de informação que se considere necessária para sustentar adequadamente o projeto. Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, algumas componentes são especialmente importantes:

- A fundamentação da ideia/projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
- A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
- A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

• Um Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - *Later Stage Plan*) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos. Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o *background* da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras. Neste caso, recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:

- Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo;
- Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.

• Um Plano de Reestruturação (ou Turnaround-Plan) é também um Plano de Negócios que inclui um sumário, o seu propósito, as chaves para o seu sucesso e uma estrutura muito semelhante aos anteriores, ou seja, deverá incluir todos os fundamentos de um Plano global. No entanto, um Plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos - deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício:

- Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase atual;
- Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;
- Um Plano de Implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar ativamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;
- As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;
- Uma ideia clara quanto à forma de reformular o Plano de Financiamento da Empresa.

Além destes três tipos base de Planos de Negócios existirão variações ou sub-conjuntos dos mesmos, que assumirão um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da Empresa, tais como:

Um Plano Estratégico é também, normalmente, um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da Visão definida e aprovada no Plano de Negócios.

Os Planos Internos não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projeções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de ação dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.

Um Plano Operacional é, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objetivos, datas, “*deadlines*” e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

## **Estrutura base de um Plano de Negócios**

- a) Sumário executivo;**
- b) O histórico da Companhia e/ou dos promotores;**
- c) O mercado subjacente;**
- d) A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;**
- e) O Projeto/ Produto/ Ideia;**
- f) Estratégia Comercial;**
- g) Projeções Financeiras;**
- h) Gestão e controlo do negócio;**
- i) Investimento necessário.**

### **a) Sumário Executivo**

Este é o capítulo mais importante de um plano de negócios. Deve sumarizar em não mais de 500 palavras toda a apresentação, que será mais detalhada nos capítulos seguintes. O sumário executivo é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo. A maioria dos financiadores recebe muito mais pedidos de financiamento do que aqueles em que pode investir e, por isso, não se dispõe a correr riscos potenciando situações duvidosas. Existe um perigo real de que o sumário executivo venha a falhar a sua missão, dado que ele é, invariavelmente, o último capítulo a ser elaborado. Pode parecer que é uma coisa simples de ser escrita em uma ou duas páginas. É normal ser preparado depois de um lento e laborioso trabalho de elaboração do restante relatório, pelo que é compreensível que exista a tendência de o acabar o mais rapidamente possível. Quem o escreve está confiante de que contemplou todos os aspetos mais importantes do trabalho e que, mesmo que alguma coisa falhe no sumário executivo, a informação se encontrará em alguma das restantes partes do plano. No entanto, não deverá assumir que os potenciais financiadores estarão dispostos a percorrer todo o relatório em busca de informações que considerem vitais. Acima de tudo, dever-se-á ter presente que, nas poucas páginas do sumário executivo, deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento. Por isso, é crucial o esforço extra de verificar que este se encontra completo e claro. Será de grande utilidade que ele seja revisto por alguém que seja neutro e que goze da confiança de quem o elaborou.

O documento deverá ser bem apresentado, bem impresso e ter um formato de fácil leitura. Só os números mais importantes deverão ser usados para tornar a situação o mais forte que seja possível. Deverá, ainda, ser dada cuidadosa atenção para evitar erros de gramática e

dispensáveis erros de escrita, uma vez que estes tendem a ter um efeito negativo desproporcionado.

Pontos essenciais a focar no Sumário Executivo:

Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?

Qual a missão?

Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?

Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?

Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?

Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?

Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?

Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projeto concreto?

**b) O Histórico da Companhia e/ou dos seus Promotores**

O histórico da companhia ou a experiência empresarial do empreendedor devem ser apresentados.

Os pontos mais importantes a salientar são:

- Como é que o projeto surgiu e como é que foi introduzido na companhia. É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que se decidiu criar uma.

- De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projeto?

- Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?

- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projeto na ótica dos seus promotores?

**A Missão**

A missão é uma declaração global que define os objetivos gerais da companhia, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento. É o ponto de partida para a definição dos objetivos fundamentais da companhia. O principal objetivo desta declaração é dar resposta à seguinte questão: “Porque é que a companhia existe?”, assim como dar aos empregados e parceiros uma noção clara do que é a empresa, melhorando os seus objetivos de longo prazo e explicitando como o seu desempenho deve ser dirigido por forma a alcançar esses mesmos objetivos.

Para além do nome, formato legal, etc., uma companhia define-se essencialmente pela sua Missão de Negócio.

### c) O Mercado Subjacente

O mercado é a “arena” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores.

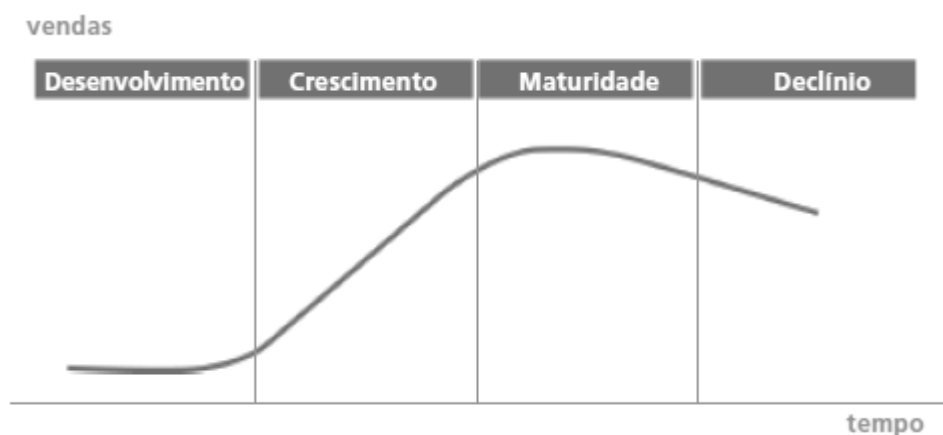
Quantos clientes existem e qual a sua influência no mercado?

O tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido em termos do âmbito do projeto em consideração. O tamanho do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características. A acrescentar ao tamanho global do mercado, é importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo. Existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados e o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afetar significativamente a estratégia de negócio que deve ser adotada.

As fases típicas são:

- Embrionário;
- Crescimento;
- Maturidade;
- Declínio.

**Figura 1:** O ciclo de vida típico de um produto



Fonte: Google Imagens

Para ter dados mais concretos, deve-se: Procurar as associações empresariais e outras que analisam e acompanham os mercados relevantes para a ideia/produto; Procurar publicações especializadas: Pedir às Entidades Financeiras com que se trabalha para fornecerem informação pública sobre esse mercado e as Empresas que nele se movimentam; Se a dimensão do projeto o justificar, envolver Empresas de Estudos e Análise de Mercado e

fazer análises específicas para este caso; Garantir que a fundamentação que se apresenta é sustentada em factos e, sempre que possível, em dados de mercado criados por entidades credíveis.

A análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos:

- Fundamentar a viabilidade base da ideia/produto em causa;
- Traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre o mesmo, um dos fatores mais fundamentais para os potenciais investidores.

**d) A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado**

Esta é uma apresentação sumária do negócio proposto e dos executivos que estão a fazer a candidatura ao financiamento. O objetivo é dar confiança aos potenciais financiadores, fazendo-os crer que este é um negócio financeiramente sustentável e que os executivos possuem as necessárias qualificações empresariais e de gestão. Qualquer parceiro/financiador tem de avaliar primordialmente três aspetos não financeiros da sua ideia:

- O produto/serviço e o seu mercado;
- Os recursos físicos e de produção necessários;
- A capacidade de gestão do negócio dos promotores.

Essencialmente, o avaliador tentará perceber se a equipa terá capacidade para transformar a nova ideia em vendas que possam gerar a margem prevista. A informação fornecida deverá incluir um sumário dos mais recentes resultados comerciais (para casos de expansão), o estatuto legal do negócio previsto ou existente, um organigrama e a biografia dos executivos realçando as experiências mais relevantes para o projeto em avaliação e os objetivos da empresa. Se estamos a falar de um *Start-up Plan* não é, obviamente, possível basear a credibilidade e solidez no histórico da empresa. Neste caso, será necessário colocar a ênfase no percurso dos seus sócios fundadores, na sua capacidade para assumir os riscos decorrentes daquilo a que se propõem e para a implementação dos planos definidos. Se se puder usar referências pessoais relevantes, convém indicá-las garantindo que se obtém antecipadamente a autorização para tal.

**e) O Projeto / Produto / Ideia**

Resumo do projeto e sumário das atividades a serem desenvolvidas

Esta secção deve descrever numa forma curta mas completa, o estágio de desenvolvimento do projeto, sobretudo dos principais objetivos já atingidos. A ênfase deverá ser dada ao produto/serviço, incluindo temas como patentes e/ou licenças, bem como a uma

descrição exata do processo produtivo. Todas as atividades necessárias ao lançamento do produto devem estar descritas e, por cada atividade, todas as ações necessárias. Este último item é de crucial importância, uma vez que esta é uma das áreas onde os intervenientes tendem a ser demasiado otimistas, levando a que se subestimem os custos envolvidos e/ou o tempo de desenvolvimento. É essencial ser realista e ter em conta todas as possíveis dificuldades, para que estes factos possam ser traduzidos nas projeções financeiras. Como exercício de reflexão, e apesar de poder não ser explícito no plano de negócios, será aconselhável para cada atividade ou ação estabelecer os intervenientes, de quem estes dependem (no caso de recursos externos), definir os possíveis constrangimentos, e como deverá cada um agir nesse contexto. Por outro lado, deve ser considerado o tempo alocado a cada atividade, com e sem constrangimentos, e considerado como tempo efetivo a soma dos dois. Convém reservar sempre algum tempo e esforço adicional (20% do total) para problemas e desvios não previstos – a chamada margem de risco de implementação.

#### *Motivação e objetivos dos intervenientes no processo*

O desenvolvimento de um projeto é com frequência comparado ao nascimento e crescimento de uma criança. Se não lhe for dado amor nos bons e maus momentos, não será possível obter o resultado desejado. Normalmente, quando um projeto começa, só tem um ativo: as pessoas que o promovem e a sua motivação e força de vontade. A motivação com que cada interveniente enfrenta o projeto e, em particular, o tempo que deseja atribuir-lhe, são variáveis importantes para o sucesso do mesmo. Os fatores de motivação variam muito e podem resultar de afinidades com o projeto, da experiência profissional, do conhecimento de mercado, da possibilidade de ganhar mais dinheiro e de considerações pessoais de várias ordens como sejam da possibilidade de ser útil, da possibilidade de ser independente (não ter de responder a um patrão), da possibilidade de criar empregos, etc. Normalmente, é a complementaridade das várias motivações dos empreendedores que acaba por sobressair ao longo do tempo e permitir o sucesso do mesmo. Para minimizar problemas futuros, convém clarificar, nesta secção, os níveis de envolvimento efetivos de cada um dos promotores, o papel previsto, etc.

#### *Pontos críticos no desenvolvimento do projeto*

Devem ser, depois, mencionados os aspetos críticos do desenvolvimento do projeto, ou seja, os aspetos que podem condicionar o desenvolvimento do mesmo. A reflexão sobre os pontos críticos permitirá antecipar as ações necessárias e os recursos que deverão ser mobilizados, reduzindo o risco associado ao projeto. Por exemplo, se o fornecedor de

determinado material é fundamental para a empresa garantir o prazo de entrega ao cliente, isso torna-o diferente dos outros fornecedores. Deve-se tentar conseguir uma parceria com o fornecedor ou tentar encontrar uma lista de fornecedores alternativa, que possa garantir o cumprimento dos prazos. Por outro lado, a análise dos pontos críticos deve permitir que os promotores se preparem, mesmo que não seja por escrito, para planos de contingência (ou seja, como agir se surgirem situações inesperadas), de forma a minimizar os riscos do projeto.

### O Produto / Serviço

Esta é, provavelmente, a secção em que o promotor está mais à vontade e o leitor menos familiarizado. Devem ser feitos todos os esforços para explicar a tecnologia envolvida em termos simples e para explicar a *Proposta Única de Valor* da invenção ou ideia. Esta preocupação é transversal ao *Start Up Plan*, *Later Stage Plan* e *Turnaround Plan*. Esta secção deve responder a questões relacionadas com “o que é o produto ou serviço” e “porque é que todos o vão comprar”.

Em termos de Marketing, os produtos podem ser divididos de uma forma rudimentar em duas classes básicas:

- *Market pull*;
- *Product push*.

O tipo de produto “*Market Pull*” é definido como tendo sido concebido em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita.

O produto “*Push*” nasce em resultado de uma invenção ou do desenvolvimento para o qual se procura encontrar uma aplicação. Tipicamente, o produto *push* provém de um trabalho de pesquisa da empresa ou do departamento de *R&D* enquanto processo de inovação. Este pode ser totalmente novo, uma extensão de um produto existente ou, muitas vezes, um desenvolvimento e separação de um negócio já estabelecido, num processo normalmente designado por *spin-off*. Qualquer um destes tipos de produto pode ter sucesso, mas diz a experiência que a taxa de sucesso para os produtos do tipo *pull* é significativamente maior do que para os produtos do tipo *push*. Com frequência, um produto é criado como resultado da combinação destas duas aproximações.

### A Produção

No caso de produtos que implicam a existência de um processo produtivo físico, como materiais, máquinas, etc., este processo deve estar detalhado em todas as componentes essenciais para o arranque e/ou lançamento do projeto. A produção pode implicar compromissos significativos com investimento de capital para espaço e equipamentos, o que

pode obrigar a financiamentos elevados. Para uma pequena empresa ou associação, isto pode implicar riscos demasiado elevados que podem tornar o projeto não atrativo para os potenciais financiadores. É possível reduzir o capital exigido através de subcontratação de produção a outras empresas e através de instrumentos financeiros de aquisição/aluguer de certos tipos de equipamento e maquinaria. No entanto, estas estratégias devem ser ponderadas contra a necessidade de se conseguir um nível de produção suficientemente elevado e de qualidade, por forma a satisfazer os clientes. Os potenciais investidores irão querer comprovar que foi conseguido um bom compromisso entre a contenção do capital necessário e as soluções escolhidas, e analisar se estas soluções poderão originar problemas na produção e no fornecimento de matéria prima quando a empresa começar a operar. O plano deve identificar que mecanismos de controlo de produção estão previstos em áreas fundamentais, como o nível de *stocks*, matéria-prima e produto acabado. Todos os custos associados à produção têm de ser claramente refletidos nas projeções do Plano de Negócios, de forma a produzir projeções de *cash-flow* fiáveis que resultem num plano sólido e adequado. Em anexo ao plano de negócios e relativamente a esta secção, devem ser incluídas descrições técnicas relevantes e licenças/patentes, quando aplicável.

- Será você a produzir o produto ou irá subcontratar esse trabalho?
- Qual é exatamente a maquinaria necessária e qual é o seu custo?
- Temos uma definição clara do processo produtivo?
- Quais são os custos de produção?
- Qual a quantidade de matéria-prima que tem de ser adquirida, será ela armazenada ou comprada? Quais são os seus fornecedores? Que relações tem previstas com eles?
- Qual é o tempo de entrega após a ordem de compra?

#### **f) Estratégia Comercial**

Dever-se-á demonstrar como a empresa pensa apresentar ao mercado a *Proposta Única de Valor* do projeto. O primeiro passo essencial e óbvio é estabelecer um preço para o produto. Se este é completamente novo, isto poderá causar algumas dificuldades. No entanto, é normalmente possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao seu consumidor. Agregando todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto numa base unitária, criamos o valor mínimo para o produto. Este é o valor a partir do qual devemos, depois, estabelecer o valor final com base em margens típicas de mercado ou análises de valor acrescentado percebido pelo Cliente. O desenho do processo de vendas (Marketing) deve ser iniciado assim que o desenho das componentes operacionais estiver completo e o preço definido.

O Marketing é o processo no qual se identificam e quantificam as necessidades do cliente e se define uma estratégia clara para as satisfazer, envolvendo, se possível, profissionais com experiência nesta área. Após definida a estratégia de Marketing, deverão ser definidos e implementados os circuitos e canais de vendas, que são a base do processo de comunicação com o potencial comprador.

Os elementos essenciais deste tipo de estratégias incluem:

- A identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes;
- A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
- A escolha dos canais que deverão ser explorados: diretos como Vendedores, Canal Telefónico ou Lojas Próprias ou indiretos como alianças com parceiros de distribuição, etc;
- Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
- Desenvolvimento de uma Estratégia de Vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções;
- Montagem e Formação das Forças de Vendas;
- Identificação das ações de Marketing relevantes.

Deverá, assim, ser criado um plano que contemple as ações a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados. A gestão e monitorização deste plano tem de ser efetiva, por forma a assegurar que são executadas as ações em causa, com a periodicidade certa, e que os resultados são devidamente alcançados.

### **g) Projeções Financeiras**

As projeções financeiras básicas: Vendas, Projeções de *Cash-flow* e Rentabilidade serão o último elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da ideia para parceiros e potenciais investidores.

Os conceitos fundamentais são os seguintes:

Projeções de Vendas (*Sales Forecast*) - são a base fundamental da componente quantitativa do plano de negócios. Não devem ser uma série de números caídos do céu como resultado de “boas intenções”. Esta é uma área que recebe sempre atenção especial dos potenciais financiadores durante a apreciação da candidatura e que será alvo de inúmeras análises e questões. As projeções têm necessariamente de ser suportadas pela informação descrita nos capítulos precedentes (dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, estágio de desenvolvimento do mercado, forças e fraquezas dos concorrentes...). Será também essencial acrescentar uma projeção consistente das atividades

comerciais correntes da empresa, necessárias para suportar as projeções de vendas, como o volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave, histórico do crescimento do mercado dentro daquele sector de atividade, etc., especialmente para os casos de projetos de expansão ou viabilização.

Alguns pontos fundamentais:

- O negócio tem ordens de compra confirmadas? Que pesquisa de mercado existe para suportar as projeções de vendas?
- Quais e quantos são os clientes que deverão fazer compras durante o primeiro ano?
- Preparou projeções de vendas para cada grupo principal de produtos?
- Preparou um sistema de atualização de projeções de vendas com intervalos regulares?

Projeções de Cash Flow (Cash Flow Forecast) - uma vez preparadas as projeções de vendas, é possível calcular as projeções de *cash-flow* para o horizonte temporal do Plano de Negócios. Estas serão, essencialmente, uma estimativa da posição líquida de Tesouraria da Empresa numa base mensal. A projeção de *cash-flow* vai possibilitar o cruzamento entre entradas de fundos provenientes das Vendas (Receitas) e as Despesas previsíveis: custos fixos, como por exemplo, rendas, salários, juros de empréstimos, etc., ou custos variáveis, como o custo de matérias-primas. Alguns destes pagamentos ocorrerão numa base mensal, enquanto outros terão intervalos mais irregulares, como as compras de materiais ou investimentos de capital nos edifícios e em equipamento, criando desfasamentos entre as entradas e saídas de fundos. Normalmente, haverá ainda um desfasamento temporal típico entre a compra das matérias primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o sector de atividade. A empresa precisa de ser capaz de financiar o custo da compra dos materiais necessários ao processo produtivo e eventuais tempos de armazenagem, apesar das condições de pagamento dos seus clientes. É, por isso, frequente acontecer que muitas empresas tenham *cash-flow* fortemente negativo apesar de ter um nível positivo de valor de vendas e mesmo de resultados. Isto acontece sobretudo no caso de empresas jovens, quando o investimento de capital e os custos associados ao início de atividade podem pesar significativamente em valores de Vendas ainda não muito elevados. É essencial contemplar no plano de negócios uma provisão de fundo de maneio suficiente, quer em forma de capital próprio, quer em financiamentos bancários, para cobrir os encargos relacionados com este ponto.

Projeção de Break-Even (Break-Even Forecast) - a última confirmação sobre a viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do “*break-even point*”, que ocorre - de

uma forma simplificada - quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos. Os custos fixos provêm dos pagamentos regulares, que não são afetados por mudanças de curto prazo do nível das vendas. Incluem-se aqui rubricas como custos administrativos, rendas, taxas, pagamentos de juros de empréstimos. Os custos variáveis incluem pagamentos que variam tipicamente em proporção com o volume de vendas. Exemplos disto são custos com materiais e energia. A decisão sobre se o custo da mão-de-obra é um custo fixo ou variável deve ser feita consoante o tipo de negócio em questão. Em alguns casos, o trabalho pode ser avaliado numa base de “freelance” ou de subcontratação, por forma a cumprir tarefas específicas. Em outros casos, a empresa pode reter um tipo de força de trabalho com um elevado nível de especialização, e então não será possível diminuir ou aumentar os custos laborais em linha com as flutuações dos fluxos de vendas. Os promotores do negócio deverão, também, prestar uma forte atenção ao tipo de custos estruturais em que irão incorrer. A instalação de uma fábrica requer um investimento de capital significativo e é possível calcular quanto tempo será necessário para cobrir este investimento com o valor das vendas. Um caminho alternativo poderia ser subcontratar a linha de montagem dos componentes, situação em que o custo variável dos componentes comprados será mais elevado que os custos fixos do primeiro caso, mas o *break-even* seria conseguido muito mais cedo. Em termos gerais, quanto mais cedo o *break-even* é alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores. É necessário calcular um número de cenários de *break-even* alternativos (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da Empresa a variações dos fatores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de Receitas e de custos diretos e variáveis. As projeções de resultados devem ser analisadas, por exemplo, pelo efeito da redução do valor das vendas em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos. Outras variações devem ser experimentadas em função das variáveis base do negócio, a fim de estabelecer as fronteiras a partir das quais o negócio deixa de ser viável. Estas são as chamadas Análises de Sensibilidade.

Por forma a permitir um preenchimento gradual da informação necessária para a Elaboração do Plano de Negócios, serão necessárias as Demonstrações Financeiras: Projeções de Vendas ou Volume de Negócios (é provavelmente o quadro mais importante e, em simultâneo, o mais difícil de preencher, visto que se trata do principal objetivo da empresa, é a sua razão de existir). É pedido ao utilizador que inclua as vendas e prestação de serviços divididas em segmentos e que introduza, no caso de se tratar de vendas de mercadorias ou produtos, as quantidades previstas e o respetivo preço de venda unitário, para os anos do

projeto. De notar que no ano 0, deverá existir o maior conservadorismo possível, decorrente do facto de estarmos perante o ano de arranque do projeto. No caso de se tratar de uma empresa de prestação de serviços, que é a que pretendo criar, deverão ser estimados os valores globais previstos; *Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas* (permite definir claramente as principais componentes de Custo de Produção do Projeto); *Fornecimentos e Serviços Externos* (este quadro expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal. Dentro destes, existem duas categorias: aqueles que são estruturais e que não dependem da atividade da empresa - custos fixos e os que são função da atividade da empresa - custos variáveis, e existem ainda os custos de componentes mistas); *Custos com o Pessoal* (expressa os custos com o pessoal da empresa. Ele está dividido entre Gerência/Administração e restante Pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social. Poderão ser individualizados os colaboradores e respetivas remunerações, ou colocados os valores previstos para diversos sectores – exemplo: Sector Produção, Comercial, etc. Os valores a colocar serão sempre anuais); *Investimentos* (neste deverão ser introduzidas todas as informações sobre os investimentos a realizar, nomeadamente a sua natureza, valor, período em que está previsto ocorrer e estando já definida a taxa de amortização a utilizar – normalmente utiliza-se o método das quotas constantes para as amortizações); *Investimento necessário em Fundo de Maneio* (será necessário definir claramente as necessidades de fundo de maneo resultantes, ou seja, as necessidades de fundos de tesouraria que o projeto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria. Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneo pode inviabilizar um projeto, mesmo que ele seja atrativo do ponto de vista de resultados); *Financiamento* (este deverá sempre cumprir a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo, como sejam os investimentos em capital fixo, que deverão ser financiados no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas em igual período de tempo. Este quadro contempla várias alternativas de financiamento, como seja através de capitais próprios, suprimentos, empréstimos de médio e longo prazo); *Demonstração de Resultados* (compara os proveitos e custos resultantes da atividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos Relatórios fundamentais, que nos permite determinar o potencial de libertação de resultados do Projeto. Através da Demonstração de Resultados, consegue-se apreender se a empresa ou projeto apresentam rentabilidade líquida positiva ou se ao contrário dão prejuízo, e constitui-se como *a primeira abordagem à viabilidade do projeto*); *Mapa de Cash Flow* (evidencia a tradução monetária da atividade da empresa, nomeadamente os valores libertados pela atividade e as suas necessidades de financiamento); *Plano Financeiro* (um mapa que define claramente as

Origens e Aplicações de Fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo); Balanço (este expressa a situação patrimonial da empresa ou projeto e será, também, uma componente fundamental na análise do projeto. Nele compara-se o Ativo com o Capital Próprio e o Passivo, constituindo-se de extrema importância na prestação de contas da empresa); Indicadores Económico-Financeiros (estes, pretendem complementar a análise do projeto – Económicos, exemplo: Taxa de Crescimento do Negócio, Eficiência Operacional, Margem Operacional das Vendas, Rentabilidade Líquida das Vendas e Peso dos Custos c/ Pessoal nos PO; - Económicos – Financeiros, exemplo: Return On Investment (ROI), Rendibilidade do Ativo, Rotação do Ativo, Rotação do Imobilizado, Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) e Rotação dos Capitais Próprios; - Financeiros, exemplo: Autonomia Financeira, Solvabilidade Total, Endividamento Total e Endividamento ML Prazo); Indicadores de Liquidez (Liquidez Geral e Liquidez Reduzida); Análise do Equilíbrio Financeiro (Fundo de Maneio Líquido, Necessidades de Fundo de Maneio, Tesouraria Líquida e Controlo); e Indicadores de Risco do Negócio (Margem Bruta, Grau de Alavanca Operacional, Ponto Crítico e Margem de Segurança); Avaliação do Projeto (A avaliação da empresa ou projeto deve ser apresentada em três formas fundamentais: Taxa Interna de Rentabilidade, *Payback Period* e Valor Atual Líquido, ou seja, na perspetiva de que o seu valor é o que resultar do somatório dos *cash flows* líquidos atualizados a uma taxa que: - na perspetiva do investidor - seja a resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima; - na perspetiva do projeto - seja a resultante do custo médio ponderado do capital ao ano zero, onde ocorre o maior volume de investimento); e os Gráficos (estes devem refletir verdadeiramente a evolução de algumas das variáveis críticas do negócio).

#### **h) Gestão e Controlo do Negócio**

Um dos papéis essenciais do Plano de Negócios é também demonstrar aos potenciais financiadores que o negócio será devidamente controlado a partir do momento que seja iniciado. Será necessário produzir relatórios regulares, que são úteis tanto para a gestão da empresa como para entidades terceiras como auditores, inspeção fiscal e bancos. Existe a tendência para as pequenas empresas considerarem que uma documentação adequada, e mesmo a contabilidade, são uma perda de tempo que tem de ser feita apenas para obedecer a requisitos legais. Ao contrário, hoje é reconhecido em todos os mercados avançados que um adequado sistema de governo e controlo - ajustado à dimensão de cada empresa - é uma componente essencial do valor da referida empresa e/ou projeto. Os gestores da nova empresa precisam de saber/poder determinar quais são os indicadores do sucesso da atuação em cada

um dos setores da empresa. Os departamentos devem ser instruídos a recolher, com a periodicidade adequada, a informação relevante e a apresentar as conclusões de forma simples, mas relevante para a compreensão do que se passa a cada momento. A informação, clara e facilmente utilizável, deve permitir que se possam tomar ações em tempo útil no sentido de corrigir situações que o exijam. As três áreas fundamentais onde o controlo é imprescindível desde o início e onde deve incidir a maior atenção, são: Vendas, Produção e Informação Financeira. As informações sobre as vendas devem ser convenientemente recolhidas e processadas pelo responsável da equipa de vendas ou por sistemas automatizados, no caso de projetos mais complexos. A informação necessária pode incluir relatórios sobre as vendas por tipo de produto, as vendas por cada cliente, vendas por delegado/vendedor, vendas originadas por visitas, e vendas realizadas por contacto telefónico. Fichas de cliente serão necessárias para indicar as visitas e telefonemas efetuados, as vendas realizadas e opiniões manifestadas. Se relevantes, podem considerar-se outros tipos adicionais de relatório. Atualmente, existem soluções de *software* que asseguram uma adequada gestão de todo este ciclo (CRM) a custos muito acessíveis e recomenda-se a sua avaliação e instalação, pelo menos para projetos muito dependentes de forças de vendas numerosas ou com razoável dispersão geográfica. Devem também ser criados relatórios para analisar os custos, eficiência, rapidez e qualidade de produção, o tempo necessário para produzir componentes individuais, taxas de desperdícios, e a taxa de produção de cada uma das máquinas, custos com materiais e de energia. Estes serão tendencialmente analisados pelo Departamento de Produção, mas também têm de ser facilmente perceptíveis para aqueles que, dentro da companhia (como o Departamento Financeiro), os devem analisar dentro do contexto total dos custos do negócio e da informação de gestão. Na área do Controlo Financeiro será necessário decidir se o negócio terá dimensão suficiente para que seja necessário criar um Departamento Financeiro ou de Contabilidade próprio, ou se estas atividades podem ser efetuadas por especialistas externos. A opção interna é a mais desejável para uma empresa que planeie atingir uma dimensão razoável. No entanto, se os recursos são escassos no início, a alternativa poderá ser a de aproveitar alguém dentro da empresa que possa realizar as funções contabilísticas essenciais numa base diária e usar, depois, uma firma de Contabilidade que processará a informação numa base regular. O aumento do negócio e da sua complexidade deverá implicar a criação de um Departamento Financeiro que terá por missão assegurar todos os circuitos e a produção de toda a informação relevante para uma adequada gestão a este nível. Alguns elementos fundamentais do ponto de vista Financeiro:

- Que tipo de contabilista e forma de contabilidade é que foi escolhido?
- Que tipo de controlo de informação será produzido e com que frequência?

- Que outros tipos de controlo do negócio vão ser implementados (produção, pessoal, qualidade, ambiental...)?

- Que sistemas de informação se vão usar?

- Quem serão os auditores?

### **i) Investimento Necessário**

As potenciais estruturas de financiamento são as participações no Capital da Empresa (pelos promotores ou entidades terceiras como as entidades de Capital de Risco) ou o financiamento com Capital Alheio, que pode revestir várias formas de dívida: emissões obrigacionistas, empréstimos a curto e longo prazo, papel comercial, etc. Na altura da escolha das potenciais formas de financiamento, será necessário especificar qual a necessidade de capital de base e os fundos necessários para a compra das instalações, do equipamento e de todo o tipo de investimento inicial necessário. O período de financiamento deve ser especificado e, também, se este investimento pode ser faseado ou se deverá ser feito de uma única vez. A componente de financiamento assegurada pelos promotores tem de ser especificada, uma vez que esse é, normalmente, um pré-requisito assumido pelos potenciais financiadores: que os promotores possuam um nível de compromisso satisfatório dos seus próprios recursos antes que os financiadores estejam dispostos a avançar com mais fundos.

#### Noções fundamentais a assegurar:

- Baseado nas projeções financeiras, que fundos serão necessários para iniciar o negócio e quando se prevê que comecem a ter Receitas da atividade.

- Baseado no *cash-flow forecast*, fundamentar quando necessitará das várias entradas de fundos previstas.

- Quanto capital irá investir?

- Onde espera arranjar os outros fundos? Empréstimos? Aumentos de capital?

- Que ações ou outros bens estão eventualmente disponíveis como caução?

- Como pode o negócio falhar e qual o nível de risco?

- Como é que se tenciona gerir ou minimizar os riscos e quais as suas consequências?

- O que está a oferecer a um investidor externo?

- Que saídas/possibilidades de venda estão disponíveis para um investidor e ao fim de quantos anos?

### 5.3. Metodologia

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) são responsáveis por um Estudo Exploratório para perceber a viabilidade de um projeto. Assim, em resposta à questão da viabilidade do projeto, é desenvolvido o Plano de negócios, tema central deste estudo. A metodologia utilizada, como defendida pelos autores citados anteriormente, deverá ser a mais adequada à circunstância. Neste caso, foi utilizada uma abordagem *top-down*, isto é, do contexto externo para o interior do negócio, utilizando para isso diversas metodologias, partindo da descrição do negócio para o plano estratégico de marketing, plano de operações e plano financeiro.

O estudo realizado teve como objetivo analisar a viabilidade de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz e foi realizado através do método de pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é realizada numa área onde há algum conhecimento acumulado e sistematizado, embora, obviamente, se crie um maior conhecimento acerca do assunto abordado, de forma que o estudo a seguir será planeado com grande entendimento e precisão.

As etapas de realização do trabalho foram as seguintes:

*Pesquisa bibliográfica:* Nesta etapa foram levantados dados e conhecimentos necessários para a elaboração do plano de negócios e avaliação do investimento. Os dados são oriundos de livros, publicações, artigos e outras formas de conhecimento académico já existentes.

*Pesquisa exploratória:* Nesta etapa foram levantadas informações, dados e conhecimentos que não foram abrangidos pela revisão bibliográfica, tais como: obtenção de dados demográficos, económicos, sociais, percepção das necessidades do público-alvo escolhido, através de inquéritos nas escolas, a professores de Educação Física e alunos, profissionais do turismo, visitas aos próprios estabelecimentos, entrevistas informais com profissionais das áreas; pesquisas acerca do custo dos equipamentos necessários para a implantação do projeto.

Como instrumento de recolha de dados, foi criado um questionário/inquérito para aferir sobre: a prática de desporto no geral e na modalidade de Ténis, sobre a necessidade da criação de uma Academia de Ténis, o que levará uma pessoa a inscrever-se nela, as qualidades que deverão reunir os professores/treinadores desta e que tipo de influência esta terá sobre o Turismo da região. O inquérito destinou-se a uma amostra de cem pessoas, alunos, pais e professores de Educação Física das escolas e do Tennis Club da Figueira da Foz e alguns empresários do ramo hoteleiro da mesma localidade. Este inquérito (ver Anexo nº 1) reuniu um conjunto de hipóteses de pesquisa que foram investigadas e são apresentadas

algumas opiniões e conclusões neste projeto que serviram para melhor aferir acerca da viabilidade da Academia de Ténis na Figueira da Foz.

O sumário executivo é comum ser apresentado no início do plano, com um resumo essencial do projeto. Este apresenta um resumo dos pontos-chave de cada uma das componentes do plano.

A componente de descrição do negócio é onde se descreve o mercado a operar, onde são feitas análises ao contexto externo e ao setor, e onde são definidas a estratégia, visão, missão e objetivos do negócio. A descrição do mercado é feita através da análise de dados secundários, como publicações através da Federação Nacional e Internacional de Ténis, livros, revistas da modalidade, jornais locais e regionais e pesquisas na internet. Para análise ao contexto externo, recorre-se à análise PEST, isto é, análise Política e Legal, Económica e Financeira, Social e Tecnológica, de forma a ter um enquadramento de fatores externos, sobre os quais o negócio não tem controlo, mas que o podem influenciar. A análise ao setor é realizada através da metodologia sugerida por Porter (1980), que possibilita, também ela, uma análise do ambiente externo, mas já no setor de atuação do negócio, analisando as cinco forças definidas por Porter: Potenciais entrantes, Fornecedores, Clientes, Produtos substitutos e Competidores. Para terminar a componente da descrição do negócio, definimos a Estratégia, Visão, Missão e Objetivos do negócio. A definição da estratégia socorre-se das estratégias genéricas de Porter.

O Plano Estratégico de Marketing foi adaptado da metodologia proposta por Wood (2010), onde é feita uma Análise da situação atual, descrição do Mercado e Clientes, Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento, definição de Objetivos e Direção e termina com o Marketing-Mix.

No Plano de marketing é realizada uma análise do mercado (oportunidades e ameaças) e da concorrência (pontos fortes e fracos), escolha dos fornecedores, segmentação e estratégias de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), para alcançar o objetivo de analisar o ambiente de mercado do ramo do ténis.

No que diz respeito ao Plano de Operações, não é seguida nenhuma metodologia teórica em particular, porque o objetivo principal desta componente é identificar os principais recursos necessários ao negócio. Assim, define-se a localização e as instalações da Academia e um plano de serviços e recursos.

No Plano de recursos humanos é realizada uma definição das atividades (rotineiras, pontuais), definição de competências, recrutamento, seleção e formas de contratação (estágio, terceirização), treinos de ténis, remuneração dos colaboradores.

No Plano de instalação é detalhada a abertura, a localização, infraestruturas, máquinas e equipamentos necessários para o estabelecimento do negócio.

Por fim, temos o Plano Financeiro, onde a metodologia utilizada é com base no plano financeiro sugerido pelo IAPMEI (disponível em [http://www.iapmei.pt/resources/download/Finicia\\_pn\\_v12\\_2012.xls](http://www.iapmei.pt/resources/download/Finicia_pn_v12_2012.xls)), devido ao reconhecimento que a instituição tem junto de investidores no mercado nacional. Devidamente adaptado aos serviços prestados e espaço temporal deste projeto, depois de preenchido o Plano Financeiro, foram apresentados os principais indicadores para a análise de viabilidade do projeto. Neste, estão orçamentados todos os custos (despesas) e investimentos, assim como taxas de amortização, projeção de receitas, impostos e indicadores financeiros de avaliação, com o objetivo de calcular todos os investimentos necessários para a criação da empresa, previsão de receitas e fluxos de caixa.

Com base nos dados obtidos no Plano de Negócios é formulada a Análise dos resultados e Conclusões, onde está a interpretação e conclusão da viabilidade do negócio proposto.

## **6. Plano de Negócios da Academia de Ténis**

### **6.1. Sumário Executivo**

Trata-se de uma Academia de Ténis a constituir, a “ProTennis Academy – Unipessoal, Lda.”, localizada na praça António Oliveira Lopes, Tavarede, Figueira da Foz, virada essencialmente para a preparação de atletas para a competição na modalidade de Ténis. Esta proporcionará uma fusão perfeita entre desporto, lazer e bem-estar, disponibilizando uma oferta de serviços que se encontrarão concentrados num só local. Dada a heterogeneidade de idades para praticar esta modalidade de desporto, a insuficiência a nível nacional de Academias de Ténis, a procura por parte dos cidadãos de melhorar a sua qualidade de vida, a sua saúde, a sua boa relação com o turismo principalmente regional, a sugestão a nível de localização, a insuficiência de estruturas com qualidade e deste género na Figueira da Foz, faz todo o sentido, no meu entender, defender que terá viabilidade uma Academia de Ténis nesta cidade à beira-mar plantada.

A Academia prevê iniciar a sua atividade em janeiro de 2014 com o próprio promotor a tempo inteiro e a partir de setembro deverá contar com um segundo treinador de ténis em regime de prestação de serviços e com um estagiário na área administrativa, colocado, sem custos acrescidos, pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Prevê-se um investimento total de 60.000 euros, dos quais 56.000 em ativos fixos tangíveis e 4.000 em ativos fixos intangíveis. As fontes de financiamento serão a realização de capital social de 5.000 euros e um financiamento bancário de 45.000 euros.

O projeto obterá um resultado líquido positivo no final do segundo ano de atividade, embora o seu Payback aconteça ao fim de quatro anos ativos.

Este projeto obterá um Valor Atual Líquido de 246.419 euros e uma Taxa Interna de Rentabilidade de 56,22%, ambos na ótica do projeto.

- Pontos Fortes: Atendimento de qualidade; Dinamismo do promotor; Imagem e Instalações; Valorização da excelência e qualidade dos serviços prestados pela Academia; Know-How e a juventude do promotor; e a Divulgação da Academia (marca).

- Pontos Fracos: Elevado investimento inicial; Recursos financeiros limitados do promotor; e a inexperiência empresarial do promotor.

## **6.2. Descrição do Negócio**

A descrição do negócio contempla uma descrição do negócio e do mercado, uma análise do contexto externo e do setor e a definição da estratégia, visão, missão e objetivos do negócio.

A descrição da ideia de negócio consiste na apresentação do conceito e descrição do modelo de negócio. São apresentados, com alguns detalhes técnicos, os serviços que se pretende oferecer.

Apresentada a ideia do negócio, apresenta-se o mercado onde o mesmo se insere. Exposição do Passado, Presente e Futuro, ou seja, qual o seu histórico, como se apresenta atualmente e quais as tendências para o futuro.

Definido o mercado, analisa-se o ambiente externo no qual o negócio estará inserido. Ao nível macro, será apresentada uma análise PEST, e ao nível micro, será feita uma análise ao setor, utilizando as cinco forças de Porter. Para além, das oportunidades identificadas que poderão ser exploradas e das ameaças que poderão afetar o desempenho, procurámos também as tendências.

Este capítulo termina com a exposição da estratégia, visão, missão e objetivos do negócio.

### 6.3. Negócio

O essencial da ideia da criação de uma Academia de Ténis prende-se com a criação de um posto de trabalho que é o posto de trabalho do promotor. Tendo em conta a dificuldade de emprego neste país, às voltas com uma crise que não parece ter solução e em que são os jovens os principais afetados, dada a dificuldade até em conseguir um estágio profissional (Portaria n.º 309/2012 - de 9 de outubro e Portaria n.º 3 – B/2013, de 4 de janeiro) no fim da Licenciatura em Gestão, e mesmo com todos os incentivos que o governo diz atribuir aos jovens e empresas, não tem sido fácil conseguir o referido estágio. Assim, porque não criar o próprio posto de trabalho, formalizando a ideia com a apresentação de um projeto de criação de empresa e emprego com recurso ao crédito com garantia e bonificação de taxa de juro a apresentar numa das instituições de crédito aderentes ao PAECPE (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego), a fim de ser apoiada conforme o previsto em legislação própria - Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, que alterou e republicou a Portaria n.º 985/2009 de 4 de setembro, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril - e com a posterior criação jurídica da entidade empresarial, sociedade unipessoal por quotas, sob gestão do promotor deste projeto, que dinamizará o seu arranque e assegurará a sua continuidade futura.

Sendo um jovem licenciado e à procura do primeiro emprego, porque não aproveitar o PAECPE e criar uma instituição desportiva que desenvolverá uma atividade de prestação de serviços, na modalidade de ténis, visto que convivo com esta realidade desde os oito anos de idade, como jogador e treinador? Para além das necessidades existentes, o potencial sucesso ficará também a dever-se ao gosto especial do seu promotor pelo trabalho na área, e ao próprio conceito do negócio. Esta academia procurará, através das aulas de ténis, uma solução de bem-estar, interação e diversão para pessoas de todas as idades, mas com especial foco para os alunos que tenham o objetivo de chegar a jogar ténis profissional. Complementarmente ao negócio principal poderão ser realizados torneios, protocolos com hotéis, fábricas, escolas e outros clubes, alugar o campo de Padel, ter um mini bar/máquinas com bebidas e comidas de apoio, lecionar cursos, explicações, formações, workshops, ateliers lúdicos, pedagógicos e desportivos, campos de férias, cedência e organização de festas de aniversário e um expositor para venda de material desportivo ligado principalmente ao ténis.

Dado que o investimento inicial na aquisição de terreno para a construção de campos de ténis seria demasiado elevado e dada a necessidade da Junta de Freguesia de Tavarede em rentabilizar um espaço onde já existem dois campos de ténis, o promotor optou por acordar na concessão dessas instalações. Assim, estas são constituídas por dois campos de ténis de piso

rápido em betão poroso, sendo que a restante envolvente se encontra desaproveitada. Então, o projeto contempla a adaptação e utilização de um terceiro campo coberto num armazém devoluto, mediante o pagamento de uma renda, a feitura de uma parede para bater bolas, um escritório, um balneário, um ginásio com o equipamento de fitness, especialmente para o desenvolvimento da preparação física adaptada ao ténis (todos em pré fabricado) e um campo de Padel. Possuirá ainda, um mini bar que assegurará a parte gastronómica dos atletas que desejem uma refeição leve e equilibrada no dia a dia e o expositor para a venda de material de desporto.

Trata-se de uma pessoa coletiva ou equiparada a constituir em Portugal, ou melhor, uma sociedade unipessoal por quotas. Esta tem as seguintes características: um único sócio, uma pessoa singular, que é o promotor e titular da totalidade do capital social; a responsabilidade encontra-se limitada ao montante do capital social; o capital social é livremente fixado no contrato de sociedade, exceto nos casos em que a Lei prevê o contrário; o valor da quota pode ser variável, mas nunca inferior a 1,00 €; apenas o património da sociedade responde perante credores pelas dívidas da sociedade; e a denominação da empresa tem obrigatoriamente de conter a expressão “sociedade unipessoal” ou “unipessoal” seguida de “Limitada” ou “Lda.”, assim o nome completo da academia será: “Pro🏏Tennis Academy – Unipessoal, Lda.”.

A academia será gerida pelo único sócio, o qual assegurará a realização do capital social necessário ao empreendimento. Posteriormente, este sócio poderá avaliar a integração de novos sócios. Outra possibilidade é que colaboradores de longo tempo possam, como forma de motivação, poder receber participação variável nos resultados depois de certo tempo de trabalho no negócio.

Uma academia define-se como um espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, de uso público, de titularidade pública e/ou privada, com fins lucrativos, organizados para a prática da atividade desportiva de Ténis, que inclui áreas de prática e áreas anexas para serviços de apoio e instalações complementares.

A localização da Academia é um fator preponderante e crítico para o sucesso deste projeto pois encontra-se perto das três escolas secundárias mais importantes da Figueira da Foz. A utilização de um campo de ténis coberto prende-se com a necessidade de assegurar a atividade durante todo o ano, nomeadamente quando as condições climatéricas forem adversas à prática desportiva ao ar livre.

A Academia, na pessoa do seu promotor, procurará adquirir as seguintes vantagens competitivas: ganhar credibilidade a médio e longo prazo, desenvolver um bom plano de comunicações, marketing e publicidade (nomeadamente nas escolas e em articulação com as

mesmas), fazer formação técnica/teórica e prática para que esteja devidamente preparada para exercer a atividade e a prática de uma Gestão *just-in-time*. Esta atividade, de facto, não constituirá, por si só, uma novidade na área de mercado no concelho da Figueira da Foz, onde existe já um clube de ténis, mas mais vocacionado para a vertente social e de lazer desta modalidade. O promotor tem pela frente um grande desafio nesta área de negócio, mas o facto de ser formado em Gestão, de ser jogador e treinador dão-lhe o *know-how* necessário para alcançar o sucesso, desde que tenha em consideração as condicionantes e os constrangimentos do mercado onde opera. Terá de ponderar devidamente as oportunidades e ameaças da envolvente externa, as forças e fraquezas sentidas ao nível interno, e que seja estabelecida uma relação coerente entre estas e as primeiras, delineando um adequado caminho estratégico que permita, no mínimo, o alcance dos objetivos definidos no projeto.

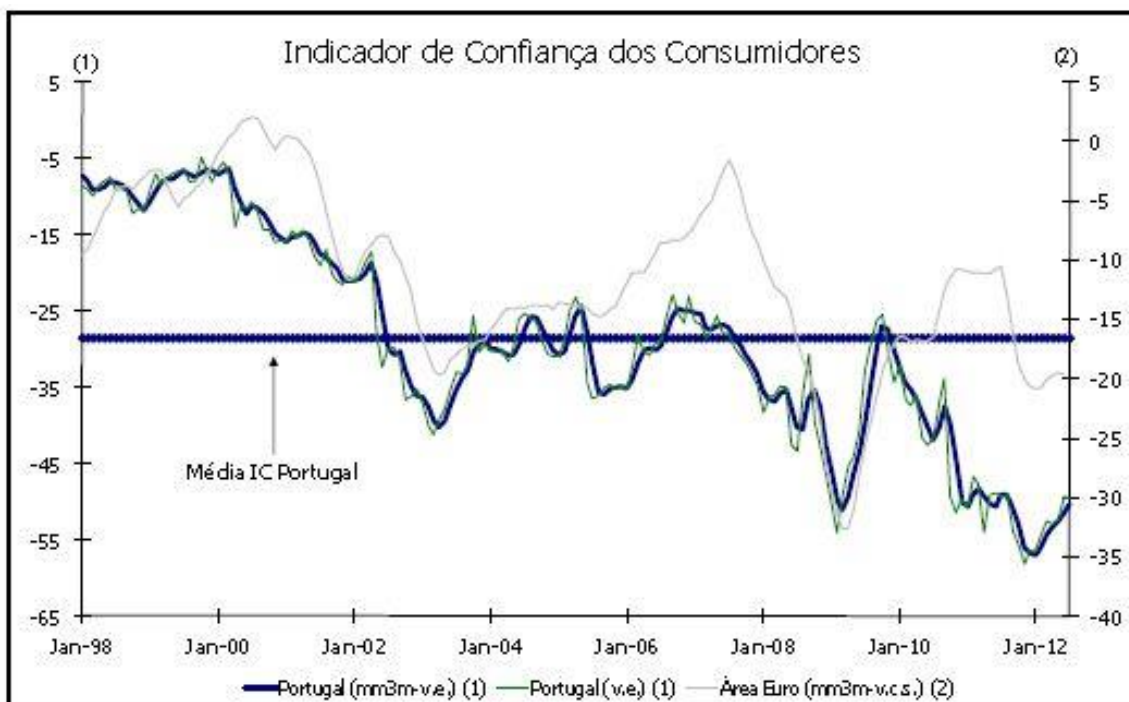
Estima-se que o negócio deverá começar no início de 2014 e, antes disso, já deverá procurar angariar os primeiros alunos, para atrair e despertar a atenção de novos futuros alunos, colaborando com o crescimento do negócio.

Por fim, a criação da Academia de Ténis na Figueira da Foz, com instalações adequadas para a prática do Ténis, tem como ideia fundamental unir ténis e formação num sistema de atendimento personalizado, em que o lema será: “Uma academia de todos e para todos”.

## 6.4. Descrição do Mercado

### 6.4.1. Envolvente macroeconómica do setor – Grau de confiança dos consumidores portugueses

Figura 2: Indicador de Confiança dos Consumidores



Fonte: Google Imagens

Como se pode ver pelo gráfico apresentado, o índice de confiança dos consumidores portugueses tem vindo a diminuir bastante, estando, atualmente, muito abaixo da média da União Europeia. A confiança dos consumidores e empresários portugueses está ao nível mais baixo dos últimos 20 anos. O pessimismo acentua-se à medida que as perspetivas económicas pioram e o desemprego aumenta. Do inquérito à Conjuntura, às Empresas e aos Consumidores, publicado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), demonstra-se que o país segue o pessimismo da Europa, onde os índices de confiança estão nos níveis mais baixos desde 1985 (ano em que esta informação começou a ser divulgada). O indicador de confiança dos consumidores em Portugal caiu "significativamente", refere o INE, acentuando o movimento negativo iniciado em finais de 2006 e atingindo um novo valor mínimo histórico (53,9), inferior ao valor de 22,9, registado em Junho de 1986. A generalidade dos portugueses está preocupada, sobretudo, com a evolução do desemprego e da situação económica do país, mas também teme a situação financeira nas suas casas e a dificuldade em poupar dinheiro.

Nas empresas, o sentimento negativo mantém-se desde março de 2008 e apresentou, igualmente em fevereiro, um novo mínimo histórico desde 1989. Os empresários do setor dos serviços são os menos confiantes, com apreciações negativas em todas as componentes. Na Zona Euro, os indicadores de confiança também estão em mínimos históricos, ao assinalar, em fevereiro, o valor mais baixo desde 1985. A falta de confiança dos europeus reflete o abrandamento da atividade económica e, principalmente, a subida do desemprego. A tendência dos últimos meses mostra uma continuação do cenário pessimista, o que não cria boas expectativas para o futuro próximo.

#### **6.4.2. Análise do Mercado**

Uma análise do mercado consiste num estudo da envolvente externa da empresa que permita a identificação e conhecimento de um conjunto de variáveis que se encontram fora do controlo direto da organização mas que de forma direta ou indireta a podem influenciar com maior ou menor intensidade. A envolvente externa de uma empresa designa todo o conjunto de variáveis externas à organização, mas que influenciam direta ou indiretamente e que poderão também ser influenciadas por si.

Com a crise económica que atravessamos, a ideia de criação de novos mercados e a aposta em novas áreas de negócio pode tornar-se numa grande vantagem competitiva embora também esteja sujeita a um maior risco.

Atualmente, usufruir dos serviços de uma Academia de Ténis, varia de acordo com as dificuldades económicas que se fazem sentir, sendo utilizados, muitas vezes, apenas nas férias escolares por parte dos jovens, servindo também como ocupação dos tempos livres.

O mercado potencial é suficientemente alargado, com possibilidade de crescimento proporcional ao desenvolvimento de uma região com enormes condições e largo potencial.

A mudança, por parte do cliente, para outra empresa é de facto um risco, mas a probabilidade de isto acontecer partirá mais daqueles clientes que não valorizem a qualidade do produto/serviço.

Depois de uma análise direta feita à zona em questão, verificou-se que a concorrência é restrita e, até agora, monopolizada pelo Tennis Club da Figueira da Foz.

*Fatores críticos de sucesso:* estes não são mais do que as características dos produtos ou serviços que são especialmente valorizadas por um grupo de clientes e que, conseqüentemente, obriga a que as organizações sejam excelentes para terem um desempenho

melhor que o dos concorrentes. Assim, para a academia podemos apontar os seguintes fatores críticos de sucesso:

Know-how: o intenso dinamismo que caracteriza o promotor, aliado ao seu conhecimento e formação na área, facilita no desenvolvimento do negócio e na percepção sobre as necessidades dos potenciais clientes;

Custos: conseguir os custos mais baixos que podem ser praticados pelos fornecedores, para obter melhores margens, nomeadamente conseguir promoções;

Qualidade dos produtos/serviços: para nos distinguirmos dos concorrentes (diretos ou indiretos), a qualidade dos nossos produtos/serviços terá que ser excepcional, de modo a satisfazer todas as expectativas dos clientes;

Nível de preços praticados: os nossos preços estarão situados de acordo com os preços praticados pelo mercado;

Atendimento: teremos um atendimento que satisfaça totalmente todos os clientes, sendo o mais eficiente possível, com uma qualidade total.

A análise da concorrência direta implica: - A oferta local dos principais concorrentes: no local onde irá ser instalada a Academia existe pouca concorrência, como já se disse atrás apenas o Tennis Club da Figueira da Foz; - Gama de serviços: o Tennis Club da Figueira da Foz oferece apenas aulas de ténis sem terem como principal objetivo a competição.

#### **6.4.2.1. Enquadramento do Ténis**

A origem do ténis não é clara. Existem muitas versões diferentes, pois, para alguns historiadores, ela é muito antiga e para outros nem tanto.

Existem historiadores que defendem que o ténis é a versão de um desporto praticado por egípcios, gregos e persas, bem antes do nascimento de Cristo. Como não há desenhos ou descrições que confirmem tal tese, estes pesquisadores usam como exemplo expressões árabes do antigo Egipto como a “rahat”, que significa palma da mão e seria a base da palavra raquete. Dizem ainda que a origem do nome do desporto teria vindo da cidade egípcia Tinnis.

Alguns outros pesquisadores defendem que a palavra ténis só surgiu muitos séculos depois, derivada da expressão francesa “tenez” (traduzida como “pegue” ou “segure”), que era dita sempre que um jogador se preparava para atirar a bola para o adversário. Bem antes do desporto ser conhecido como ténis, havia uma brincadeira inventada pelos monges franceses, século XII, em que eles começaram a arremessar com as mãos uma bola rústica contra os muros de seus mosteiros, que ganhou o nome de “jeu de paume”, que significava

“jogo da palma (da mão)”, já que ainda não se usavam raquetes e foi popular na França, portanto, usavam as mãos nuas para bater na bola. Durante o século XIII, passaram a cobrir as mãos com luvas ou correias ou tiras feitas de couro. Só depois foi criada a raquete como é atualmente. A versão mais antiga de uma raquete, que se sabe, surgiu por volta do século XIV quando passou a ser utilizado no jogo um objeto de madeira em forma de pá, conhecido como “battour”. Contudo, apenas dois séculos mais tarde, o objeto em forma de pá ganharia um cabo e cordas trançadas, seria em 1583 que surgiram as primeiras raquetes parecidas com as de hoje. Alguns pesquisadores garantem que a invenção da raquete é italiana. Por volta do século XIII, já havia cerca de 1.800 campos de ténis em França e este desporto havia caído no gosto da nobreza. Pouco tempo depois, o *jeu de paume* chegava às graças do povo inglês que também conquistou os reis Henrique VII e Henrique VIII, que promoveram a construção de muitos campos. Após a Guerra dos Cem Anos que durou de 1337 a 1453, o desporto praticamente desapareceu. Porém, quando a guerra terminou, o rei Luís XI de França retornou com o desporto e até decretou como deveria ser a bola. Ela teria uma fabricação específica com um couro especialmente escolhido e deveria conter um chumaço de lã comprimida no seu interior. O rei Luís XII, sucessor de Luís XI, também era um apaixonado pelo *jeu de paume* e foi o responsável por divulgar o desporto no país. Tanto é que pediu ajuda ao francês Guy Forbert para que redigisse as primeiras regras, mas ainda não lhe tinha chamado “jogo de ténis”, tinha-lhe chamado “sphairistike”, um termo grego usado para um jogo da antiguidade. Séculos se passaram, até que, em 1873, era escrito o primeiro livro de regras do desporto, depois de ressurgir novamente após a Revolução Francesa em que guerras foram promovidas por Napoleão Bonaparte. O livro de regras do *sphairistike*, jogo idêntico ao ténis, foi escrito pelo oficial inglês Major Walter Clopton Wingfield, que é considerado o criador do ténis. Alguns contestam que tenha sido ele o criador do ténis, afirmando que o desporto surgiu da evolução de outros jogos antigos. Mas o que se tem de facto é que Walter Wingfield criou e escreveu as regras do ténis em 1873 e são usadas até hoje sofrendo apenas pequenos ajustes nos últimos anos. Wingfield foi o responsável por patentear um *kit* de madeira que chegou a vender, incluindo as regras manuscritas, quatro raquetes, a rede e as bolas. A única coisa que Wingfield não conseguiu sustentar foi o nome do desporto. O nome “sphairistike” foi substituído por “lawn-tennis”, que significa ténis de relva, porque era um desporto disputado sobre terrenos relvados.

Portanto, ainda não existe consenso quanto à origem do ténis. Há correntes que apontam os antigos jogos de bola praticados por egípcios, gregos e romanos como as matrizes do ténis. Outros estudiosos acreditam que o desporto nasceu de um jogo romano chamado “harpastum”, que foi adaptado no País Basco e recebeu o nome de “jeu de paume”, porque a

bola era batida com a palma da mão contra um muro, mais ou menos o que ocorre hoje com a “Pelota Basca”. No século XII o “paume” espalhou-se pela França com diversas variantes e modificações. O muro deu lugar a uma corda que dividia um campo retangular. Surgiu o “longue-paume” que suportava até seis jogadores de cada lado. Aperfeiçoado, o “longue-paume” deu lugar ao “court-paume”, jogado em recinto fechado, à melhor de 11 jogos, vencendo a equipa que completasse 6 jogos primeiro - daí os 6 jogos que definem um *set* no ténis moderno.

Com a invenção da raquete, na Itália, no século XIV, o “paume” fica menos violento e mais acessível. Ainda no século XIV o desporto alcançou a Inglaterra, onde chegou a ser praticado pelo rei Henrique VIII. Em meados do século XIX, com o surgimento da bola de borracha, a Grã-Bretanha vê aparecer o ténis ao ar livre, chamado pelos súditos de Sua Majestade de “Real Tennis”. Em 1873, o major inglês Walter Wingfield, servindo na Índia, estudou os ancestrais do ténis e adaptou suas regras, criando um jogo para acabar com o tédio das *ladies*. Em 1874, Wingfield registrou a patente do jogo, ao qual chamou “Sphairistike”, em homenagem aos gregos, que davam esse nome a qualquer exercício praticado com bolas. Logo, o desporto passou a ser chamado de ténis, numa derivação do francês “tenez”, que quer dizer “pega” e era gritado no “paume” quando o jogador rebatia a bola para o campo adversário. As regras definidas por Wingfield são praticamente as mesmas utilizadas até hoje, exceção feita a inovações como o *tie-break*. Logo, o ténis que era conhecido por “tennis-in-lawn”, já que era praticado na relva, expandiu-se pela Índia e chegou à Inglaterra, de onde ganhou a Europa e o resto do mundo.

Outros acreditam que o ténis foi inventado em 1873 por Walter Wingfield. Embora Wingfield tenha reivindicado o modelo do jogo, que ele chamou “Sphairistiké” (“jogando uma bola”), muitas autoridades acreditam que ele adaptou os princípios de um jogo popular inglês de ténis, raquetes *squash*, e badminton. Recentemente, jogadores preferem chamar o jogo de Wingfield de ténis na relva. O jogo foi introduzido em Bermuda em 1873, e de Bermuda foi levado para os Estados Unidos por Mary Ewing Outerbridge, Nova Iorque. O primeiro jogo de ténis na relva nos Estados Unidos foi provavelmente jogado em 1874 em *Staten Island Cricket and Baseball Club*. O primeiro campeonato amador mundial foi realizado no *All-England Lawn Tennis and Croquet Club* em Wimbledon, Inglaterra (homens, 1877; mulheres, 1884).

No final de século XIX, o ténis de relva foi introduzido em colónias britânicas e outras nações por todo o mundo. Nos Estados Unidos, regras locais e padronizações do jogo variaram muito até 1881, quando a Associação de Ténis dos Estados Unidos (agora USTA) foi organizada para padronizar regras e equipamentos. O torneio mais antigo de ténis no

mundo, o Torneio de Wimbledon, foi realizado pela primeira vez em Londres em 1877. Essa primeira edição gerou um debate sobre a padronização das regras do desporto. Em 21 de Maio de 1881, a *United States National Lawn Tennis Association* foi fundada para padronizar as regras e organizar as competições. O *U.S. National Men's Singles Championship*, hoje o U.S. Open de ténis, foi realizado pela primeira vez em 1881, em Newport, Rhode Island. O torneio feminino estabeleceu-se em 1887. O ténis também era popular na França, com o Open de França (1891). Assim, Wimbledon, o U.S. Open, o Open de França (mais conhecido como Roland Garros) e o Australian Open (de 1905) tornaram-se os eventos de maior prestígio no ténis, algo que se mantém até hoje. Juntos, esses torneios são chamados de *Majors* ou *Slams* (termo retirado do baseball). As regras mais abrangentes foram promulgadas em 1924, pela Federação Internacional das Regras de Ténis, hoje conhecida como Federação Internacional de Ténis e mantém-se até aos dias atuais, com a principal alteração sendo a adição do *tie-break*, desenvolvido por Jimmy Van Alen. No mesmo ano, o ténis retirou-se dos Jogos Olímpicos, tendo retornado somente em 1984 como um evento promocional. O sucesso do evento foi tão grande que o Comité Olímpico Internacional (COI) decidiu reintroduzir o ténis como um desporto olímpico na edição de 1988, em Seul. A Taça Davis, a principal competição internacional entre as federações nacionais, existe desde 1900. A versão análoga para as mulheres é a *Fed Cup*, iniciada em 1963. Em 1968, após denúncias de lavagem de dinheiro envolvendo tenistas menos expressivos, iniciou-se a *Era Open*, onde todos os jogadores poderiam competir em todos os torneios, aumentando a receita e a popularidade do desporto pelo mundo. Quatro anos mais tarde, por iniciativa do norte-americano Jack Kramer, foi criada a *Association of Tennis Professionals* (ATP) nos Estados Unidos.

No início do século XX o maior torneio internacional era Wimbledon e o U.S. Open. Campeões masculinos de Wimbledon incluem jogadores como Arthur Gore e os irmãos Reggie e Laurie Doherty. Dorothea Douglass Lambert Chambers, da Inglaterra, venceu o torneio feminino de Wimbledon por 7 vezes (1903, 1904, 1906, 1910, 1911, 1913, 1914). O torneio masculino do U.S. Open foi dominado pelo americano William Larned, que venceu 7 vezes (1901, 1902, 1907-1911). As americanas Elisabeth Moore e Hazel Hotchkiss Wightman, ambas venceram muitas vezes o torneio feminino do U.S. Open no início de 1900, e a norueguesa Molla Mallory venceu 8 vezes (1915-1918, 1920-1922, 1926). Na década de 1920, jogadores britânicos, americanos e franceses eram os melhores jogadores internacionais. O americano Bill Tilden dominou o ténis masculino, vencendo Wimbledon 3 vezes (1920, 1921, 1930) e o U.S. Open 7 vezes (1920-1925, 1929). Os jogadores franceses Jean Borotra, René Lacoste e Henri Cochet foram também bem sucedidos, particularmente em Wimbledon. Suzanne Lenglen da França e Helen Wills Moody dos Estados Unidos foram

as líderes do ténis feminino. Na década de 1930, os melhores jogadores masculinos incluíam Don Budge e Ellsworth Vines, dos Estados Unidos, e Fred Perry da Inglaterra. Durante o mesmo período, Moody continuava o seu sucesso, terminando a sua carreira com 8 títulos em Wimbledon (1927-1930, 1932, 1933, 1935, 1938), 7 títulos no U.S. Open (1923-1925, 1927-1929, 1931), e 4 no Open de França (1928-1930, 1932). Durante a década seguinte, jogadores americanos como Pancho Gonzales e Jack Kramer continuaram o seu sucesso, assim como as americanas Pauline Betz - vencedora de 4 campeonatos dos Estados Unidos (1942-1944, 1946) - e Louise Brough - vencedora de 4 títulos de Wimbledon (1948-1950, 1955). Na década de 1950, a Austrália formou uma força no ténis e jogadores australianos venceram a Taça Davis 15 vezes de 1950 a 1967, composto por Frank Sedjman, Ken Rosewall, Lew Hoad, Roy Emerson e Ashley Cooper. O americano Tony Trabert também se tornou um jogador premiado nesta época. Maureen Connolly dominou o ténis feminino no início da década de 50. Althea Gibson venceu Wimbledon e o U.S. Open em 1957 e 1958, tornando-se a primeira jogadora negra a vencer aquele torneio. Durante a década de 60, os australianos Rod Laver, Fred Stolle e John Newcombe continuaram o sucesso do ténis do seu país, tornou-se proeminente Manuel Santana, de Espanha, Arthur Ashe e Stan Smith, dos Estados Unidos. Entre as líderes femininas destacavam-se Maria Bueno - do Brasil -, Margaret Smith Court, Virginia Wade - da Inglaterra - e Billie Jean King - dos Estados Unidos - tendo esta última vencido Wimbledon por 6 vezes (1966-1968, 1972, 1973, 1975). Na década de 70, Newcombe, Ashe, e Smith continuaram o seu sucesso, surgindo jogadores como Ilie Nastase da Roménia e Guillermo Vilas da Argentina. Jimmy Connors, cuja carreira se estendeu do início da década de 70 até o meio da década 90, venceu 5 vezes U.S. Open (1974, 1976, 1978, 1982, 1983). O sueco Björn Borg venceu 5 vezes consecutivas Wimbledon (1976-1980), o qual tinha como rival o americano John McEnroe. No ténis feminino, as jogadoras femininas Court, Wade e King continuaram o seu sucesso. Connors, Borg e McEnroe continuaram ainda o seu sucesso na década de 80 e outros jogadores masculinos surgiram nesta década como o checo Ivan Lendl, os suecos Mats Wilander e Stefan Edberg e o alemão Boris Becker, que em 1985, aos 17 anos, tornou-se o mais jovem jogador a vencer o torneio de Wimbledon. Uma das jogadoras femininas mais bem sucedidas foi a checa Martina Navratilova, cuja carreira estendeu-se do início da década de 70 até ao meio da década de 90. Durante a sua carreira, Navratilova venceu 167 títulos de singulares, incluindo 9 títulos de Wimbledon (1978, 1979, 1982-1987, 1990). A americana Chris Evert foi outra jogadora feminina dominante durante as décadas de 70 e 80, vencendo 7 vezes o Open de França (1974, 1975, 1979, 1980, 1983, 1985, 1986) e 6 vezes o U.S. Open (1975-1978, 1980, 1982). A rivalidade entre Navratilova e Evert foi uma das mais intensivas e longas da história do ténis. Em 1988, Steffi Graf teve um ano

fenomenal, ganhando os 4 Grand Slams e a medalha de ouro dos Jogos Olímpicos. Outra jogadora líder foi a americana Tracy Austin e a checa Hana Mandlikova. Na década de 90, Lendl, Edberg e Becker continuaram o seu sucesso e surgiram jogadores americanos como Pete Sampras, Andre Agassi, Jim Courier e Michael Chang. Graf iniciou uma rivalidade com a sérvia Monica Seles, que emergiu como jogadora em potencial, vencendo os Open's dos Estados Unidos, França, e Austrália em 1991 e 1992. Navratilova permaneceu bem no ranking até à sua retirada das competições de singulares em 1994, tendo ganho 167 torneios, um recorde de 1438 *sets* vencidos. Arantxa Sánchez Vicario (de Espanha), Jennifer Capriati (dos Estados Unidos) e Gabriela Sabatini (da Argentina) também obtiveram sucesso. No ano 2000, Gustavo Kuerten, tornou-se número 1 do *ranking* ATP, sendo o primeiro brasileiro a fazer história no ranking mundial de jogadores e em 2002 acaba o ano como número 2. Em 2002, Venus e Serena Williams são as primeiras irmãs dentro do ténis a tornarem-se número 1 e número 2 no ranking mundial da WTA (*Women's Tennis Association*). Em 2003, Pete Sampras retira-se do ténis ganhando um total 64 títulos e tendo um recorde de 14 títulos de Grand Slam adquiridos, 2 Australian Open's, 5 U.S. Open's e 7 torneios de Wimbledon. No ténis feminino, as melhores jogadoras eram as belgas Justine Henin-Hardenne e Kim Clijsters e a americana Serena Williams. Justine e Serena acabaram o ano a vencer 2 Grand Slams cada uma. Em 2004, Roger Federer faz história no ténis tornando-se o primeiro jogador da história a ganhar 3 dos 4 Grand Slams no mesmo ano. Ele também adquire os 11 melhores títulos ATP, incluindo o *Masters Cup*. No ténis feminino, destaque para a americana Lindsay Davenport que acabou o ano em número 1 do mundo, assim como o ano seguinte. De destacar, também, a russa Maria Sharapova que se tornou a segunda mais nova tenista a ganhar o título de Wimbledon na *Era Open*. Em 2006, Andre Agassi retira-se do ténis. No ténis feminino, entre as líderes da classificação mundial, destaque para a Francesa Amélie Mauresmo que venceu 2 torneios do Grand Slam. Em 2007, Rafael Nadal bate o recorde de 81 vitórias diretas em campo de terra batida. Roger Federer torna-se o primeiro jogador de ténis a vencer 4 vezes o U.S. Open, o primeiro homem na história do ténis desde Bill Tilden, em 1920 a vencer 4 títulos consecutivos do U.S. Open, batendo o sérvio Novak Djokovic na final. Em 14 de Maio de 2008, Justine Henin anuncia a sua retirada do circuito, tendo sido a primeira vez que uma tenista terminava a sua carreira enquanto número 1 mundial, tendo vencido 7 Grand Slams. Em 2009, Roger Federer torna-se o maior jogador de ténis de toda a história com a sua vitória no "Roland Garros". Federer junta-se a Fred Perry, Don Budge, Rod Laver, Roy Emerson e Andre Agassi como vencedor de todos os 4 títulos de Grand Slam, e iguala os 14 títulos de Grand Slam reivindicados por Pete Sampras, que nunca conseguiu vencer na terra batida de Roland Garros. No dia 20 de Abril de 2009, Dinara Safina tornou-se

número 1 mundial, tornando-se ela e o seu irmão Marat Safin nos primeiros irmão e irmã a atingir o número 1 do mundo na história do ténis. Marat chegou ao topo do ranking a 20 de Novembro de 2000. Em 2010, Roger Federer e Rafael Nadal tornam-se nos dois grandes nomes da história do ténis. Com recordes quase insuperáveis, ambos possuem estilos de jogo totalmente diferentes e ao mesmo tempo uma qualidade que fascina os fãs e seguidores do desporto. Rafael Nadal é o tenista com maior número de vitórias seguidas em terra batida na história do ténis. Rafael Nadal faz parte do estreito grupo de tenistas que venceram todos os principais torneios da ATP e é o segundo tenista em todos os tempos a completar o Golden Slam, ou seja, vencer os 4 Grand Slams e também os Jogos Olímpicos. Rafael Nadal acabou o ano de 2010 como número 1 no ranking mundial, ao passo que o suíço Roger Federer acabou em 2º. Em 2011 surge o sérvio Novak Djokovic como o grande dominador do circuito masculino, ao vencer 3 torneios do Grand Slam, tornando-se número 1 do mundo a 1 de Julho. No ténis feminino, a bielorrussa Victoria Azarenka ganhou o seu primeiro título do Grand Slam ao vencer o Open da Austrália, tornando-se a número 1 do mundo. Destaque também para Serena Williams que venceu Wimbledon e o U.S. Open e ainda a medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de verão. Em 2012, o ténis masculino foi muito mais renhido, tendo os quatro líderes da classificação mundial ganho 1 Grand Slam cada um, ou seja, Djokovic venceu o Open da Austrália, Nadal venceu o Roland Garros (Open de França), Federer venceu Wimbledon e o escocês Andy Murray venceu o U.S. Open, o seu primeiro título do Grand Slam depois de ter ganho, também, a medalha de ouro dos Jogos Olímpicos. No ténis feminino, Sharapova ganhou o torneio de Roland Garros, o seu quarto título de torneios do Grand Slam e o seu Grand Slam de carreira, isto é, o Grand Slam que lhe faltava para ter um título em cada um desses torneios *Major*. Destaque ainda para Serena Williams que arrecadou mais 2 títulos do Grand Slam e também para Victoria Azarenka que venceu o Open da Austrália e acabou o ano a liderar a classificação mundial.

Atualmente, os jogadores que dominam o ténis masculino são Djokovic, Nadal e Murray, enquanto que no ténis feminino, Williams, Sharapova e Azarenka continuam a ser as líderes do circuito.

Até ao momento é importante salientar alguns recordes, como é o caso de Federer que é considerado por críticos, analistas desportivos e ex-tenistas como o melhor jogador de ténis de todos os tempos, contando com 17 títulos do Grand Slam no seu palmarés, sendo o jogador masculino com mais títulos de Grand Slam até hoje. Outro destaque vai para o espanhol Nadal que é o jogador mais novo a conquistar os quatro torneios do Grand Slam, além de ser o tenista com mais vitórias consecutivas sobre a superfície de terra batida. No ténis feminino é importante salientar a norte americana Serena Williams, que aos 32 anos de idade ainda lidera

o circuito, tendo já 16 títulos individuais do Grand Slam e 13 em pares femininos. De salientar ainda a modalidade de pares masculinos, onde os irmãos gémeos norte americanos Bob e Mike Bryan dominam o circuito há muitos anos, liderando a classificação mundial e possuindo 15 títulos do Grand Slam.

#### **6.4.2.2. Ténis em Portugal**

Em Portugal, a evolução do ténis tem sido lenta. Na realidade, mercê do elitismo registado nos primeiros cinquenta anos do século passado e da falta de consciencialização dos portugueses. Em 1966, devido à criação duma escola de iniciação de ténis no Estádio Nacional e à Televisão, registou-se um notável acréscimo de praticantes, em especial Lisboa, Porto e Algarve. Nos tempos mais recentes passamos a ter como grande referência do Ténis o “Open de Portugal”. O Sporting Club de Cascais foi o berço, onde o “pai” do ténis português, Guilherme Pinto Basto, ensinou este desporto a dar os primeiros passos. Popularmente conhecido pela denominação de “Club da Parada”, o Sporting cascalense atraiu o interesse de muita gente para o “Lawn-Tennis”, surgindo como pioneiro na organização de campeonatos, juntamente com o Real Velo Clube do Porto. Guilherme Pinto Basto, como praticante, conseguiu sagrar-se por nove vezes vencedor nos Campeonatos Internacionais de Portugal. Mas foi enquanto dirigente que a sua atividade deu maiores frutos, nomeadamente com a fundação de dois clubes - o Club Internacional de Foot-ball e o Sporting Club de Cascais. A sua capacidade organizativa levou-o depois a presidir à primeira direção da Federação Portuguesa de Lawn-Tennis, fundada em 16 de Março de 1925. Desempenhou o cargo até 1934, quando foi substituído pelo seu amigo e diretor do Sporting Club de Cascais, Rodrigo Castro Pereira. Em 1946 foi eleito Presidente Honorário da Federação, posição de que muito se orgulhou até à data do seu falecimento, em 26 de Julho de 1957. Em 1901 conseguiu organizar um torneio de exibição com a presença de vários jogadores ingleses de nomeada.

No início do século XX foi possível tornar realidade a primeira edição dos Campeonatos Internacionais de Portugal, ainda e sempre no recinto do Sporting Club de Cascais. Em 1909 é lançada uma nova competição - o Campeonato de Portugal Inter-Clubes. A primeira edição da prova integrava as variantes de pares-homens e pares-mistos. Em 1914, com a eclosão da Primeira Guerra Mundial, novo golpe se abate sobre o jovem desporto. Obrigados a alistar-se, portugueses e ingleses residentes em Portugal vão combater para as terras estrangeiras. Registe-se até o caso de Rodrigo Castro Pereira - que em 1934 sucederia a Guilherme Pinto Basto à frente dos destinos da Federação Portuguesa de Lawn-Tennis, que no exílio se procurou alistar no exército português. A meio da década deu-se outro passo de

gigante no desenvolvimento do ténis em Portugal. Com a criação, a 16 de Março de 1925, da Federação Portuguesa de Lawn-Tennis, estava criada a estrutura aglutinadora que permitiria uma mais correta expansão da modalidade, bem como a concretização de um sonho, a participação de Portugal na maior competição por equipas do calendário masculino, a: “Taça Davis”. Até 1928, Portugal participou todos os anos na Taça Davis e em todas as ocasiões ficou pela eliminatória inicial: em 1926 foi a Londres perder com a equipa da África do Sul por 4-1; no ano seguinte perdeu em Lisboa com a equipa alemã por 5-0; e em 1928, novamente em Lisboa, foi batido pela Nova Zelândia por 4-1. Os maus resultados sucessivos desmotivaram dirigentes e jogadores, de tal forma que Portugal apenas voltou a participar na Taça Davis em 1948. Mais duradouros foram os Campeonatos Nacionais, que se começaram a realizar igualmente em 1925 e que, desde então, têm vindo a disputar-se ininterruptamente. No início dos anos trinta a modalidade manteve-se mais ou menos estagnada, havendo mesmo um período de declínio a partir de 1934. Com a inauguração do complexo do Estádio Nacional, este conjunto de infraestruturas desportivas respondia ao desejo da Federação Portuguesa de Futebol de possuir um campo para acolher as seleções estrangeiras. Mas tornava igualmente possível uma maior divulgação da prática do ténis, pois do complexo faziam também parte nove *courts* de ténis. O interesse nos Campeonatos Nacionais voltou a crescer no início dos anos sessenta, quando o nível qualitativo dos praticantes subiu e o ténis português ficou marcado pela rivalidade que permitiu a Alfredo Vaz Pinto e João Lagos repartirem os títulos disputados entre 1963 e 1972. Vaz Pinto venceu em 1963-64 e depois entre 1968 e 1972. Lagos ganhou três Campeonatos consecutivos, entre 1965 e 1967. No setor feminino, chegava ao fim o domínio de Peggy Brixhe, oito vezes campeã nacional, a primeira em 1945, a derradeira em 1966, para se iniciar o de Leonor Santos (depois Peralta). De 1967 a 1982 venceu a prova por treze vezes, deixando escapar somente os títulos de 1977, 1978 e 1981, sempre para Deborah Fiuza. Inicia-se então uma fase de expansão do desporto das raquetes, que se acentuaria a partir de 1976, com a atuação de Cordeiro dos Santos à frente da Direção da Federação Portuguesa de Ténis (F.P.T.). Competitivamente, o início da década de setenta é marcado pela monotonia, tal a superioridade dos melhores executantes: o português José Vilela ganha cinco campeonatos consecutivos em singulares, de 1973 a 1977, enquanto a dupla José Vilela/João Lagos arrecada sete títulos de 1970 a 1978. A Revolução de Abril vem encontrar o ténis português ainda numa fase muito precária. Todavia, os adeptos portugueses tiveram conhecimento nesse ano de uma das melhores notícias para a modalidade. Henrique Mantero Belard, estrangeiro radicado em Portugal, faleceu e deixou parte da sua fortuna, obtida nos Estados Unidos da América, a diversas instituições nacionais. Setenta por cento da sua herança, excluídos os montantes devidos aos herdeiros, revertia para a Santa Casa da

Misericórdia, vinte por cento para a Cruz Vermelha Portuguesa, e os restantes dez por cento para a Federação Portuguesa de Ténis. Em 1982 a ideia longamente amadurecida de trazer a Portugal uma grande figura do ténis mundial tornou-se finalmente possível. O mítico Bjorn Borg, retirado do circuito profissional no Outono de 1981, dedicava-se então apenas a encontros de exibição. As suas prestações em Cascais e Póvoa de Varzim, onde atuou ao lado de Vitas Gerulaitis, relançaram o interesse na modalidade das raquetes. Com os pavilhões a abarrotar e a televisão a permitir a milhões verem em atuação aquele que muitos consideravam o melhor jogador da história do ténis, deu-se início a um inesperado *boom* no número de praticantes, que fez com que no final da década de oitenta o ténis fosse a segunda modalidade desportiva mais praticada em Portugal. A chama de entusiasmo à volta do ténis manteve-se acesa no ano seguinte. Um promotor alemão propôs a Armando Rocha, então presidente da Direção da F.P.T., a realização em Portugal, durante 1983, de um grande torneio integrado no “Grand Prix”. O projeto foi aceite. Com um total de 250.000 dólares em prémios, o Open de Portugal trouxe ao Estádio Nacional alguns dos melhores jogadores daquele tempo. Jose Higuera, Jimmy Arias e Victor Pecci, entre outros, foram atores secundários num torneio protagonizado pelo francês Yannick Noah e pelo sueco Mats Wilander. O escandinavo venceu no Jamor, mas um mês depois Noah teve a sua desforra e venceu na final de Roland Garros. Mas se a iniciativa foi um sucesso momentâneo, acabou por ter um custo elevado. Incapazes de competir com o peso dos nomes presentes no Open de Portugal, os organizadores nacionais deixaram de contar com o apoio de patrocinadores para iniciativas mais modestas. E como o “Grand Prix” não teve descendência, foi necessário esperar três anos para voltar a ver competições de bom nível em Portugal. João Cunha e Silva foi a primeira aposta séria no profissionalismo, conseguindo-se criar as bases para que outros tenistas nacionais pudessem pensar em competir internacionalmente com o mínimo de ambições. A partir do início da década de noventa o Estoril Open teve já seis edições, com cinco vencedores - os espanhóis Emilio Sanchez (1990), Sergi Bruguera (1991) e Carlos Costa (1992 e 1994); o ucraniano Andrei Medvedev (1993); e o austríaco Thomas Muster (1995). Em 1995, o Estoril Open passou a ter a companhia de outra prova portuguesa na categoria de World Series do ATP Tour. O Maia Open/Oporto Cup, depois de um longo percurso como “Challenger”, chegou à divisão maior do ténis mundial, jogou-se na semana seguinte a Roland Garros e foi ganho pelo espanhol Alberto Berasategui. Para 1996 ambas as provas continuam de pedra e cal no calendário do ATP Tour, aumentando mesmo os seus prémios monetários. Em 1997, entre os melhores jogadores nacionais, estão nomes como Nuno Marques, João Cunha e Silva, Emanuel Couto e Bernardo Mota que faziam parte dos primeiros 300 da classificação mundial. João Cunha e Silva teve a sua melhor classificação

mundial em 1991, quando foi número 108 do mundo, tendo sido na altura um recorde nacional, possuindo muitos outros recordes, nomeadamente na Taça Davis, em que tem o maior número de vitórias, maior número de encontros jogados e o maior número de anos como jogador profissional. Silva atingiu, ainda, a segunda ronda em dois Grand Slams, em Wimbledon e no US Open. No ténis feminino destaca-se Sofia Prazeres que, entre 1990 e 1998, conquistou por nove vezes consecutivas o título nacional absoluto feminino. Este feito somente foi superado por Leonor Santos que entre 1967 e 1976 ganhou os dez campeonatos disputados. Também em pares o domínio de Prazeres foi evidente, uma vez que conquistou seis triunfos no mesmo espaço de tempo. Apesar do domínio evidenciado a nível interno no estrangeiro, Sofia Prazeres não conseguiu fazer uma grande carreira, já que a melhor classificação que obteve no *ranking* da WTA foi um o 162º lugar em 1994. Depois de vários anos a jogar no Circuito Satélite em 1997, Sofia Prazeres alcançou finalmente o seu primeiro título internacional, ao triunfar numa prova que teve lugar em Guimarães, sendo este o único título desta dimensão ao longo da sua carreira, embora, por diversas vezes, tenha chegado perto da final de outros torneios. Em 1998, Sofia Prazeres, algo desmotivada pela falta de concorrência a nível nacional, decidiu abandonar a competição profissional, numa altura em que tinha apenas 24 anos. Em Setembro de 1995, Nuno Marques bateu o recorde de João Cunha e Silva ao tornar-se o primeiro português a figurar nos primeiros 100 jogadores da classificação mundial, tendo atingido a 86ª posição. Nuno Marques foi também um grande jogador de pares, atingindo a 58ª posição. Na altura era considerado o melhor jogador português de todos os tempos, tendo sido, ainda, campeão nacional individual por quatro vezes e em pares por duas. Marques atingiu a segunda ronda em três torneios do Grand Slam, além de ter atingido os quartos-de-final do Estoril Open. No ténis feminino, destaque para Frederica Piedade que em 15 de Maio de 2006 atingiu o 142º lugar em singulares na classificação mundial e em 16 de Fevereiro de 2009 atingiu o 158º lugar em pares. Destaque ainda para outra jogadora, Neuza Silva, que em 2009 atingiu o seu melhor *ranking* de sempre, sendo a 133ª WTA. Frederico Gil acabaria por vir a bater o recorde alcançado por Nuno Marques seis anos depois, em 25 de Abril de 2011, quando atingiu o 62º lugar. Gil bateu outros recordes nacionais, tendo vencido um torneio ATP 250 em Viña del Mar na variante de pares, ao lado do espanhol Daniel Gimeno-Traver. Gil foi o tenista português a chegar mais longe no Estoril Open, tendo atingido a final do torneio, depois de já ter atingido duas vezes os quartos-de-final. Em 2011, Rui Machado bate o recorde de Frederico Gil ao atingir o 59º lugar na classificação mundial, tornando-se o jogador português com a melhor classificação de sempre. Atualmente, os tenistas nacionais de mais relevância são João Sousa, de 24 anos e Gastão Elias, de 23 anos de idade. João Sousa tornou-se no primeiro português a vencer um

torneio do circuito profissional ATP World Tour, em Setembro de 2013, em Kuala Lumpur, Malásia, o que lhe permitiu classificar-se no top 50 dos melhores tenistas do mundo, após ter sido o quarto tenista português a entrar no Top 100 da classificação mundial em Janeiro de 2013, depois de Rui Machado, Frederico Gil e Nuno Marques, onde atingiu a 49<sup>a</sup> posição, melhor *ranking* de sempre de um português. Gastão Elias também tem estado em grande destaque, tendo atingido os quartos-de-final do Estoril Open, sucedendo a João Sousa que também atingiu a mesma ronda em 2012. Este resultado permitiu a Elias alcançar a 103<sup>a</sup> posição na classificação mundial a 6 de Maio. Quanto ao ténis feminino, as melhores jogadoras nacionais são Michelle Larcher de Brito, de 20 anos, e Maria João Koehler, de 24 anos de idade. Michelle tornou-se a primeira tenista portuguesa a ultrapassar duas rondas numa prova do circuito WTA, em 2008, tendo atingido o seu melhor *ranking* de sempre no ano seguinte, em Julho de 2009, onde chegou ao 76<sup>o</sup> lugar. Este ano alcançou outro grande feito, um feito histórico para o ténis português, ao derrotar a russa ex-número um do mundo Maria Sharapova no torneio de Wimbledon. Maria João Koehler é a segunda melhor tenista nacional, tendo atingido o seu melhor *ranking* de sempre, 102<sup>a</sup> WTA, a 25 de Fevereiro deste ano.

#### **6.4.2.3. Abordagem à Evolução dos Equipamentos**

##### **Raquete**

Nestes cem anos de ténis observou-se uma ligeira evolução nas raquetes, bem como no fabrico de bolas. Como já se sabe, a raquete teve origem numa luva. À medida que o tempo passava, o desenvolvimento da raquete foi sendo aperfeiçoado com o propósito de melhorar o jogo. Em 1583 aparece a primeira raquete com encordoamento vertical, como as de hoje, substituindo assim o transversal. Em 1675, o holandês Mitelli desenvolveu uma raquete com o cabo mais longo em relação à área de impacto. Em 1872, o Major Walter C. Wingfield lançou um novo modelo de raquetes, em que o cabo era mais longo e a cabeça menor.

Em 1891 surge a raquete com cabo liso, ajudando a evitar os habituais entorses no pulso. No final do século XIX acontece uma grande revolução no formato das raquetes, ao serem lançados os primeiros modelos ovais. A área de batimento das bolas também se modifica, uma vez que se multiplicam os minúsculos quadrados do encordoamento. Em 1930, inspirada em instrumentos musicais italianos, a raquete surge com um novo desenho. Essa raquete ficou conhecida por ter uma aparência de "panelões", visto que o cabo era metálico e a área de impacto era maior, o que facilitava o jogo. Em 1950, surge a modificação mais importante da raquete, aparecendo posteriormente no mercado raquetes metálicas, de fibra de

vidro, de grafite e compósitas (madeira e fibra ou madeira e grafite), mantendo-se, contudo, invariável na ligação do aro à pega, consoante as marcas. Nos dias de hoje, a raquete mais moderna tem uma abertura na armação que reduz a resistência do ar, a área de batimento é menor e a corda mais fina. A superfície de contacto da raquete com a bola é plana e consiste num encordoamento onde as cordas são cruzadas e entrelaçadas alternadamente.

Em jogos oficiais, o aro da raquete não pode exceder as 29 polegadas (73,66 centímetros) em todo o comprimento, incluindo o cabo. As raquetes têm as mesmas dimensões desde Janeiro de 2000.

### **A bola**

O fabrico de bolas manteve-se quase inalterável, com a tendência ao emprego de fibras sintéticas, associadas a borracha, sendo a inovação mais saliente o aparecimento de bolas coloridas, com predomínio da amarela, contrastando com o campo de ténis. A superfície exterior da bola de ténis é aveludada e uniforme. Se a bola tiver costuras, estas não devem estar à mostra. O seu diâmetro pode variar entre 6,35 e 6,65 centímetros e o peso entre 57,70 e 58,48 gramas. Quando a bola é largada de uma altura de 2,54 metros sobre uma superfície dura, esta deverá ter um ressalto superior a 1,35 metros e inferior 1,47.

### **Vestuário**

O vestuário dos tenistas sofreu, como é natural, profundas alterações. Assim, nas primeiras décadas os homens jogavam de calças e camisolas brancas. Somente em 1933 aparece o calção através do jogador britânico Henri Wilfred. Por sua vez, as mulheres, nos primeiros anos, jogavam de chapéu de palha, blusa cintada e comprida e usavam gravata listrada, espartilhos e saias roçando o chão. Só na década de 20 aparece a primeira jogadora a libertar-se deste estranho e incómodo vestuário, foi a célebre tenista francesa Suzanne Lenglen, a qual entrou nos campos de Wimbledon, sem espartilhos, nem anáguas, apenas com um folgado vestido pregueado, meias presas com liga por cima do joelho e uma fita no cabelo, conjunto que foi moda na época. Mais tarde as saias encurtaram e as ligas desapareceram. Em 1949, a tenista americana Georgeou Gussie surge em Wimbledon, de minissaia, a qual se levanta no momento em que a jogadora dá um pulo para apanhar a bola, deixando ver umas cuequinhas debruadas de renda, o que causou forte impressão na assistência, que solta um “oh!” de admiração, perturbando a jogadora que julga estar a ser vaiada. Rapidamente esta moda pegou e, hoje, as jogadoras usam vestidos curtíssimos, extremamente graciosos e requintados, intervindo na sua confeção costureiros de renome. A

cor branca do equipamento masculino e feminino foi sendo substituída ao longo dos tempos mais recentes.

### **O court/campo de ténis**

O *court* idealizado pelo inventor do ténis tinha a forma de dois trapézios isósceles unidos pela base menor, onde se colocava a rede e somente de um dos lados havia divisões para a receção do serviço, que era sempre executado do mesmo lado e do centro da linha de fundo, sendo obrigatório bolar por baixo do ombro. Somente em 1875 surgiu um novo regulamento. O *court* passou a ter a configuração retangular com 23,76 metros de comprimento por 7,31 metros de largura, dividida ao meio por uma rede sustentada por dois postes de 2,13 metros de altura e distantes de 7,31 metros. A altura da rede era de 1,52 metros nos postes e 1,21 metros no centro, situando-se a linha de serviço a 7,92 metros da rede. A contagem dos pontos manteve-se até aos dias de hoje. Foram surgindo algumas táticas novas que obrigaram a alterações das leis do jogo, como por exemplo à tática dos irmãos Renshaw, que passaram a jogar muito junto à rede.

Atualmente o piso dos *courts* de ténis pode ser de:

- **Relva** - É o piso mais rápido do ténis, caracterizando-se pela irregularidade do ressalto da bola. Antigamente, os grandes vencedores nesta superfície jogavam ao estilo serviço e vólei, como Pete Sampras. O Torneio de Wimbledon é jogado nesta superfície;
- **Terra batida** – O campo de terra batida é composto por terra e argila, coberta com pó de tijolo, um piso que torna o jogo um bocado mais lento. As bolas saltam relativamente altas e mais lentamente, fazendo com que seja mais difícil um jogador acabar rapidamente o ponto. Neste tipo de superfície é mais fácil saber se uma bola cai dentro ou fora dos limites do campo, uma vez que a bola deixa uma marca no solo. O torneio de Roland Garros é disputado nesta superfície, onde vários tenistas fizeram história, como por exemplo Rafael Nadal e Gustavo Kuerten;
- **Piso duro/rápido** - Este tipo de piso abrange muitas superfícies diferentes, variando do cimento, até superfícies de betão poroso, madeira ou relva artificial. É um piso de jogo rápido devido à sua superfície regular. Os ressaltos baixos fazem com que as jogadas sejam curtas e poderosas. Os torneios de Grand Slam disputados nestes pisos são: Australian Open e U.S. Open. Roger Federer e Pete Sampras são alguns dos tenistas que se destacaram neste tipo de piso.

#### 6.4.2.4. Resenha das leis do jogo e técnicas

Nestes 100 anos do ténis apareceram tenistas de grande valor, a começar pelos irmãos Renshaw, que conceberam uma nova tática de jogo. Também é de referir a extraordinária equipa francesa, constituída por Borotra, Cochet Lacoste e Bougnon, que foram designados pelos “três mosqueteiros”, os quais tiveram um papel relevante, não só por terem imposto o ténis dinâmico, como ainda por terem contribuído grandemente para a expansão do ténis em todo o mundo.

Instituíram-se várias provas e campeonatos, dos quais salientamos a Taça Davis, em que participam mais de 60 países e os famosos torneios de Wimbledon, Roland Garros, US Open e da Austrália. A ATP apresenta cinco categorias de torneios de ténis: *Grand Slams*; *ATP World Tour Masters 1000 (Masters Series)*; *ATP World Tour 500 Series*; *ATP World Tour 250 Series*; *Challengers*. Torneios Satélite, de quatro semanas e torneios *Future*, de uma semana, são eventos da Federação Internacional de Ténis (ITF) que também contam para a classificação de entrada da ATP, embora representem um nível inicial de torneios profissionais, tendo os torneios Satélite sido extintos após a temporada de 2006. Contudo, as competições que costumam marcar e atrair o público são apenas 17 competições das quase seiscentas existentes. Estas competições são: quatro *Grand Slams* (Open da Austrália, dos Estados Unidos, Roland Garros e Wimbledon). Nove torneios do *Masters Series* (Indian Wells, Miami, Monte Carlo, Roma, Hamburgo, Canadá, Cincinnati, Madrid e Paris); as duas *Masters Cups* (masculino e feminino, com os oito melhores tenistas do ano); a Taça Davis e a Fed Cup (versão feminina da Davis). É importante salientar, também, que há outras duas competições que ocorrem de quatro em quatro anos no mundo do ténis que são os Jogos Pan-americanos e os Jogos Olímpicos.

Relativamente às regras do jogo de ténis propriamente dito, estas podem ser encontradas no site da Federação Portuguesa de Ténis (disponível em <http://www.tenis.pt/images/stories/pdf/Regulamentos/regras.pdf>).

Das regras do ténis fazem parte 38 artigos que, de uma forma sintética, podem ser sintetizados do seguinte modo: A escolha do bolar e/ou campo é normalmente feita através da rotação da raquete que, ao cair no solo, determina a sorte na escolha; O jogo ou encontro é à melhor de 3 ou 5 partidas; O jogador que fizer primeiro 4 pontos ganha o jogo, contando que atinja o 4º ponto com uma diferença de 2 pontos; A contagem dos pontos segue a seguinte ordem, 1º ponto – 15, 2º ponto – 30, 3º ponto – 40 e 4º ponto – jogo; A mudança de campo só se faz quando a soma dos jogos for ímpar.

Afirmam os entendidos na técnica que um iniciado, nos primeiros tempos, deve bater a bola naturalmente, isto é, com o plano das cordas perpendicular ao solo e, somente depois de controlar razoavelmente a pancada de direita e de esquerda, deverá iniciar-se nos golpes cortados. O primeiro golpe cortado a aprender é o “*lift*”, não só por ser mais fácil de executar, como também por ser o mais eficiente. Depois o iniciado aprenderá o “*slice*”. Seguir-se-ão outros golpes básicos. De todos os golpes os mais difícil é sem dúvida o serviço.

As raquetes tiveram uma evolução natural, mas o modo como são utilizadas caracteriza-se em três tipos de pegas: pega “*eastern*” ou semifechada, pega continental, pega “*western*” ou fechada e pega “*semiwestern*” que é uma posição intermédia entre as pegas “*eastern*” e “*western*”. A escolha da raquete deve estar em proporção da força física do jogador, deve ser equilibrada e, por fim, o punho da raquete deve estar de harmonia com as dimensões da mão do tenista.

A organização de um torneio deve ter em conta preferencialmente um número de inscritos igual a 2 elevado a  $n$ . Se for diferente, que é em geral, então há um número de isentos na primeira eliminatória e nestas condições a determinação deste número obtém-se subtraindo da potência de 2 elevado a  $n$ . Existem algumas pancadas de ténis, por exemplo: “*Drive*”, pancada de direita (ou esquerda), executado depois de a bola ter batido no solo; “*Serviço*”, primeira bola a pôr em jogo; “*Smash*” é um contragolpe em que a bola é atacada com muita força de cima para baixo; “*Lob*”, vulgarmente conhecido por balão, é uma pancada de baixo para cima, normalmente com o objetivo de passar por cima do adversário quando este se encontra na rede. Depois existem algumas expressões usuais, como por exemplo: “*Ace*” (Às), bola de serviço não tocada pelo recebedor; “*Deuce*”, anúncio feito em inglês quando um jogador anula vantagem do antagonista; “*Grip*”, pega da raquete; “*Open*”, torneio aberto a todas as categorias; “*Set*”, o mesmo que partida. As pancadas básicas do ténis na fase de aprendizagem são: “*Drive*”, toda a pancada efetuada no fundo do campo; pancada de direita ou “*forehand*”; pancada de esquerda ou “*backhand*”; serviço; “*volei*”. Depois existem outros golpes complementares ou auxiliares: “*smash*”, “*lob*”, “*amorti*”, “*half-volei*”.

#### **6.4.2.5. Enquadramento do Padel**

##### **O que é o Padel?**

O Padel é um desporto de raquete, disputado a pares com raquetes e bolas próprias. O campo é retangular, totalmente fechado, com 20 metros de comprimento e 10 de largura, separado por uma rede ao meio. No topo do campo e em parte das laterais tem uma superfície de vidro ou alvenaria. A superfície do campo pode ser em betão poroso, alcatifa ou relva

synthetic, being the last two the most habitual. The main difference between Padel and other racket sports is the interaction of the walls, since they reposition the ball in play, which gives more emotion and dynamism to the dispute of a point.

### **História do Padel**

O Padel surgiu por volta do ano 1890, através de uma adaptação da prática de ténis a bordo de navios ingleses. O jogo era praticado num campo com dimensões menores protegidas por telas, jogo esse que ficou a ser conhecido no início como “ténis de alto mar”. Em 1924, o Padel passou a ser praticado em terra firme, através do norte-americano Frank Beal que improvisou alguns campos em parques municipais de Nova Iorque, o qual deu o nome de “Paddle Tennis” ao desporto, por ser utilizado um remo de madeira com um cabo curto em vez de uma raquete. Esta modalidade foi ganhando popularidade nas periferias de Nova Iorque e em alguns estados vizinhos dos Estados Unidos. Em 1928, os norte-americanos Fresseden Blanchardy e James Cogswell foram importantes para a evolução do Padel, uma vez que foram responsáveis por algumas adaptações, nomeadamente: passou a ser disputado a pares, o que deu mais dinamismo e competitividade; e passou a ser praticado, também, no inverno, dado que foram criadas plataformas feitas de arame e madeira. Em 1969, o mexicano Enrique Corcuera foi responsável pela construção do primeiro campo de Padel num hotel em Acapulco, no México, assim como pela definição das dimensões do campo e pelo regulamento que rege o desporto mundialmente até os dias de hoje. Este primeiro campo de Padel tinha 20 metros de comprimento por 10 metros de largura e uma altura entre 3 a 4 metros nas paredes de fundo. Em 1974, o príncipe espanhol Alfonso de Hohenlohe, amigo de Corcuera, interessou-se muito por este novo desporto que o seu amigo criou e tornou-se um grande responsável pela sua expansão na europa, construindo os dois primeiros campos no Marbella Clube, depois de estudar alguns pormenores do campo e das regras do jogo. O desporto ganhou popularidade e em pouco tempo atraiu personalidades importantes do ténis, nomeadamente o espanhol Manolo Santana, que também contribuiu para a divulgação do Padel ao organizar torneios por toda a Espanha, o que levou vários clubes a construir os seus próprios campos. Em 1975, o milionário argentino Júlio Menditengui, amigo do príncipe espanhol, esteve no Marbella Clube em Espanha onde conheceu o Padel, tendo gostado e aprovado, o que o levou a difundi-lo na Argentina. A adoração pelo desporto foi tanta que, em pouco tempo, acabou por se tornar o segundo desporto mais praticado na época, inclusive, até hoje. O Padel, depois da Argentina, expandiu-se para os países mais próximos, como é o caso do Chile, Paraguai, Uruguai e Brasil.

No dia 25 de Julho de 1991 foi criada a Federação Internacional de Padel (FIP) em Madrid, Espanha. Em 1992 foi realizado o primeiro Campeonato Mundial de Padel em Espanha, contando com a participação de onze países da América e da Europa. Em 1993, o Conselho Superior de Desportos reconheceu o Padel como uma modalidade desportiva.

Atualmente, o Padel é organizado e regulamentado pela FIP, contando com 21 países associados, entre os quais faz parte Portugal.

### **Padel em Portugal**

O Padel surgiu em Portugal na década de 90, a partir de uma empresa espanhola que construiu o primeiro campo no Lisboa Racket Center, embora o desporto não tivesse conseguido grande desenvolvimento, visto que apenas era jogado em Lisboa por espanhóis.

No entanto, no final da década de 90 o Padel começa a desenvolver-se, ao serem construídos dois campos no Clube de Ténis de Vila Real de Santo António e três campos na Quinta da Marinha uns anos depois. Graças à construção destes campos nasceu uma associação que começou a promover esta modalidade e a organizar um circuito de torneios sociais e competitivos, tendo sido, também, nesta altura que Portugal começou a participar em todas as edições dos Campeonatos da Europa e do Mundo.

Também foi de grande relevância a construção de três campos no Clube de Ténis do Estoril, onde, em 2008, se organizou uma edição do Campeonato da Europa, tendo Portugal alcançado a sua melhor classificação, o terceiro lugar.

A partir dessa altura houve uma enorme expansão do Padel pelo país, com a abertura de campos em clubes de ténis e resorts em cidades como Porto, Guimarães, Alentejo, Madeira, entre outras, o que fez com que começasse a haver mais praticantes espalhados por todo o país. Prova disso é o primeiro clube a dedicar-se em exclusivo à modalidade, o Clube de Padel de Alcântara, que tem já mais de 4.000 pessoas registadas no seu site (têm de o fazer para marcar campo para jogar) e todos os meses há uma média de 200 novas entradas.

Atualmente, o crescimento tem sido significativo, estimando-se que haja entre 3.000 e 5.000 praticantes ocasionais e regulares e mais de 80 campos espalhados por mais de 40 sítios em Portugal Continental e Ilhas, mas mais de metade está na Grande Lisboa – a Federação Portuguesa de Padel disponibiliza uma lista de clubes (disponível em [www.fppadel.pt/clubes](http://www.fppadel.pt/clubes)), mas que não inclui todos os campos existentes no país. Normalmente estão localizados em clubes de ténis, hotéis e resorts ou em condomínios privados. Na grande Lisboa existem cerca de 15 campos, quase todos em clubes de ténis. No grande Porto existem atualmente 3 campos, estando previsto a construção de novos no decorrer deste ano. Também existem campos no

Algarve, Alentejo, na Madeira e na região Centro (Leiria, Óbidos, Batalha e Covilhã) e Norte (Guimarães).

### **Principais vantagens do Padel**

O Padel é um desporto de equipa divertido com muitos adeptos de ambos os sexos, que abrange uma faixa etária muito grande (dos 5/6 anos aos 80), muitas vezes jogado em família ou socialmente. É um desporto de fácil aprendizagem onde é possível trocar bolas e disputar pontos desde a primeira experiência. Jogando com alguma frequência (2 semanas pelo menos), e contando com a ajuda de monitores especializados, pode-se evoluir bastante num curto espaço de tempo.

Num nível competitivo, o Padel é tão exigente fisicamente como outros desportos de raquete e tem uma grande complexidade tática e estratégica. Este desporto é de tal maneira “viciante” que a percentagem de jogadores que continua a jogar depois da primeira vez é muito elevada, superando provavelmente os 80 a 90%.

### **Regras do jogo de Padel**

- a) O serviço é feito por baixo e nunca acima da cintura;
- b) No serviço, a bola deve bater primeiro no chão atrás da linha de fundo. Deve ser cruzado, passar a rede e acertar dentro da zona de receção do campo do adversário;
- c) Após o serviço e passada a rede, se a bola bater no campo contrário e tocar na rede metálica que limita o campo antes do segundo ressalto, é considerada falta;
- d) A pontuação é igual à do ténis, isto é, para ganhar um jogo é preciso ganhar quatro pontos seguidos (isto é, 15-0, 30-0, 40-0 e jogo);
- e) O jogador que responde não pode responder diretamente em vólei;
- f) É permitido aos jogadores sair do campo e devolver a bola enquanto não ocorrer o seu segundo ressalto.

#### **6.4.2.6. Enquadramento do Setor do Turismo**

Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo), o Turismo é o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros.

Cunha (2009), defende que existe uma relação direta entre os motivos que levam as pessoas a viajar e as características dos diversos destinos, podendo estes dar resposta a

motivações muito diversificadas. Com efeito, um destino pode, simultaneamente, pelas suas características e pela diversidade de atrativos que oferece, corresponder a motivações culturais, profissionais, desportivas e outras.

Enquanto o «velho turismo» se caracterizava pela massificação estandardizada, pela monocultura turística e pela pouca atenção dada às necessidades pessoais dos turistas, o «novo turismo» transforma os «4S» tradicionais «Sun, Sea, Sand, Sex» em «Sophistication, Specialization, Segmentation, Satisfaction», sofisticação da oferta, especialização dos produtos, segmentação da procura e satisfação dos consumidores turísticos. O mesmo autor defende que as tendências da procura resultam da conjugação de fatores psicossociológicos, económicos e culturais que influenciam o comportamento dos turistas, as suas preferências e hábitos. Para as próximas décadas, o estilo e o modo de vida serão influenciados, entre outras coisas, pela alteração dos sistemas de valores, pelo aumento do tempo de lazer, pelo abandono dos convencionalismos e pelas preocupações com o ambiente. As novas tendências da procura resultantes destas influências poderão caracterizar-se:

- pela fragmentação das férias com redução do nível de fidelidade aos destinos, aumento das viagens de curta duração e redução do tempo das viagens principais;
- alteração dos hábitos de aquisição das viagens, com incremento das viagens organizadas individualmente;
- alteração dos hábitos de consumo: combinação do sol e mar com atividades lúdicas, serviço personalizado e preocupação com o enquadramento ambiental.

De acordo com os princípios da sustentabilidade, os modelos de gestão terão de passar a basear-se:

- no equilíbrio entre o crescimento económico e a utilização dos recursos naturais;
- na preservação dos processos ecológicos e de biodiversidade e na valorização do ambiente e do património cultural;
- na criação de novos produtos e de serviços diversificados;
- na planificação estratégica com a participação das comunidades locais.

A oferta turística de um destino, seja um país, uma região ou uma localidade, é sempre constituída por um vasto conjunto de elementos, mais ou menos diversificados. Os principais componentes da oferta turística são:

- Recursos turísticos (naturais ou criados pelo homem) - constituem a componente fundamental da oferta. Os elementos básicos incluídos nesta categoria são, por um lado, o clima, a flora e a fauna, a paisagem, as praias e as montanhas que se incluem nos recursos

naturais e, por outro, a arte, a história, os monumentos, os parques temáticos, que se incluem nos recursos criados pelo homem;

- Infraestruturas - consistem nas construções subterrâneas e de superfície, tais como os sistemas de abastecimento de águas, sistemas de esgotos, gás e eletricidade, sistemas de drenagem, estradas, aeroportos, parques de estacionamento, marinas, facilidades de transporte. As infraestruturas são fundamentais para o sucesso e equilíbrio do desenvolvimento turístico, mas exigem investimentos vultosos. No entanto, é preferível ter um desenvolvimento lento e equilibrado se não for possível construir estas infraestruturas, a ter um desenvolvimento acelerado sem infraestruturas adequadas;
- Equipamentos - são constituídos pelos equipamentos que satisfazem diretamente as necessidades da procura turística: alojamento, restaurantes, entretenimento e diversões, estabelecimentos comerciais, etc. Constituem a componente comercial da oferta turística;
- Acessibilidades e transportes - são constituídos pelas vias de acesso, bem como pelos meios de transporte e sua organização;
- Hospitalidade e acolhimento - o espírito de hospitalidade, a cortesia, a deferência, o desejo de bem servir, bem como a atmosfera, a limpeza, a informação e as condições criadas para receber bem os visitantes, constituem uma componente importante da procura turística.

#### **6.4.2.7. Dados do Mercado de Turismo**

O crescimento do Turismo manteve-se até 2013. No entanto, as chegadas internacionais e dormidas na Europa apontam para um crescimento mais lento nos primeiros meses de 2013, mas contínuo para a maioria dos destinos analisados. O ano de 2012 foi um ano forte para o turismo, a tendência de crescimento modesto da Europa confirma a saúde do setor por oposição à crise económica global.

Em julho de 2012 existiam em Portugal 2.046 estabelecimentos hoteleiros. Nos últimos três anos, a oferta hoteleira nacional cresceu 2,9% (58 estabelecimentos). Os hotéis, que representam quase metade da oferta, foram os principais responsáveis pela evolução verificada, assumindo um crescimento superior a 45% (mais 311). Os hotéis de 4 e 5 estrelas representam quase 40% da oferta hoteleira nacional e assumiram cerca de 30% das novas aberturas neste período (mais 92). A capacidade de alojamento nacional ascendia a quase 300.000 camas. Entre 2007 e 2012, o crescimento da oferta nacional fez-se a uma taxa média anual de 2,4%, tendo-se acelerado nos últimos três anos – crescimento superior a 9%, quase 25.000 camas. Os hotéis, mais de 55% da oferta, foram os principais responsáveis pela evolução verificada, assumindo um crescimento idêntico ao nacional, em termos absolutos.

Os hotéis de 4 e 5 estrelas representam mais de 60% da capacidade nacional e assumiram mais de 57% da capacidade acrescida no período (mais 143 mil camas).

Depois da recuperação verificada em 2010, Portugal atingiu, em 2011, os 14 milhões de hóspedes, impulsionado pela evolução dos estrangeiros, que continuou em 2012, superando os 7.7 milhões, valor mais elevado da última década e que permitiu manter o número de hóspedes sensivelmente ao mesmo nível do ano anterior, perante a queda verificada nos residentes. Reino Unido, Espanha, Alemanha e França continuam a ser os principais mercados emissores para Portugal, representando um *share* superior a 52%, assinalando-se a troca de posição entre os dois primeiros, dada a queda verificada no mercado espanhol em 2012 (-11.5%, -160.000 hóspedes). França e Alemanha foram os mercados que mais contribuíram para o crescimento verificado em 2012, ao assumirem cerca de metade do crescimento dos países do top 10, em termos absolutos, com cerca de mais 155.000 hóspedes face a 2011. Reino Unido e Brasil foram os mercados que se lhe seguiram – mais 92.000 hóspedes. Nos últimos três anos, os hóspedes estrangeiros cresceram a uma taxa média anual de quase 6%.

Em 2012, as dormidas nos estabelecimentos hoteleiros nacionais atingiram os 39.8 milhões, valor mais elevado de sempre. As dormidas de estrangeiros, que representam mais de dois terços do total, foram responsáveis pela evolução verificada face ao ano anterior, registando um crescimento de 5% (18% nos últimos três anos, mais 4.1 milhões). Não descurando os seus mercados emissores tradicionais, Portugal tem vindo a focar-se também noutros de elevado potencial de crescimento e que constituem uma oportunidade de diversificação. Brasil, Rússia, Polónia e China são disso exemplo, registando crescimentos significativos. Em 2012, o turismo português alcançou o seu melhor resultado de sempre em termos de receitas, 8.6 mil milhões de euros, um crescimento de mais de 5% face ao ano anterior (24,6% nos três últimos anos), cerca de 5,2% do PIB, valor mais elevado dos últimos doze anos. O setor mais exportador do país representou, em 2012, mais de 13% das exportações totais e mais de 45% das exportações de serviços. Os tradicionais mercados emissores de turistas deram o principal contributo para as receitas turísticas de Portugal, em 2012, com quase 58% destas concentradas na França, no Reino Unido, na Espanha e na Alemanha que, contudo, apresentaram evoluções diferentes relativamente ao ano anterior – a França e a Alemanha registaram crescimentos superiores a 6% e 7% respetivamente, enquanto a Espanha e o Reino Unido registaram quebras de 1,6% e 1,1%. França passou, assim, a ser o principal mercado para Portugal em termos de receitas, ultrapassando o Reino Unido. Os Estados Unidos da América, a Bélgica e o Luxemburgo registaram, também, crescimentos de dois dígitos face a 2011.

Os chamados mercados emergentes têm vindo a demonstrar, também, a sua importância para Portugal ao nível das receitas turísticas. Em 2012, Angola passou a ser o quinto mercado mais importante para o país, em termos de receitas (em 2009 era o 10º), logo a seguir aos quatro tradicionais, tendo o seu valor crescido mais de 160% nos três últimos anos. Brasil, Rússia e China registaram também variações significativas. Dados recentes (Agosto 2012) revelam que os turistas chineses, apesar de representarem apenas 3% das vendas *tax free* em Portugal, são os que mais gastam por compra (560 €; a nível mundial o seu valor é de 876 €) e que maior crescimento registaram face ao ano anterior (10%). Os angolanos e os brasileiros representam mais de 70% das vendas.

Nos últimos três anos, o turismo em Portugal registou um superior desempenho face ao verificado a nível mundial, na Europa do Sul/Mediterrâneo e em alguns dos destinos seus concorrentes. O turismo tem um papel fundamental na economia portuguesa, dado que representa mais de 9% do seu PIB, mais de 8% do emprego e é o seu setor mais exportador. Em 2010, Portugal era o segundo país da OCDE em que o turismo mais pesava no seu PIB (só ultrapassado pela Espanha) e o terceiro da Zona Euro em que o setor turístico mais pesava nas suas exportações. Portugal é o terceiro destino mais competitivo na Bacia do Mediterrâneo, segundo o Índice de Competitividade Viagens & Turismo do World Economic Forum, só sendo suplantado pela Espanha e pela França (maior destino turístico mundial). Em termos mundiais, situa-se no top 20, num ranking de 140 países. Portugal foi considerado o sétimo país que melhor acolhe os turistas. Portugal integra o top 25 do Bloom Consulting Country Brand Ranking Tourism (num conjunto de 161 países), que posiciona os países segundo a eficácia e impacto, a sua marca turística, a economia (PIB), utilizando variáveis de performance económica, de adequação da estratégia e da aceitação do mercado. O *rating* atribuído a cada país tem em conta a singularidade da marca e a sua adequação à procura – quanto mais uma marca seja original/singular e mais alinhada com a procura (pesquisas dos turistas) melhor será o seu *rating*, demonstrando o nível de adequação da oferta no destino face aos requisitos da procura. A Portugal foi atribuído um *rating* A (terceiro melhor da escala). Segundo o Barómetro “The Image of Portuguese Tourism”, desenvolvido pelo IPDT em outubro de 2012, a crise económica que Portugal enfrenta não está a afetar a imagem do país enquanto destino turístico – opinião revelada por 55% dos especialistas internacionais do setor inquiridos. Mais de dois terços considera Portugal um destino turístico atrativo, 70% dos que nos visitam já são repetentes e mais de 70% ficaram satisfeitos com a experiência. O país surge associado, sobretudo, às praias e ao clima, mas também à cultura e ao golfe, que surgem à frente do vinho e da gastronomia. Segundo os referidos especialistas, a cultura e o “value for money” deveriam ser as ideias chave a enfatizar nas campanhas promocionais de Portugal no

estrangeiro. Um estudo realizado *online*, entre 29 de outubro e 14 de novembro de 2012, pela Win Gallup, junto de residentes de 17 cidades europeias, posicionou Portugal no top 10 (6ª posição) dos destinos preferidos para fazer férias, à frente de países como o Reino Unido, Japão, Áustria e Suíça. Para os residentes na capital da Holanda, Portugal é mesmo a segunda escolha, a seguir a Espanha, com mais de 40% das preferências, valor também registado na capital da Irlanda, para quem Portugal é a quarta escolha. A Globespots.com coloca Portugal no primeiro lugar do top 10 de destinos a visitar em 2013 e a Condé Nast Traveler atribuiu o prémio “Melhor País 2013” a Portugal, em Abril 2013. Graças à sua combinação única a nível climático, histórico, cultural e de recursos naturais, bem como à sua proximidade com muitos dos maiores mercados emissores, o Mediterrâneo é o maior destino turístico mundial, quer em termos de turismo internacional, quer doméstico. Em 2011, mais de 300 milhões de turistas internacionais (81% dos quais originários de mercados europeus) chegaram à região, atribuindo-lhe um *share* de 31% nas chegadas internacionais, a que correspondem mais de um quarto das receitas turísticas mundiais. As previsões apontam para mais 200 milhões de turistas nas próximas duas décadas. Em 2011, Portugal era o nono destino turístico do Mediterrâneo e o sexto com maiores receitas turísticas. Alguns países do Mediterrâneo têm vivido situações económicas e políticas difíceis que têm impactado negativamente na sua procura turística por parte dos principais mercados emissores europeus (exemplo: Alemanha), beneficiando, por outro lado, outros destinos. Grécia, Egito e Tunísia são exemplos da primeira situação, e Espanha e Turquia da segunda. Portugal mantém-se no top 5 dos destinos preferidos para os próximos três anos.

Nos últimos sete anos, os passageiros internacionais desembarcados no país cresceram a uma taxa média anual superior a 5%, destacando-se o desempenho das companhias *low cost*, com uma taxa de crescimento médio anual superior a 16% e mais 3 milhões de passageiros.

O novo Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), decorrente da Resolução do Conselho de Ministros nº 24/2013 de 27 de Março de 2013, tem como eixo central a sustentabilidade de Portugal enquanto destino turístico, a par da qualidade de serviço, da competitividade da oferta e da criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas de acordo com as tendências identificadas na procura, reforçando as ideias chave associadas à proposta de valor do destino Portugal: clima e luz, história, cultura e tradição, hospitalidade e diversidade. As metas quantitativas fixam um crescimento médio anual, até 2015, de 3.1% para as dormidas, alavancadas no crescimento das dormidas de estrangeiros (3.7%) e de 6.3% para as receitas turísticas.

A Região Centro, representa 31,3% do território de Portugal Continental e 23,7% da sua população. É, assim, uma região extensa no contexto nacional, mas com uma baixa densidade demográfica. Esta detém uma situação de centralidade geográfica no contexto nacional, a qual lhe confere um posicionamento estratégico incontornável em três planos principais: Em primeiro lugar, na articulação do território nacional e do seu sistema urbano e, ainda, na ligação dos corredores estruturantes da mobilidade entre as duas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto; Em segundo lugar, no acesso do País ao norte e ao centro da Europa através dos corredores Galaico-Português e Irun-Portugal da Rede Transeuropeia de Transportes e na articulação multimodal Portugal - Espanha – Europa; Por último, sendo uma região de fachada Atlântica relativamente extensa (275 Km) e onde existem três portos de média dimensão com potencial de crescimento, Aveiro, Figueira da Foz e Peniche, detém condições para vir a desempenhar um papel importante na atração de novas funções e atividades marítimas e na articulação do transporte marítimo entre a Europa e o resto do mundo, com especial destaque para os países lusófonos do Atlântico Sul, com os quais tem sido pouco explorada a cooperação neste domínio.

A Região Centro é também um espaço que integra um vasto e diversificado património natural de reconhecida qualidade paisagística e ambiental. O seu território, banhado pelo oceano Atlântico ao longo de mais de duas centenas e meia de quilómetros, inclui o maior rio inteiramente português, o Mondego, o ponto mais alto de Portugal continental, a Serra da Estrela, para além de um variado património paisagístico de excelência, desde as matas nacionais do Buçaco e do Pinhal de Leiria, ou o Monumento Natural de afloramentos jurássicos do Cabo Mondego, até um vasto conjunto de áreas de paisagem protegida e de corredores ecológicos que têm vindo a ser classificados como património comum da Europa.

Na Região Centro, o sector do turismo, por seu turno, encontra-se ainda pouco desenvolvido face ao potencial paisagístico e patrimonial existente, representando o “alojamento e restauração” apenas 12,6% do VAB gerado por este sector a nível nacional.

No que respeita à oferta turística, a Região Centro dispõe de 23% dos estabelecimentos hoteleiros existentes a nível nacional e de 20% da capacidade de alojamento instalada. Quanto ao tipo de estabelecimentos hoteleiros, uma grande maioria são pensões (56,4%), 32% são hotéis, havendo ainda 244 unidades de turismo em espaço rural (TER), o equivalente a 26,2% do total a nível nacional, tendo as unidades de TER registado um crescimento de 12% ao ano, em média, desde a segunda metade da década de 90.

Em termos de procura turística, a região apresenta uma taxa mais baixa de dormidas em estabelecimentos por 100 habitantes (130,9) que a registada no Continente (275,6),

registrando igualmente taxas de ocupação por cama baixas comparativamente à média nacional, e uma correlativa maior procura interna (71%, contra 59% a nível nacional) e menor procura por parte de estrangeiros (29%, contra 41% a nível nacional).

A Figueira da Foz dispõe de, aproximadamente, 1800 camas oficiais disponíveis a nível hoteleiro. Para analisar a necessidade da criação da Academia foram colocadas certas questões a alguns funcionários hoteleiros e verificamos que muitos turistas procuram saber se o hotel tem campo de ténis ou acesso a algum nas proximidades.

Segundo os profissionais do setor turístico, este mercado deverá crescer entre 7 a 12% ao ano, prevendo-se que, em 2015, deverá situar-se em 1,2 milhões de viagens por ano.

Apesar da situação atual, o país poderá ambicionar um posicionamento de excelência no mercado e, em particular, a Figueira da Foz que beneficia de condições diferenciadas no Centro do país, acumulando três condições únicas, praia, rio e serra.

#### **6.4.2.8. O Desporto e o Turismo**

Entre desporto e turismo sempre existiu uma relação, nas suas formas contemporâneas pode dizer-se que Desporto e Turismo tiveram origem na revolução industrial e mantêm, desde essa época, uma evolução individualizada, mas com um paralelismo muito interessante. Foram idênticos os fatores, os tempos e os contextos sociais que representaram pontos de mudança e de desenvolvimento, podendo destacar-se quatro fatores que tiveram um papel fundamental para a relevância que estes dois fenómenos representam hoje na sociedade: a concentração das populações em torno dos centros urbanos; o aumento da duração do tempo de lazer; o aumento do poder de compra; e o desenvolvimento dos meios de transporte.

No início dos anos 90 assiste-se a uma verdadeira concentração da oferta, começam a aparecer pacotes turísticos com um cariz eminentemente desportivo. Ora, este facto veio, inevitavelmente, contribuir para a consolidação do conceito assente na relação Desporto e Turismo. Hoje é amplamente reconhecido o enorme impacto económico que os grandes eventos desportivos têm a possibilidade de provocar ao nível de todo o sistema turístico da região onde decorrem. Na bibliografia ligada ao turismo, passou a ser dado ênfase ao mercado do turismo desportivo como um segmento de mercado com características específicas, cuja necessidade de aprofundamento é reclamada. Aliás, passou a ser visível a sensibilidade e o despertar da comunidade empresarial para a oferta no âmbito do Desporto e Turismo, tendo surgido operadores turísticos especializados em turismo ativo e em estágios desportivos. O Turismo Desportivo é uma nova realidade que tem vindo a emergir à escala mundial, sendo que, a interseção das duas dinâmicas sociais – turismo e desporto – apresenta características

distintivas e grandes potencialidades de alavancagem do desenvolvimento e crescimento económico. O Turismo é, sem dúvida, a maior indústria mundial, geradora de benefícios económicos crescentes. Este vive uma fase de profunda transformação. Mais do que sítios diferentes ou oportunidades de descanso, as pessoas viajam cada vez mais à procura de novas experiências, novas vivências associadas a diversas práticas ativas. O Desporto, por seu turno, consubstanciou-se como o maior fenómeno cultural deste virar do século, assumindo cada vez maior significado nos estilos de vida atuais, onde a obesidade é um problema crescente das sociedades de todo o mundo. O desporto, atividade onde o Homem experimenta os seus limites, está inserido nas mesmas dinâmicas da sociedade contemporânea, experimentando também uma fase de crescimento e de mutação. Assume novas formas, novos contextos e novos valores, onde para além da competição com os outros, as pessoas procuram para si evasão, saúde e novas vivências. O desporto no seu todo representa atualmente um dos mais fascinantes e relevantes fenómenos sociais; Manuel Sérgio refere mesmo que “*o Desporto é o fenómeno cultural de maior magia no mundo contemporâneo*”. No âmbito da Carta Europeia do Desporto, o Conselho da Europa define desporto como: “*Todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis*”. De acordo com esta definição e tendo como quadro de referência a “Motricidade Humana”, podem-se incluir no conceito de desporto todas as suas novas formas. Estas são cada vez menos formalizadas, geradas em função de um contexto específico e submetendo-se muitas vezes a uma lógica comercial de produto. Esta posição está em concordância com autores como Standeven e De Knop que defendem que uma definição larga de desporto permite “*augmentar o significado das ligações entre turismo e desporto*”. Devemos realçar também que o desporto se assume à escala global como um excelente espetáculo, capaz de mobilizar multidões e de fidelizar uma imensa quantidade de espectadores, por um lado através da presença ao vivo, mas especialmente através do acompanhamento à distância e muitas vezes em simultâneo. Com base nestes pressupostos considerar-se-ão como desportistas, não só o praticante desportivo mas também o espetador desportivo, sendo estes dois grupos os principais clientes atuais do mercado do Desporto.

Assim, quando hoje falamos de oferta turística, o desporto constitui-se como um fator acrescido, tanto em termos da qualidade como da diversidade dessa oferta, ou mesmo quando falamos dos desejos e das motivações dos turistas, da captação ou da fidelização dos mesmos. Em termos conceituais, Turismo Desportivo representa o corpo de conhecimento e o conjunto de práticas onde as áreas do turismo e do desporto se tornam interdependentes. Esta área de

sobreposição evidencia-se a dois níveis que se poderão denominar de Turismo de Espetáculo Desportivo e Turismo de Prática Desportiva. Existe, no atual contexto do desenvolvimento do turismo desportivo, a necessidade de fomentar uma relação muito próxima entre os técnicos de desporto e os técnicos de turismo, de modo a que a reunião destes dois “saber-fazer” permita potenciar ao máximo o desenvolvimento, tanto do ponto de vista concetual, como da compreensão das dinâmicas do segmento de mercado do turismo desportivo. Segundo vários autores, que procuram explicar o conceito de turismo desportivo, conclui-se que se torna necessário, para que se considere um indivíduo como turista desportivo, considerar que ele tem que ser turista e simultaneamente participar numa atividade desportiva ou desenvolvida em contexto desportivo.

Do exposto, a associação entre turismo e desporto é consensual, mas, no que se refere às diferentes atividades e contextos que se podem considerar dentro do universo do turismo desportivo, as opiniões são um pouco mais diversas. Ainda assim, dois pontos são quase consensuais: a inclusão da prática desportiva e a assistência enquanto espectador. De realçar uma quase unanimidade em considerar como turismo desportivo para além das atividades desportivas praticadas pelos turistas, também as atividades desportivas a que o turista assiste ou é espectador. Diversos autores utilizam uma terminologia que considera a prática desportiva como *participação ativa* e a assistência a um espetáculo desportivo como *participação passiva*.

No entanto, considero que o conjunto de atividades desportivas em que participem turistas, seja enquanto praticantes ou espectadores, representam o maior relevo no fenómeno Turismo Desportivo. A participação de turistas em atividades ou contextos desportivos pode *agrupar-se na seguinte tipologia:*

- Turismo de prática desportiva (TPD) - conjunto de atividades desportivas em que participem turistas enquanto praticantes. Considera-se a pessoa, com este tipo de participação no desporto, como o *turista praticante desportivo* que, por sua vez, se poderá definir como aquele Turista que, durante a sua viagem, pratica uma qualquer atividade desportiva, independentemente da motivação principal da viagem. No entanto, este tipo de turismo representa apenas uma parte dos turistas praticantes desportivos. Com efeito, também as pessoas que embora tenham outra motivação de viagem, como por exemplo o turismo de sol e mar ou o turismo em espaço rural, podem vir a praticar uma atividade desportiva. Independentemente da motivação da viagem, a prática desportiva por parte dos turistas representa um campo de sobreposição entre o turismo e o desporto.
- Turismo de espetáculo desportivo (TED) - conjunto de atividades desportivas de que usufruem os turistas enquanto espectadores, considerando-se a pessoa com este tipo de

participação no turismo desportivo como o *turista espectador desportivo*. Este poderá assim definir-se como o turista que, durante a sua viagem, assiste a um qualquer espetáculo ou evento desportivo, independentemente da motivação principal da viagem. De facto, o espetáculo desportivo tem-se desenvolvido de forma exponencial ao longo das últimas décadas, em parte devido ao desenvolvimento mediatizado de competições a nível global, consequência do desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação de larga escala ocorrido a partir de meados do século passado. Os modelos competitivos bastante atrativos vieram fomentar a assistência ao vivo às competições desportivas (exemplos disso: os Jogos Olímpicos, o Campeonato do Mundo de Futebol, Campeonato do Mundo de Formula 1, Voltas nacionais em ciclismo, etc.), tornando-os numa nova forma de atividade económica de elevada relevância nas economias dos países. Tem-se assim uma enorme quantidade de pessoas que se deslocam, tendo como objetivo principal assistir a espetáculos desportivos ou que, estando de férias com qualquer outra motivação, acabam por assistir a espetáculos desportivos que se realizam no mesmo destino turístico. Este mercado assume cada vez mais um relevo muito significativo, não só pela capacidade de atração de turistas de forma direta, mas também como forma de promoção, dando visibilidade a um determinado destino ou contexto turístico.

▪ Outros contextos turístico-desportivos – Acredito que existe um conjunto de relações entre turismo e desporto que vão para além do TPD e do TED, sendo estas tipologias muito variadas e apresentando cada uma delas aspetos muito específicos e que importará analisar caso a caso, como por exemplo: os estágios pré-competitivos das equipas de desporto profissional e do turismo cultural no caso dos museus ou exposições com motivos desportivos.

Ao longo das últimas décadas, muitos têm sido os autores que têm procurado conceptualizar acerca do fenómeno Turismo Desportivo e da sua relevância económica e social, bem como, acerca do corpo de conhecimentos e do conjunto de práticas onde as áreas do Turismo e do desporto se tornam interdependentes. De modo, a operacionalizar esta proposta definiram-se dois tipos de turistas praticantes desportivos, os entusiastas e os esporádicos, cuja principal distinção tem a ver com o comportamento e a motivação principal da viagem, característica esta que revela uma atitude completamente distinta dos potenciais clientes face à prática desportiva realizada no contexto turístico. Dentro de uma lógica global do destino turístico, as atividades/modalidades desportivas a propor, as suas formas de organização e de promoção devem considerar estas diferenças de atitudes, potenciando ao máximo o impacto da prática desportiva como instrumento de política adequado para a sustentabilidade de um destino turístico. Assim, atualmente faz todo o sentido falar em

Turismo Sustentável para promover um desenvolvimento ao serviço da pessoa, o que impõe preocupações em relação ao ambiente e ao equilíbrio social. Para viver, o homem precisa de ar, de água e de solos de qualidade, ao passo que os serviços socioculturais são indispensáveis à sua existência e desenvolvimento. O êxito dos processos de desenvolvimento está ainda diretamente condicionado pela satisfação destas necessidades: Colocar a economia ao serviço do desenvolvimento e, portanto, ao serviço da satisfação das necessidades ambientais e sociais necessárias à vida humana; Construir um desenvolvimento para todos, tendo a preocupação de determinar, com exatidão, as regras éticas condicionantes do desenvolvimento pretendido ou desejado. Turismo Sustentável procurará, portanto, melhorar constantemente a compreensão entre as pessoas, a fim de criar as condições necessárias à oferta de produtos turísticos de qualidade. A OMT declara no seu código deontológico 2: *“É dever de todos os agentes do desenvolvimento turístico salvaguardar o meio ambiente e os recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico saudável, continuado e sustentável, adequado à satisfação equitativa das necessidades e expectativas das gerações atuais e futuras”*. (art.º 3) e para isso há que *“reduzir a pressão da atividade turística sobre o meio ambiente, aumentar o seu impacto benéfico sobre a indústria turística e a economia local”*. *“As populações locais estão associadas às atividades turísticas e participam proporcionalmente nos benefícios económicos, sociais e culturais que estas geram e, especialmente, na criação de empregos diretos e indiretos que daí resultam”* (art.º 5). *“A possibilidade de aceder direta e pessoalmente à descoberta das riquezas do planeta constitui um direito igualmente aberto a todos os habitantes do mundo”*. (art.º 7).

O crescimento dos movimentos turísticos internacionais, apoiado pelas lógicas de mundialização e globalização dos agentes envolvidos, tem resultado numa massificação de muitas das áreas de destino dos turistas, com especial destaque para as áreas balneares. Estas áreas assumiram um papel de grande relevo na evolução do turismo contemporâneo e, muito particularmente, no contexto emergente do turismo de massas que se afirmou após a Segunda Guerra Mundial. A praia, enquanto recurso turístico, trouxe para a ribalta as áreas litorais que, pelas suas características geomorfológicas e paisagísticas, correspondiam a idílicos locais de recreio e de vilegiatura. A valorização social e económica da praia e a sua integração nos circuitos de comercialização internacionais levou a que muitas áreas, até há pouco tempo eminentemente agrícolas ou piscatórias, se transformassem em territórios estruturados a partir do turismo e para o turismo. É uma transformação que pode ser vista como uma tradução espacial da civilização do lazer e, tanto quanto possível, aproveitada pelos mecanismos inerentes ao “negócio do ócio”. Tem havido um crescente reconhecimento de que o turismo possui um elevado potencial ao nível da dinamização da economia.

Na realidade atual e futura do turismo, no que são as linhas de força estruturantes desta atividade, a crescente participação da população idosa é um facto incontornável e uma tendência com justificadas perspetivas de afirmação. Segmento ou produto, o turismo sénior, ou turismo na terceira idade (consoante a influência linguística e/ou a escola de pensamento) constitui uma novidade no espectro já largo de fenómenos, processos e acontecimentos que caracterizaram o turismo no último meio século da nossa história. Novidade, não no sentido de inovação de algo que não tinha existência prévia, mas antes novidade pela dimensão, amplitude e relevo que veio a demonstrar possuir e que terá em termos futuros.

Primeiramente foi difícil entender a relação entre Turismo e Desporto, pois o Turismo, segundo a indústria mundial, possuía um poder económico de tal forma, que faria crer que não teria nada a esperar de uma atividade de lazer, como o Desporto, na maior parte das vezes conotada até com aspetos menos positivos da vida social. Mas nas últimas décadas, o papel do desporto nas sociedades, quer nos países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento, ganhou uma dimensão enorme. Inicialmente esteve ligado ao espetáculo, depois à formação da juventude, passando à prevenção e manutenção da saúde, atingindo agora um lugar de primazia na indústria do lazer mundial. O lazer e o turismo são conceitos que encontraram um amplo espaço de ligação com a população mundial, estando o lazer preferencialmente ligado ao desporto, apesar de possuir um vasto leque de atividades. Este “Cocktail Explosivo” transformou-se num fator de criação de riqueza muito importante. Legiões de famílias procuram cada vez um maior número de períodos de tempo durante o ano, para gozo de férias fora das suas residências habituais, lutando contra um “stress” típico das atuais grandes cidades. São as férias da neve, as de verão, as visitas aos grandes locais de divertimento, isto para além dos fins de semana na montanha, as visitas culturais, etc. No entanto o sucesso desta atividade preferencialmente económica está, como é fácil de compreender, fundamentalmente dependente do grau de satisfação que é capaz de criar nos clientes. Aqui se encontra o aspeto mais sensível desta indústria, a capacidade de agradar constantemente à população previamente escolhida, ou melhor, o velho ditado que diz: “O cliente tem sempre razão”.

#### **6.4.2.9. Dados do Mercado de Turismo na Figueira da Foz**

Lugar de ocupação humana muito antigo fez parte do reino suevo e, mais tarde, viria a ser conquistado aos mouros aquando da conquista de Coimbra por Fernando Magno em 1064, integrando o Reino de Leão e conseqüentemente o Condado Portucalense.

A Figueira da Foz conheceu um grande crescimento no século XVIII devido ao movimento do porto e ao desenvolvimento da indústria de construção naval. Foi elevada à categoria de vila em 1771. Continuou a crescer ao longo do século XIX devido à abertura de novas vias de comunicação e à afluência de veraneantes. Em 20 de Setembro de 1882 foi elevada à categoria de cidade. Nos finais do século XIX e início do século XX construiu-se o chamado Bairro Novo, de malha regular, onde se instalaram os hotéis, o casino, restaurantes, bares noturnos e alguma atividade comercial. Outro local onde a atividade comercial é evidente, é na Rua da República, que liga a zona de entrada da cidade (via Estação dos caminhos de ferro) à zona mais central da cidade.

Nos últimos tempos foram construídos supermercados e hipermercados na zona mais periférica da cidade. Devido às condições naturais e ao equipamento turístico, a Figueira da Foz impôs-se como estância balnear, não apenas para a zona centro de Portugal, mas também para famílias abastadas alentejanas e espanholas. A Figueira da Foz é conhecida como a "Rainha das Praias de Portugal". Foi nesta localidade, no início do século XIX, que desembarcaram as tropas inglesas que vieram ajudar Portugal na luta contra as Invasões Francesas. Em 1982, ano em que se comemorou o Primeiro Centenário da Elevação a Cidade da Figueira da Foz, foi inaugurada a Ponte Edgar Cardoso, que veio substituir a ponte antiga (que não permitia que embarcações passassem sob si). A nova ponte, que rapidamente se transformou *numex-libris* da cidade, é considerada uma das mais bonitas e imponentes do país. Foi, recentemente, alvo de profundas obras de remodelação. A Torre do Relógio (situada em frente à Esplanada Silva Guimarães, junto à Praia da Claridade) é, igualmente, uma das referências da cidade, bem como o Forte de Santa Catarina. Situa-se também nesta cidade, o Palácio Sotto-Mayor, que marca história numa zona mais central da Figueira da Foz.

Com um património histórico-cultural muito forte e rico, destacam-se as suas inúmeras igrejas com as suas talhas douradas, onde o Barroco tantas vezes impera, o Museu Municipal Dr. Santos Rocha com vasto espólio que conta com coleções de arqueologia, etnografia, pintura, escultura, cerâmica e mobiliário, o Forte de Santa Catarina e a Fortaleza de Buarcos, a Torre do Relógio, diversos vestígios arqueológicos, e os muitos Palácios (como o Sotto-Mayor), Parques e jardins, Palacetes e casas Senhoriais que atestam a importância turística e económica desta cidade ao longo dos anos, a bonita Marina, ou o recentemente construído Centro de Artes e Espetáculos, um marco nacional na cultura e espetáculos. A Figueira da Foz mantém, igualmente vivas, antigas tradições, como o famoso artesanato ou as suas festividades populares, aliando tantas vezes progresso e tradição. O Parque das Abadias que é um dos "pulmões" da cidade e um local de lazer, onde se realizam algumas provas de cortamato e várias iniciativas, com vista a proporcionar momentos agradáveis aos cidadãos do

concelho. Este Parque atravessa a cidade ao meio, indo desde a zona norte da cidade até ao Jardim Municipal, que sofreu, recentemente, intervenções de remodelação. A Figueira da Foz tem um clima mediterrânico do tipo Csb, de acordo com a classificação climática de Köppen-Geiger. No inverno as temperaturas variam entre os 7°C e os 14°C, raramente descendo abaixo dos 0°C, enquanto no Verão as temperaturas oscilam entre os 15°C e os 25°C, podendo ultrapassar os 35°C em vagas de calor. A temperatura média anual ronda os 15°C enquanto a precipitação média anual é de cerca de 600 mm. A temperatura da água do mar varia entre os 14-15°C em janeiro e fevereiro e entre os 18-19°C em agosto e setembro. No inverno o tempo tende a estar instável, enquanto no verão o tempo seco e soalheiro pode ser interrompido por dias nebulosos ou até mesmo de chuva. No verão, e principalmente durante a tarde, final do dia e princípio da noite, o vento tende a soprar moderado (por vezes forte) de noroeste.

A Figueira da Foz é uma cidade portuguesa no distrito de Coimbra, inserida na região Centro e sub-região do Baixo Mondego e situada na desembocadura do rio Mondego com o Oceano Atlântico. É a segunda maior cidade do distrito, conhecida por ser considerada a "Rainha da Costa de Prata" pelas suas praias extensas. Recentemente, o Cabo Mondego foi considerado um promontório na Serra da Boa Viagem, nos arredores da Figueira da Foz, e declarado Monumento Natural Nacional (onde se verificam pegadas de dinossauros). O município, com 379,06 km<sup>2</sup> de área e 62.125 habitantes (dados de 2011), é subdividido em 14 freguesias (Alhadas, Ferreira-a-Nova, Marinha das Ondas, Quiaios, São Pedro, Alqueidão, Lavos, Moinhos da Gândara, Tavadere, Bom Sucesso, Buarcos, Maiorca, Paião e Vila Verde). O município é limitado a norte pelo município de Cantanhede, a leste por Montemor-o-Velho e Soure, a sul por Pombal e a oeste pelo Oceano Atlântico.

A Figueira da Foz fica, portanto, situada no litoral atlântico, junto à foz do Rio Mondego, e é um dos centros turísticos mais importantes de Portugal, com um dos maiores casinos do país, o mais antigo de toda a Península Ibérica e único na região Centro, o Casino Figueira, uma praça de touros, um enorme areal com equipamentos lúdicos e desportivos, onde, de 1997 a 2004, se realizou o "Mundialito de Futebol de Praia" e etapas dos principais circuitos de frisbee (jogo do disco) e uma animada vida noturna. Foi também palco, em Outubro de 2009, do Enduro, um campeonato mundial de motociclismo fora de estrada. A maior parte dos veraneantes vêm de Coimbra, Beiras e sobretudo de Espanha (Estremadura, Leão e Castela e da Comunidade de Madrid), sendo que muitos destes têm a Figueira da Foz como a sua segunda residência.

A população ativa reparte-se entre as várias atividades económicas da região, com destaque para a pesca, indústria vidreira, atividades ligadas ao turismo, construção naval,

produção de celulose, indústria de sal e, como não podia deixar de ser, a agricultura. Mas quase tudo tem a ver com o turismo, sem o qual a cidade morreria. O território concelhio é atravessado a meio pelo Rio Mondego e da sua rede hidrográfica fazem parte várias ribeiras e cinco lagoas (Salgueiros, Vela, Braças, Corvos e Leirosa). A regularização das margens do rio provocou sérias transformações na prática agrícola. O prestígio do destino, beleza e conservação das praias fazem da Figueira da Foz um destino de praia por excelência. Com cerca de 12 km de praias lançadas ao longo do Atlântico, cosmopolitas ou selvagens, onde o claro do sol e a frescura das águas são uma constante. As praias da Figueira são um convite ao lazer, ao repouso, ao sol. Um destino único na região centro do país, que marca a diferença pela sua diversidade de recursos naturais e pela qualidade das infraestruturas de apoio que oferece. A Figueira da Foz, com uma localização geográfica muito central, dista 1h30 do Porto, 2h de Lisboa e 30 min de Coimbra, utilizando a A1, A17 e A14 apresenta-se como uma excelente solução para este sector de atividades. Este é um sector exigente no que concerne a alguns requisitos específicos, nomeadamente, condições de acessibilidade, disponibilidade de instalações, equipamentos e serviços especializados, alojamento de qualidade superior e uma ampla oferta comercial, trata-se de *Turismo de Negócios*. A Figueira da Foz conta com diversos equipamentos hoteleiros e de restauração, salas de reuniões e auditórios que, pela sua dimensão e prestígio, contribuem para a dinamização do sector. As condições naturais da Figueira da Foz convidam também à prática dos mais diversos desportos, no entanto são as modalidades ligadas à náutica que despertam o maior interesse nos turistas. A Figueira da Foz possui um porto, marina e praias com Bandeira Azul o que permite ao visitante/turista desfrutar de uma viagem ativa em contacto com a água, com a possibilidade de realizar todo o tipo de atividades náuticas, em lazer ou em competição. As condições naturais convidam à prática dos mais diversos desportos, ténis, vela, windsurf, remo, pesca desportiva, equitação, parapente, todo-o-terreno e desportos radicais. Uma quantidade infindável de possibilidades de diversão e lazer, que valorizam um dos ícones mais significativos da Figueira da Foz, o Mar. Mar, Rio, Serra, Património Histórico-cultural, uma panóplia de possibilidades de bem-estar e estar bem, a Figueira da Foz orgulha-se, entre outros, dos seus espaços verdes que proporcionam, a quem por lá passa, uma multiplicidade de momentos cravados de sorrisos.

No que concerne a experiências gastronómicas, a Figueira da Foz é uma cidade virada para o mar, onde o peixe fresco e os mariscos são reis. Ao longo do ano são realizados diversos festivais gastronómicos, desde o sável e lampreia, aos peixes tradicionais, da sardinha e do marisco, às caldeiradas e bacalhau, um conjunto de experiência a que o paladar não pode ficar alheio. Ao falar da Figueira da Foz, é inegável o impacto e o charme transmitido na zona do Bairro Novo, onde se concentram grande parte das atrações urbanas da

cidade. Um cheiro a tradição misturado com sons do futuro e sabores de sempre. À sobremesa são sempre servidas as Brisas da Figueira da Foz, doce típico, muito apreciado, confeccionado à base de ovos e amêndoa.

Mas a Figueira da Foz não se esgota no conceito de lazer e bem-estar, para aqueles que não dispensam um fim de tarde animado ou uma noite bem divertida na companhia dos amigos e família, tem também um vasto leque de possibilidades de entretenimento. Uma ida ao Casino e ao seu emblemático Salão Nobre, seguida de um passeio pela Esplanada Silva Guimarães e Picadeiro (zona de restaurantes, cafés e bares), situado no coração do Bairro Novo. Propõe-se ainda uma passagem pelo Centro de Artes e Espetáculos, deleitando-se com um dos seus espetáculos culturalmente aliciantes ou até explorando uma das suas exposições, são inúmeras as possibilidades de diversão na cidade.

Toda esta descrição pormenorizada da cidade da Figueira da Foz, devido à sua localização geográfica prova a sua ligação, desde talvez o século XVIII, aos desportos e ao turismo, claro de acordo com a dimensão temporal.

#### **6.4.2.10. Tennis Club da Figueira da Foz**

O “Tennis Club da Figueira da Foz” é uma das instituições mais antigas da Figueira da Foz, fundada por um grupo de figueirenses, que conseguiram trazer a prática do ténis para fora dos então principais centros urbanos do país.

Assim, a 5 de Agosto de 1917 foram aprovados os primeiros estatutos desta associação, datando a primeira Assembleia Geral, de 17 do mesmo mês. No dia 22 de agosto desse ano, a Gazeta da Figueira (um jornal da época) deu a notícia da inauguração do Clube.

O Tennis Club era, na época da sua fundação, a "sala de visitas" da cidade. Para além de proporcionar a prática do ténis, apenas nos seus dois *courts* iniciais em terra batida, um lugar de seleção rigorosa, cujas festas organizadas, chás-dançantes durante principalmente a época balnear, tinham um lugar de destaque na sociedade. O facto de o Clube ser utilizado essencialmente para atividades de índole social e jogos de mesa, não impediu que tivessem surgido, durante esta fase, alguns valores do ténis nacional da altura e que neste se tivessem realizado alguns torneios importantes.

Em Setembro de 1939, realizaram-se no Clube os Campeonatos Oficiais de Ténis, com a participação de 20 jogadores, o que para a época era um número muito bom de participantes.

Em Agosto de 1965, o Clube conseguiu trazer para a Figueira da Foz o “Torneio Internacional de Ténis, Portugal – Mónaco”, com a vitória da equipa nacional. Nesse mesmo

ano, em julho, organizou o “Primeiro Torneio de Tiro aos Pratos”, o qual despertou enorme interesse em todo o país. O Clube possuía ainda uma secção de Patinagem, por aqui se verifica a imensa versatilidade noutras modalidades desportivas, mas também de interesse nacional e principalmente dos figueirenses. Foi assim, a vida do clube durante largos anos.

Em 1972 são revistos os Estatutos, explicitando-se no seu artº 1º, do Capítulo I, que "O Tennis Club, fundado em 1917, é uma associação de carácter desportivo e recreativo, contribuindo para o interesse turístico da Figueira da Foz". Neste momento já se verifica a preocupação de relacionar o ténis com o turismo da cidade.

Nos anos 70 o Clube dispunha de secção de Vela, organizava um torneio Internacional de Bridge e um Concurso Hípico Nacional. Mais uma vez se verifica a versatilidade desportiva em várias modalidades e de interesse público, nesta data aproveitando já a aproximação ao mar, dada a localização do próprio clube junto ao Forte de Santa Catarina, onde o mar desenrolava e enrolava as ondas (“o mar enrola na areia, ninguém sabe o que ele diz, bate na areia desmaia porque se sente feliz...” - parte de uma canção antiga muito trauteada pelas peixeiras de Buarcos, uma das freguesias da Figueira da Foz e terra de pescadores).

A partir de 1980, as condições implementadas de maior abertura proporcionaram que a prática do ténis passasse a ser a atividade principal do Clube. Inclusivamente, a formação passa a ser dada por uma escola profissional. Por ocasião do 75º aniversário do Clube, este é agraciado pelo Estado, com a “Medalha de Mérito Desportivo”.

Em Agosto de 1993, procedeu-se à revisão dos estatutos do Clube, que consagrou como fins:

- \* Promover a divulgação e a prática do ténis no Concelho da Figueira da Foz;
- \* Criar e manter uma escola de ténis para jovens e realizar campeonatos ou torneios de ténis, podendo participar em provas oficiais;
- \* Promover, nas suas instalações, festas e outras atividades de índole sócio-cultural;
- \* Proporcionar aos seus associados outras atividades desportivas, culturais ou recreativas, aprovadas em Assembleia Geral.

Por este pequeno resumo do único clube de ténis existente no concelho e arredores, se comprova a importância do ténis nesta cidade e não só, e sempre a sua preocupação em relação a uma melhoria do turismo principalmente durante a época balnear.

## **6.5. Análise à Envoltente Externa**

A análise PEST avalia as componentes Político-Legal, Económico-Financeira, Social e Tecnológica.

### **6.5.1. Meio Envoltente Contextual**

A Envoltente contextual de uma empresa é composta por entidades e variáveis externas e dinâmicas, sobre as quais a empresa não pode exercer qualquer influência direta. As informações que se possam retirar irão fornecer aos órgãos da empresa a possibilidade de criar e desenvolver alternativas estratégicas, de forma a minimizar as ameaças e valorizando as oportunidades.

As variáveis do meio envoltente que se consideram com maior frequência (análise PEST), são as seguintes: tecnológica, social, económica, institucional e cultural.

#### **6.5.1.1. Variável Político/Legal (Institucional)**

No que se refere à estrutura política, a República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democrática, no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes. Portugal integra a União Europeia, que define políticas comuns para os seus estados-membros.

O contexto político-legal condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.

O conhecimento de todas as regras, leis e regulamentos dos países ou comunidades económicas onde a empresa opera, são aspetos que as empresas devem conhecer com exatidão quando estão a planear o seu desenvolvimento. Assim, a estabilidade política, o enquadramento legal, a legislação laboral, as restrições ao comércio e as leis anti-monopólio constituem as variáveis político-legais.

Com a entrada em vigor do Tratado de Lisboa em dezembro de 2009, a UE (União Europeia adquiriu pela primeira vez uma competência específica no âmbito do desporto. O artigo 165.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE) estabelece os elementos pormenorizados em matéria de política desportiva da UE. Além disso, o desporto é mencionado no artigo 6.º do TFUE, como sendo um dos domínios políticos em que a UE possui competência para apoiar, coordenar ou completar as ações dos Estados Membros. O

artigo 165.º do TFUE estabelece os elementos pormenorizados em matéria de política desportiva, concedendo à UE o poder de apoiar, coordenar e completar as medidas no domínio de política desportiva implementada pelos Estados Membros. Refere que «a União contribui para a promoção dos aspetos europeus do desporto, tendo simultaneamente em conta as suas especificidades, as suas estruturas baseadas no voluntariado e a sua função social e educativa». Mais especificamente, os objetivos da política desportiva são descritos como os seguintes: promover a equidade e a abertura nas competições desportivas e a cooperação entre os organismos responsáveis pelo desporto e proteger a integridade física e moral dos desportistas, especialmente dos mais novos.

Prevê-se que a existência de uma nova competência específica abra novas possibilidades de ação da UE no âmbito do desporto. A UE possui atualmente uma base jurídica para desenvolver um programa específico na UE no domínio do desporto, apoiado por um orçamento. A competência permite, igualmente, uma promoção mais adequada do desporto noutros setores políticos e programas da UE, tais como a saúde e a educação.

As disposições do tratado possibilitam ainda à UE a oportunidade de se manifestar numa só voz em fóruns internacionais e perante países terceiros. Os ministros do desporto da UE podem agora reunir-se em encontros oficiais do Conselho do Desporto. O primeiro Conselho do Desporto oficial da UE realizou-se a 10 de maio de 2010. Em 16 de setembro, o Conselho Europeu alterou o nome do Conselho responsável pela Educação, Juventude e Cultura. Oficialmente, este passa agora a designar-se por Conselho de Educação, Juventude, Cultura – incluindo o Audiovisual – e Desporto.

A UE, nas ações que desenvolve ao abrigo das disposições e declarações do Tratado, contempla os aspetos económico, social, educativo e cultural do desporto. Os seus esforços vão no sentido de alcançar os objetivos de maior equidade e abertura nas competições desportivas, bem como de maior proteção da integridade moral e física dos desportistas, enquanto tem em consideração a natureza específica do desporto.

No período compreendido entre 2014 e 2020, o desporto disporá pela primeira vez do seu próprio capítulo e orçamento, com uma proposta de orçamento médio anual de 30 milhões de euros, permitindo que a UE se centre em questões que não possam ser tratadas com eficiência a nível nacional.

Em janeiro de 2011, a Comissão apresentou uma comunicação sobre o impacto do Tratado de Lisboa no domínio do desporto, intitulada «Desenvolver a Dimensão Europeia do Desporto». Este é o primeiro documento político adotado pela Comissão no âmbito do desporto desde a entrada em vigor do Tratado de Lisboa. Baseando-se no Livro Branco de 2007, a comunicação salienta o potencial do desporto em contribuir significativamente para os

objetivos gerais da Estratégia «Europa 2020», ao melhorar a empregabilidade e a mobilidade por meio de ações que promovem a inclusão social no e através do desporto, a educação e a formação, entre outras áreas. Sugere que a UE deve subscrever a Convenção contra a Dopagem do Conselho da Europa, desenvolver e implementar disposições e requisitos em matéria de segurança para eventos desportivos de carácter internacional, continuar a realizar progressos no sentido de introduzir objetivos nacionais com base nas linhas orientadoras da UE para a atividade física, e desenvolver normas para o acesso de deficientes a eventos e locais desportivos.

Relativamente a questões económicas, a UE exorta as associações desportivas a criar mecanismos de venda coletiva dos direitos de transmissão, de forma a garantir uma repartição justa das receitas. Outras questões abordadas prendem-se com os direitos de propriedade intelectual relativos ao desporto, a promoção do intercâmbio de melhores práticas no atinente à transparência e sustentabilidade do financiamento do desporto e a monitorização da aplicação da legislação em matéria de auxílio estatal no domínio do desporto.

O Parlamento Europeu (PE) é da opinião de que existe uma crescente necessidade por parte da UE em resolver questões em matéria de desporto, ao mesmo tempo que respeita plenamente o princípio da subsidiariedade. No âmbito do PE, o desenvolvimento de uma política europeia para o desporto é da competência da Comissão da Cultura e da Educação. O PE tem consciência de que o desporto por si só constitui um fenómeno social e um bem público importante, e encontra-se a trabalhar conjuntamente sobre esta matéria com outras instituições da UE. Durante a presente legislatura, a Comissão CULT elaborou um projeto de relatório sobre «A Dimensão Europeia do Desporto», baseado na comunicação «Desenvolver a Dimensão Europeia do Desporto».

As academias de ténis não têm ainda grande relevância no nosso país, são os clubes e as associações que têm representação. Assim, estas regem-se pela legislação em vigor para as associações e clubes em geral. A Lei n.º1/90, de 13 de janeiro, Lei de Bases do Sistema Desportivo, prevê no seu artigo 33.º o apoio da administração pública desportiva ao associativismo desportivo, nomeadamente às federações, às associações e aos clubes. A Lei n.º19/96, de 25 de junho, alterou a Lei n.º1/90, de 13 de janeiro, e aditou o artigo 27.º-A, disposição que se refere às associações promotoras de desporto. A legislação para o desporto em geral é extensa, referimos apenas alguma que poderá ser útil à academia e à concretização dos seus objetivos, principalmente ao nível da competição, assim: Decreto-Lei n.º 272/2009, de 1 de outubro que estabelece as medidas específicas de apoio ao desenvolvimento do desporto de alto rendimento e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 393-A/99, de 2 de outubro, que regula os regimes especiais de acesso e ingresso no ensino superior. A

Portaria n.º 325/10, de 16 de junho que define os critérios gerais que permitam qualificar como sendo de elevado nível certas competições desportivas para efeitos de integração no nível C dos praticantes de alto rendimento que nelas participam. O Despacho n.º 10124/2010, de 16 de junho que aprova ao modelo-tipo de contrato a outurgar com os praticantes desportivos de alto rendimento. A Portaria n.º 211/98, de 3 de abril que define os critérios para a concessão de prémios em reconhecimento do valor e mérito dos êxitos desportivos obtidos no regime de alta competição. O Despacho n.º 3203/2009. D.R. n.º 17, Série II de 2009-01-26 que fixa a lista das modalidades desportivas coletivas e das individuais. A Lei n.º 119/99, de 11 de agosto que aprova a Lei de Assistência médico-desportiva. O Decreto-Lei n.º 345/99, de 27 de agosto que estabelece o regime jurídico da medicina desportiva. O Decreto-Lei 10/2009, de 12 de janeiro que regula o seguro desportivo. A Lei n.º 27/2009, de 19 de junho sobre o Regime Jurídico da luta contra a dopagem no desporto. E a Portaria n.º 367/2012, de 6 de novembro que especifica as profissões regulamentadas abrangidas no sector do desporto e designa a respetiva autoridade competente para proceder ao reconhecimento das qualificações profissionais, nos termos da Lei n.º 9/2009, de 4 de março, alterada pela Lei n.º 41/2012, de 28 de agosto.

A regulamentação do Turismo de Portugal – I.P. é a entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, neste setor ela também é extensa, passando pelas áreas da política do turismo, licenciamento e classificação, formação, planeamento e ordenamento do território e investimento.

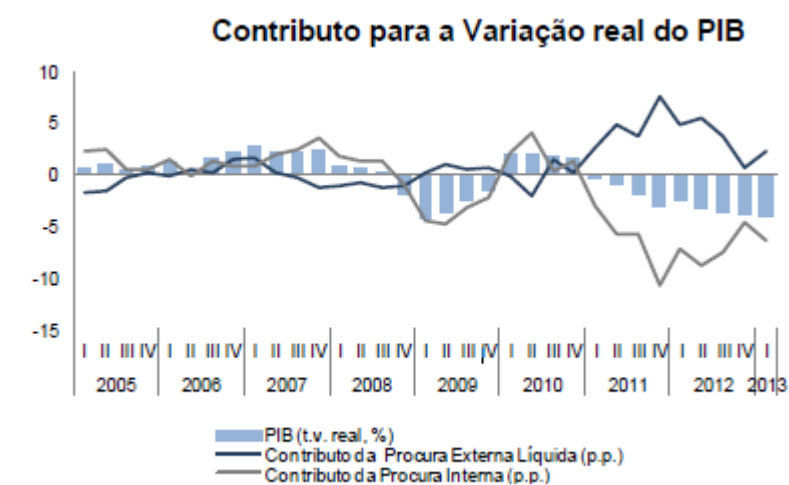
Ao nível da classificação, a legislação turística engloba os alojamentos turísticos no conceito vago de “empreendimentos turísticos” que define como sendo os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

#### **6.5.1.2. Variável Económica / Financeira**

Portugal pode caracterizar-se como uma economia de média dimensão, no seio da UE, e que nos últimos anos desenvolveu todos os esforços no sentido da convergência económica com os países da União. Todavia, a crise internacional que se desencadeou ainda em 2007, com impacto a nível mundial, veio alterar as metas definidas e adiar a possibilidade de uma maior aproximação de Portugal aos países do espaço em que se insere. O país é membro da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), da Organização das Nações Unidas (ONU) e suas agências especializadas, da Organização Mundial do Comércio

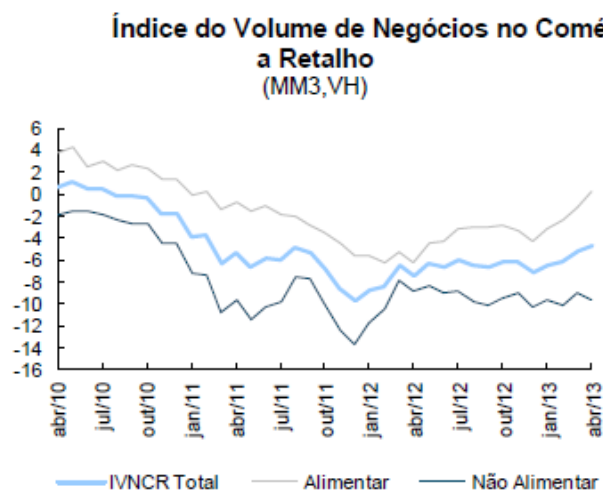
(OMC) desde 1995 e da Organização Mundial do Turismo (WTO) desde 1976. O desempenho da economia portuguesa em 2008 foi, em grande medida, condicionado por um enquadramento externo particularmente desfavorável, que teve ainda início na segunda metade de 2007. As repercussões da crise financeira que teve início nos EUA e se alastrou aos restantes países do mundo provocaram restrições ao financiamento, um aumento do clima de incerteza e um abrandamento das economias a nível global.

**Figura 3:** Contributo para a Variação real do PIB



Passando para os anos mais recentes e de acordo (Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação) com as Contas Nacionais Trimestrais do INE para o 1.º trimestre de 2013, o PIB registou uma variação homóloga de -4,0% (-3,8% no 4.º trimestre de 2012), movimento sustentado por um contributo mais negativo da procura interna (-6,4 p.p. face aos -4,6 p.p. no 4.º trimestre) e que se deveu essencialmente a variações homólogas mais negativas da FBCF (-17,2% face aos -12,8% no período precedente).

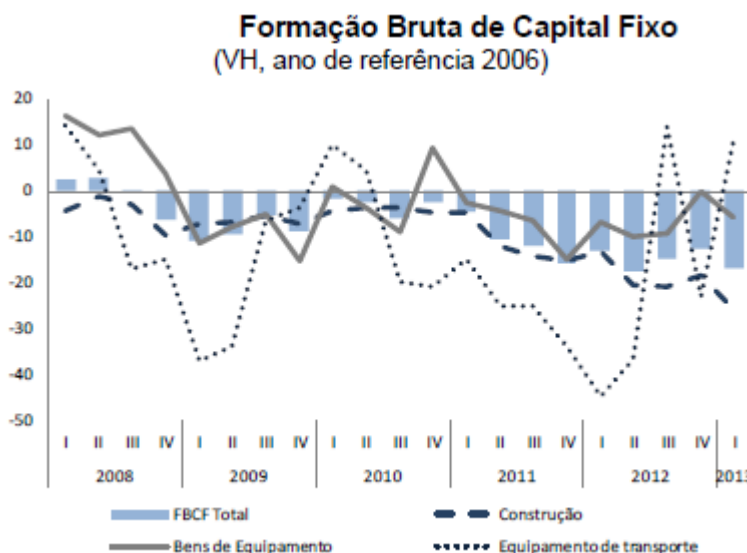
**Figura 4:** Índice do Volume de Negócios no Comércio a Retalho



Fonte: INE.

No trimestre terminado em abril, o Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho caiu 4,6% face ao período homólogo (no trimestre terminado em março tinha caído 5,1%). Neste período, a componente alimentar registou uma variação homóloga de 0,2%, ao passo que na componente não alimentar a variação foi de -9,6%.

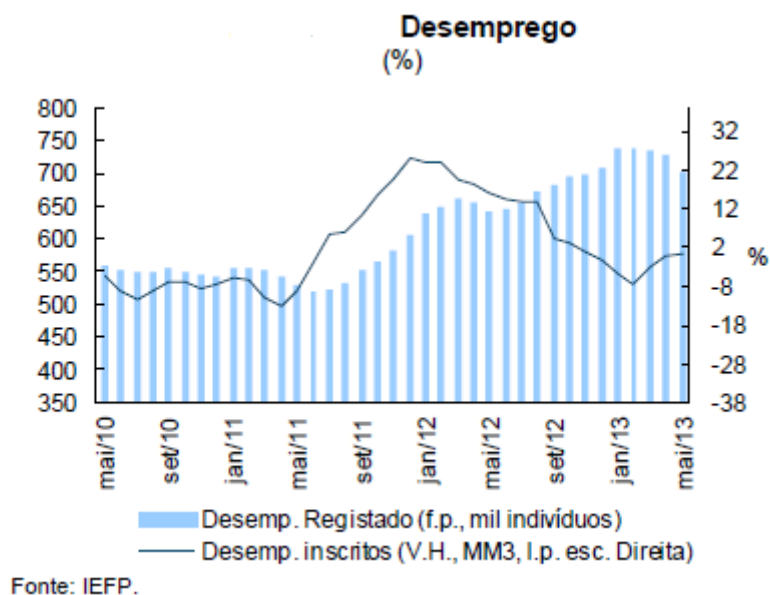
**Figura 5:** Formação Bruta de Capital Fixo



De acordo com as Contas Nacionais Trimestrais do INE, no 1.º trimestre de 2013 a FBCF registou uma quebra de 16,8% (piorou 4,0 p.p. face ao trimestre anterior). A componente de construção foi a que mais contribuiu para esta evolução, registando um contributo de -15,0 p.p. face aos -10,7 p.p. do trimestre anterior. Também os bens de equipamento registaram uma variação homóloga mais negativa (-5,7% face aos -0,1% no

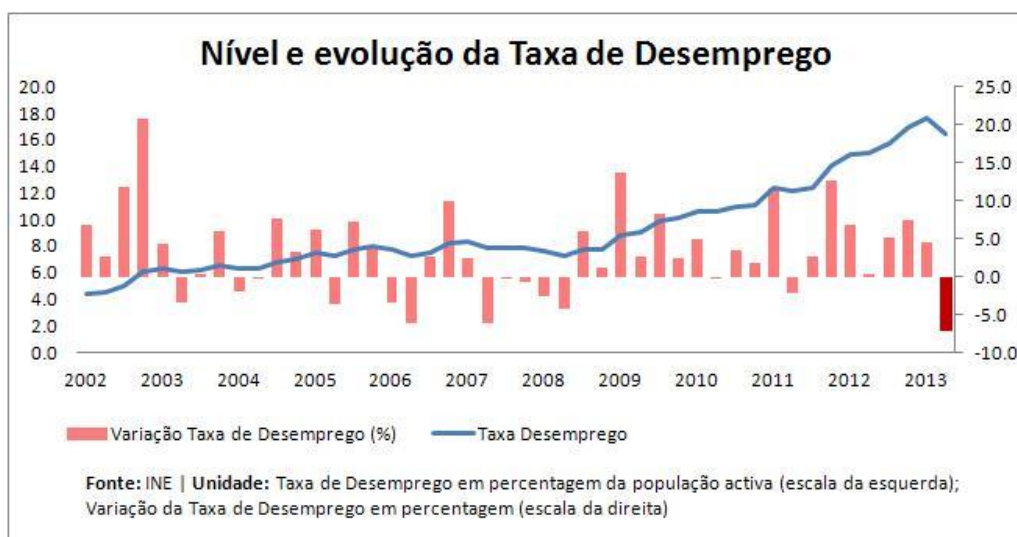
período precedente). O investimento em equipamento de transporte alcançou um contributo positivo de 0,5 p.p., tendo evoluído de uma variação homóloga de -22,9% para 10,7%.

**Figura 6: Desemprego**



Segundo dados do IEFP, estavam, no final de maio de 2013, registados 703,2 mil desempregados. A taxa de variação homóloga foi de 9,7%, situando-se 1,4 p.p. abaixo da registada no mês de abril. No trimestre terminado em maio, a variação homóloga do número de desempregados inscritos ao longo do período foi de 0,5%.

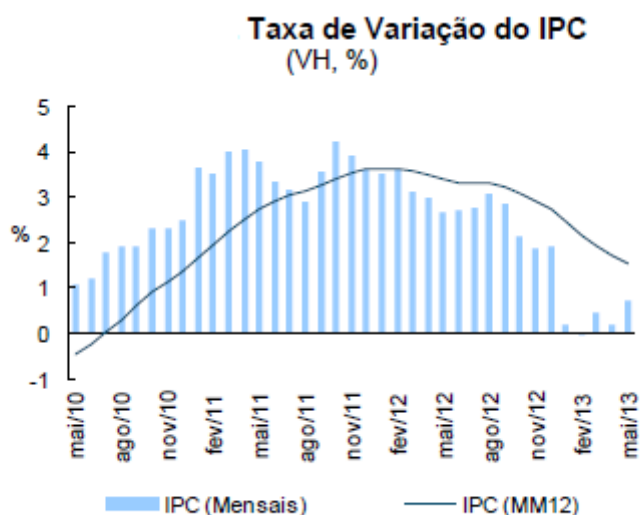
**Figura 7: Nível e evolução da Taxa de Desemprego**



Pelo gráfico verifica-se que houve um desvio colossal em agosto de 2013 na taxa de desemprego em Portugal.

A taxa de inflação do mês de maio foi, segundo o INE, de 0,7% (tinha sido de 0,2% no mês de abril). Tomando em consideração a média dos 12 meses anteriores, analisando assim a taxa de inflação do ano terminado em maio, o valor situa-se em 1,6%.

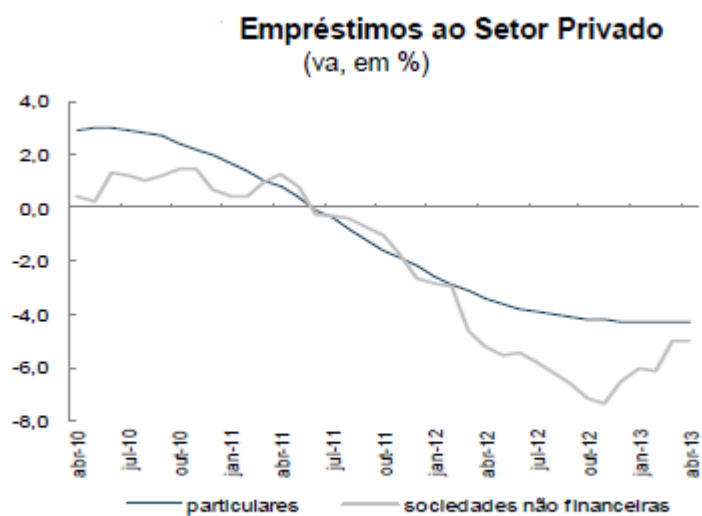
**Figura 8:** Taxa de Variação do IPC



Fonte: INE.

Os dados do INE permitem-nos verificar que os preços dos bens e dos serviços apresentaram, em maio, variações homólogas de 0,7% e 0,8%, respetivamente. O IPC subjacente, isto é, do IPC excluindo bens alimentares não transformados e energéticos, aumentou face ao período homólogo em 0,5%. O diferencial entre o IPC total e o subjacente situou-se em 0,2 p.p., este mês. Olhando para as categorias do IPC, constata-se que as maiores subidas de preços em termos homólogos se deram nos Produtos Alimentares e Bebidas (3,1%) e nas Bebidas Alcoólicas e Tabaco (4,1%), ao passo que as maiores descidas em termos homólogos se registaram no Vestuário e Calçado (-3,6%) e nos Transportes (-3,4%).

**Figura 9:** Empréstimos ao Setor Privado

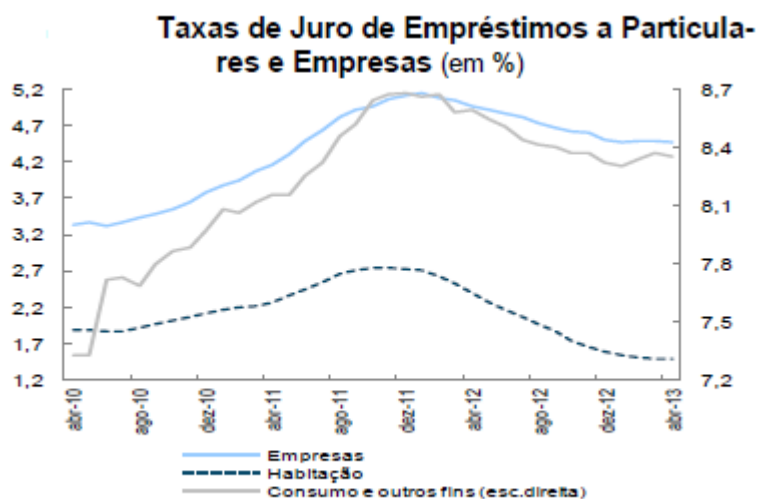


Fonte: Banco de Portugal.

Em abril de 2013, a taxa de variação anual dos empréstimos ao setor privado não financeiro estabilizou, mantendo uma variação negativa de 4,6% em termos anuais. Esta tendência estendeu-se tanto ao crédito destinado às empresas não financeiras como aos particulares.

Quanto ao crédito destinado aos particulares, assistiu-se a um comportamento diferenciado nos diferentes segmentos. Assim, os empréstimos destinados à habitação deterioraram-se ligeiramente (para -3,7%), alterando a evolução registada nos meses precedentes, caracterizada por uma estabilização, enquanto a quebra do crédito ao consumo foi bastante menos pronunciada do que em março.

**Figura 10:** Taxas de Juro de Empréstimos a Particulares e Empresas



Fonte: Banco de Portugal.

As taxas de juro das operações do crédito diminuíram ligeiramente para as empresas, enquanto se mantiveram estáveis para os particulares abrangendo os empréstimos à habitação, cuja taxa de juro se manteve em 1,49% em abril de 2013. A taxa do crédito destinado ao consumo e outros fins diminuiu para 8,35%.

De acordo com o Boletim Económico – verão 2013: Projeções para a economia portuguesa 2013-2014, estas encontram-se rodeadas de uma incerteza particularmente elevada, associada aos recentes desenvolvimentos internos, que se adiciona às exigências da indispensável implementação do programa de ajustamento económico e financeiro. O enquadramento externo da economia portuguesa será marcado pela continuação de uma recessão moderada na área do euro em 2013, esperando-se uma recuperação gradual a partir da segunda metade do ano. Maiores progressos ao nível da regularização das condições monetárias e financeiras na área do euro, bem como na arquitetura institucional europeia, tenderão a robustecer o enquadramento externo da economia portuguesa ao longo do horizonte de projeção. Para 2013 projetava-se uma contração do Produto Interno Bruto (PIB) de 2%, refletindo uma forte queda da procura interna e um aumento significativo das exportações (Quadro 1).

**Figura 11: Projeções do Banco de Portugal**

**QUADRO 1**

**PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2013-2014**  
Taxa de variação anual, em percentagem

	Pesos 2012	BE Verão 2013			BE Primavera 2013		
		2012	2013 <sup>(p)</sup>	2014 <sup>(p)</sup>	2012	2013 <sup>(p)</sup>	2014 <sup>(p)</sup>
Produto Interno Bruto	100.0	-3.2	-2.0	0.3	-3.2	-2.3	1.1
Consumo Privado	66.3	-5.6	-3.4	-1.4	-5.6	-3.8	-0.4
Consumo Público	18.3	-4.4	-2.1	-3.2	-4.4	-2.4	1.5
Formação Bruta de Capital Fixo	15.8	-14.5	-8.9	1.1	-14.5	-7.1	1.9
Procura Interna	100.6	-6.7	-4.4	-1.2	-6.8	-4.2	0.4
Exportações	38.8	3.2	4.7	5.5	3.3	2.2	4.3
Importações	39.3	-6.7	-1.7	2.1	-6.9	-2.9	2.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		3.8	2.4	1.4	3.9	1.9	0.7
Procura interna		-7.0	-4.4	-1.1	-7.0	-4.2	0.4
da qual: Variação de Existências		0.2	-0.3	0.2	0.2	-0.1	0.1
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		0.8	4.5	6.4	0.8	3.6	4.8
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		0.1	3.0	4.9	0.1	2.8	3.8
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		2.8	0.4	0.8	2.8	0.7	1.0

Fonte: Banco de Portugal.  
Nota: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

Para 2014 antecipa-se um aumento do PIB de 0,3%, num contexto de forte redução da despesa pública, abrandamento do ritmo de queda da procura interna privada e manutenção de

um crescimento robusto das exportações. Relativamente à inflação, projeta-se que a taxa de crescimento do Índice Harmonizado de Preços ao Consumidor se situe num nível ligeiramente inferior a 1% em 2013-2014, num contexto em que as pressões inflacionistas, quer internas, quer externas, deverão permanecer muito reduzidas, pelo que se optou por considerar nos cálculos do trabalho uma taxa de inflação de 1%. A projeção para a economia portuguesa continua a ser marcada pela continuação do processo de correção dos desequilíbrios macroeconómicos, sendo consistente com a redução do grau de endividamento do setor privado e com a continuação do processo de desalavancagem gradual e ordenado do setor bancário. Projeta-se um reforço da capacidade de financiamento da economia portuguesa face ao resto do mundo ao longo do horizonte de projeção, fundamental para consolidar o regresso da posição de investimento internacional a uma trajetória sustentável, assegurando as condições de solvabilidade intertemporal da dívida externa e promovendo uma gradual normalização das condições de financiamento. Num contexto de elevada incerteza, os riscos em torno da projeção para a atividade económica são equilibrados para 2013 e descendentes para 2014. Estes riscos decorrem, tanto da possibilidade das medidas orçamentais anunciadas induzirem uma maior contração do consumo privado do que a projetada, como da eventualidade de uma evolução menos favorável das exportações. Os riscos para a inflação são ligeiramente descendentes, traduzindo a possibilidade do alargamento das margens de lucro ser inferior ao considerado, no contexto de uma procura interna deprimida. A atual projeção para o crescimento do PIB em 2013 representa uma revisão em alta de 0,3 p.p. face à publicada no Boletim Económico da Primavera, refletindo, em particular, uma evolução mais favorável das exportações de bens. Por sua vez, a projeção para 2014 foi revista 0,8 p.p. em baixa, traduzindo, no essencial, o impacto da incorporação de medidas de consolidação orçamental entretanto conhecidas com maior detalhe. Este impacto é mitigado por um aumento mais expressivo das exportações, assim como por uma menor desacumulação de existências ao longo do horizonte de projeção. A projeção para a inflação em 2013 e 2014 foi revista em baixa 0,3 p.p. e 0,2 p.p., respetivamente, traduzindo um menor crescimento dos custos unitários do trabalho no setor privado e do deflator das importações em 2013.

A Região Centro, comparativamente às restantes regiões do País, caracteriza-se por uma estrutura produtiva muito diversificada e territorialmente heterogénea, com sistemas produtivos variados e espacialmente bem demarcados, e com dinâmicas de criação de rendimento e de crescimento muito diferentes entre as sub-regiões. O setor primário representa, na região, 5,3% do VAB e 23% do emprego, o setor secundário 33,8% e 30,4% respetivamente, e o setor terciário 60,9% e 46,6%. No contexto nacional, a região regista, assim, em termos do VAB, um peso maior dos setores primário e secundário e um menor peso

relativo do setor terciário. A sub-região do Baixo Mondego destaca-se de todas as outras pelo grau de terciarização (70% do VAB total), idêntico ao valor médio nacional, e as sub-regiões do Baixo Vouga, Pinhal Litoral, Oeste e Médio Tejo pelo grau de industrialização, com um VAB do sector secundário superior à média regional. O PIB *per capita* da região (10.200 €) é, contudo, inferior ao valor médio nacional (12.500 €), o mesmo acontecendo com a produtividade do trabalho (19.100 € e 22.500 €, respetivamente). As microempresas são dominantes, constituindo atualmente mais de 70% do tecido produtivo da Região Centro.

Foram ainda selecionados alguns dados da Região Centro (mais atualizados) para completar esta variável económica: PIB por habitante (2011 P) 13,4; Levantamentos nacionais em caixas multibanco por habitante 2.161 euros; Taxa de crédito à habitação 53,2%; Taxa de depósitos de emigrantes 5,5%; Nº de desempregados inscritos nos centros de emprego 109.809. População ativa (2012) 1.257,9. População desempregada 127 milhares. Taxa média de inatividade total por local de residência, sexo e grupo etário (2010 anual) 34,4%. Taxa média de emprego total da população residente com idade entre 20 e 64 por local de residência, sexo e grupo etário (2012 anual) 69,7%. Taxa líquida de ocupação por cama nos estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica (2011 anual) 28,7%

O setor do turismo, por seu turno, encontra-se ainda pouco desenvolvido na Região Centro, face ao potencial paisagístico e patrimonial existente, representando o “alojamento e restauração” apenas 12,6% do VAB gerado por este setor a nível nacional. No que respeita à oferta turística, a Região Centro dispõe de 23% dos estabelecimentos hoteleiros existentes a nível nacional e de 20% da capacidade de alojamento instalada. Quanto ao tipo de estabelecimentos hoteleiros, uma grande maioria são pensões (56,4%), 32% são hotéis, havendo ainda 244 unidades de turismo em espaço rural (TER), o equivalente a 26,2% do total a nível nacional, tendo as unidades de TER registado um crescimento de 12% ao ano em média desde a segunda metade da década de 90. Em termos de procura turística, a região apresenta uma taxa mais baixa de dormidas em estabelecimentos por 100 habitantes (130,9) que a registada no Continente (275,6), registando igualmente taxas de ocupação por cama baixas comparativamente à média nacional, e uma correlativa maior procura interna (71%, contra 59% a nível nacional) e menor procura por parte de estrangeiros (29%, contra 41% a nível nacional).

A Figueira da Foz situa-se na Região Centro, cenário natural banhado pelo Atlântico e onde a diversidade vai ao encontro dos seus diferentes objetivos. Dotada de novas vias de comunicação de um renovado e diverso parque hoteleiro, de serviços especializados e de uma tradicional hospitalidade a que a gastronomia Regional empresta um sabor único. O Centro de

Portugal é um dos principais destinos turísticos de Portugal, com uma oferta diversificada e de qualidade. Neste contexto, o setor dos serviços (absorve 56,8% do total da população empregada) domina a economia da região, com o turismo, a assumir-se como componente estratégica.

Ao longo dos tempos, o desenvolvimento deste concelho foi orientado pela intensa atividade marítima, decorrente do porto comercial. Em tempos mais atuais, a economia da cidade baseia-se ainda na atividade portuária, na pesca e nas seguintes indústrias: vidreira, da produção de celulose, de sal e de construção naval. A agricultura tem vindo a decrescer de importância, perdendo população agrícola a um ritmo de 2,2% ao ano. Este é o concelho com maior capacidade hoteleira na Região Centro (dispondo de aproximadamente 1.800 camas oficiais), devido essencialmente ao turismo de veraneio, ligado às praias. Embora ainda em desenvolvimento, é de referir também o turismo ligado a outros lugares suscetíveis de serem visitados nas outras estações do ano, como: a Serra, o Casino, as Salinas da Morraceira, as Bateiras de Gala e Lavos, dedicadas à pesca do peixe de rio e da enguia e o próprio património histórico que é abundante e rico. Estas dinâmicas refletem-se numa tendência para o crescimento do setor terciário no concelho.

### **6.5.1.3. Variável Social – Cultural**

As variáveis sociais e culturais estão relacionadas entre si, uma vez que refletem os valores, costumes e tradições da sociedade.

A história, as tradições, as crenças e os valores que estão enraizados na sociedade são determinantes, não só na forma como as pessoas se posicionam perante os produtos e serviços que lhes são colocados à disposição, como, também, na forma como encaram o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e o seu relacionamento com as entidades empregadoras.

A atividade da empresa é, em muito, influenciada por fatores relacionados com a demografia, o estilo de vida e os valores sociais, ou seja, mudanças no estilo de vida vai induzir muitas vezes a um novo padrão de consumo.

Para além dos valores sociais e do estilo de vida, são também variáveis sócio-culturais a taxa de natalidade, a estrutura etária, a taxa de analfabetismo, a distribuição geográfica, o nível educacional e a composição étnica.

Falar de cultura portuguesa é falar do poder de disseminação da língua. O Português, a quinta língua mais falada no mundo e a terceira mais falada no Ocidente, é falada por mais de 210 milhões de pessoas.

De acordo com o Censo realizado em 2010, Portugal tinha na altura 10,3 milhões de habitantes. Este apuramento era 5,1% superior ao realizado 10 anos antes. Manteve-se a tendência de envelhecimento demográfico devido ao declínio da fecundidade e ao aumento da longevidade. Embora a imigração (principalmente do leste da Europa) tenha ajudado a impulsionar a população em idade ativa, o seu ritmo de crescimento não tem conseguido compensar o gradual envelhecimento da população e o aumento da esperança de vida. A esperança média de vida dos portugueses à nascença aumentou ligeiramente. De acordo com os dados divulgados, (maio de 2012) pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) sobre a mortalidade no período 2009/2011, o valor da esperança média de vida à nascença foi estimado em 79,45 anos para ambos os sexos, sendo de 76,43 para os homens e de 82,30 para as mulheres. Os números divulgados pelo INE um ano antes, relativos ao período entre 2008/2010, apontaram para uma esperança média de vida de 79,20 para ambos os sexos, sendo de 76,14 para os homens e de 82,05 para as mulheres. A esperança média de vida aos 65 anos também subiu ligeiramente ao passar de 18,47 para 18,62 anos nos períodos em análise. Nos homens, o valor é de 16,81 (16,64 segundo os últimos dados) e de 20,07 para as mulheres (19,89). A população portuguesa encontra-se distribuída da seguinte maneira: <14 anos – 15,60%; 15 – 24 anos – 12,60%; 25 – 49 anos – 37,20%; 50 – 64 anos – 17,50%; 65 - 79 anos – 13,20%; e > 80 anos – 3,80%.

De acordo com o site AkiNúmeros (disponível em <http://www.por7ugal.net/>), atualmente (2013) a população portuguesa é de 10.795.139, representando cerca de 2,15 % da população total Europeia (25), sendo a população ativa de 5.587.300 de indivíduos, a taxa de atividade, isto é, população ativa em relação à população total é de 51,76%. A relação de mulheres para homens é de 107 para 100 respetivamente. Em Portugal existem 3,40 imigrantes por cada 1.000 habitantes, a população estrangeira, com estatuto legal de residente é de aproximadamente 300.000 indivíduos. O total de nascimentos é de 73.373 e o total de falecimentos é de 46.974. Por fim, a população portuguesa distribui-se em termos de religião da seguinte maneira: 94,00% é católica e a restante 6,00% pertence a outras.

No quadro das exigências da nova economia global, a qualificação das pessoas é um fator preponderante para a competitividade, para o crescimento económico, para o emprego e para a melhoria dos salários. Portugal apresenta ainda alguns indicadores menos positivos ao nível da formação e qualificação da sua população ativa, que têm sido alvo de políticas de qualificação de recursos humanos.

O Turismo também é uma atividade em crescimento, embora com alterações nas tendências, como já foi mencionado. A região centro é um destino de eleição para o mercado externo e também para o mercado interno, sendo as épocas de verão, Páscoa e passagem de

ano as mais concorridas. Trata-se de uma região com 2.000 anos de história num surpreendente cenário natural banhado pelo Atlântico e onde a diversidade vai ao encontro dos seus diferentes objetivos. Dotada de novas vias de comunicação, de um renovado e diverso parque hoteleiro, de serviços especializados e de uma tradicional hospitalidade a que a gastronomia regional empresta um sabor único, desde a realização de Congressos ou Seminários, passando pela descoberta do património Cultural, pelas delícias do mar ou por um encontro único com a natureza, o Centro de Portugal faz toda a diferença.

A Região Centro, de acordo com o G.E.E. - Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e do Emprego (dados de 2010), tem: uma área de 28.200,1Km<sup>2</sup>; uma População Residente de 2.375.902 de indivíduos; uma Taxa de Crescimento Média Anual da População de 1995/2010 (%) 0,3; uma Densidade Populacional (habitantes/Km<sup>2</sup>) 84,3; uma População ≥ 65 anos (%) 20,9; um Índice de Dependência Total 52,8; uma Taxa Bruta de Natalidade (‰) 8; uma Taxa Quinquenal de Mortalidade Infantil (2005/2009) (‰) 2,9; e uma Taxa de Escolarização (Ensino Secundário), 2009/2010 (%) 150,9.

A Figueira da Foz localiza-se na Costa Atlântica de Portugal, na Região Centro, distando 180 Km de Lisboa (2 horas), 120 Km do Porto (1,30 horas) e 40 km de Coimbra (30 minutos). Trata-se de uma estância balnear secular, dispõe de 12 Km magníficos de praias, de areia fina dourada e um mar multifacetado, cerca de 2.500 camas hoteleiras, (dados de 2012), com uma população residente de 61.505, taxa de natalidade de 7‰, taxa de mortalidade 12,8‰, despesas em cultura e desporto de 5.820 euros (2011), despesas totais em jogos e desportos de 3.090 euros (2011), taxa bruta de escolarização no Ensino Básico 117,1%, taxa bruta de escolarização no Ensino Secundário 134,8%, taxa de escolarização no Ensino Superior (alunos entre os 18 e 22 anos de idade) 1,4%.

O Desporto em Portugal é importante para a cultura Portuguesa. O futebol é o desporto mais popular, mas além deste existem muitas outras competições anuais bem organizadas a nível profissional e amador, incluindo campeonatos de basquetebol, natação, atletismo, ténis, ginástica, futsal, hóquei em patins, andebol, voleibol, surf, canoagem e rugby, entre as centenas de desportos praticados no país. Existem em Portugal mais de 400.000 praticantes de desporto federado. Portanto, o ténis não está nas primeiras preferências dos portugueses, até porque ainda é visto como pertencente a um grupo restrito de pessoas, a uma elite, embora esse conceito tenha vindo a mudar lentamente. O trajeto passará por perceber as motivações para a prática desportiva. Este é um elemento essencial para traçar o caminho mais correto, isto é, para planear o futuro. O trabalho a levar a feito pelos diversos profissionais da área está sempre dependente dos motivos que levam a diferentes escolhas ou até à não escolha de qualquer atividade desportiva. A motivação dos alunos para a prática

desportiva parece estar associada a um conjunto de variáveis demográficas que a determinam, variando com a idade, o nível de escolaridade e o género.

#### **6.5.1.4. Variável Tecnológica**

O desenvolvimento extremamente rápido das tecnologias que são colocadas à disposição das empresas tem reflexos na organização e gestão empresarial. A envolvente tecnológica impulsiona novas formas de relacionamento das empresas com os seus clientes e implica que estas procurem inovar constantemente nas suas formas de atuação, fator decisivo para a sua sobrevivência e desenvolvimento. Neste sentido, são variáveis económicas as inovações tecnológicas e de processo, a proteção de patentes, os incentivos do governo e as normas de qualidade.

Rede viária – Ao longo dos últimos anos e com o apoio dos Fundos Comunitários, Portugal realizou um notável esforço de investimentos nas infraestruturas de transporte, o que deu origem a modernas redes: viárias, ferroviárias, aeroportuárias e marítimas. Embora o meio de transporte dominante nas trocas comerciais de Portugal com o exterior continue a ser o marítimo, o transporte rodoviário tem vindo a assumir uma relevância crescente, principalmente nas ligações com os mercados europeus. Foi pena não se ter concretizado o projeto das linhas de alta velocidade ferroviárias (TGV) porque passaria a ser mais um meio alternativo para o transporte rápido das mercadorias.

Portugal detém atualmente uma das redes viárias mais desenvolvidas da Europa, composta por: Autoestradas, tanto ao nível de km por habitante, como por área, construídas na sua maioria nos últimos dez anos, com uma extensão atual de 2.800 km e com um dos mais avançados sistemas eletrónicos de portagens a nível mundial; Itinerários Principais (IP); Itinerários Complementares (IC); Estradas Nacionais (EN); e Estradas Municipais (EM). Isto representa mais de 22.000 km de estradas asfaltadas.

Rede ferroviária – o grande esforço que se coloca nesta área é o reforço da integração da rede ferroviária nacional no espaço ibérico e europeu, com vista a assegurar a interoperacionalidade com as redes europeias e transeuropeias de transporte. A rede ferroviária existente conta com cerca de 3.600 km, dos quais 2.839 km com tráfego ferroviário, serve uma população da ordem dos 8,5 milhões de habitantes e assegura a ligação Norte-Sul ao longo da faixa litoral do continente português e as ligações transversais. A densidade da rede ferroviária tende a ser mais significativa nas regiões de maior concentração populacional.

Portos – A localização geográfica de Portugal, com uma extensa costa atlântica, oferece excelentes condições para potenciar e desenvolver as ligações marítimas. No continente existem nove portos: Viana do Castelo e Leixões, na região Norte; Aveiro e Figueira da Foz, na região Centro; Lisboa e Setúbal, na região da Grande Lisboa; Sines, no Alentejo; e Faro e Portimão, no Algarve. A região Autónoma dos Açores conta com cinco portos e a região Autónoma da Madeira com três. A principal vocação desta infraestrutura é o transporte de mercadorias, destacando-se o porto de Sines, Leixões e Lisboa.

Aeroportos – Portugal conta com uma rede aeroportuária composta por catorze aeroportos. No continente existem três aeroportos internacionais, todos situados na orla litoral. Esteve prevista a construção de um novo aeroporto internacional para Lisboa, na margem sul da cidade, na zona de Alcochete. Os restantes situam-se na Região Autónoma da Madeira, com os aeroportos do Funchal e Porto Santo, e na Região Autónoma dos Açores, com os aeroportos de Ponta Delgada, Santa Maria, Horta, Flores, Corvo, Graciosa, Pico, São Jorge e Terceira.

Infraestruturas tecnológicas – Estão ligadas ao setor das telecomunicações e foram nos últimos anos substancialmente melhoradas e modernizadas, permitindo a Portugal situar-se numa confortável posição entre os seus parceiros europeus. Nesta área existem três tipos de serviços: serviço de voz (telefone fixo e móvel); serviço de dados (acesso à internet) e serviço de vídeo (sinal de TV) e três tipos de redes: rede fixa tradicional, rede móvel e redes de distribuição de TV por satélite, cabo e outros meios radioelétricos. A liberalização das redes fixa e móvel e a entrada no mercado português de novos operadores de telecomunicações, aumentou a concorrência, melhorou a qualidade e reduziu as tarifas cobradas. A Portugal Telecom (PT), continua a ser o principal fornecedor de serviços de telecomunicações, sobretudo nas linhas fixas, com 75% do mercado, desde 2005. O mercado de comunicações móveis é servido por três operadores: TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais (Portugal Telecom), Vodafone Portugal (Vodafone Reino Unido) e Optimus (Sonae e France Télécom's Orange), que desde 2004 já disponibilizam serviços de 3ª geração (3G). Com o advento das redes móveis de 3G, o acesso à internet em banda larga e a distribuição de TV passaram a ser disponibilizados aos clientes das redes móveis.

Energia – A rede elétrica tem uma cobertura nacional e está disponível a qualquer pessoa ou empresa. A liberalização do setor energético teve como objetivo a entrada de novos operadores, para que o aumento da concorrência tivesse como consequência a melhoria do serviço prestado e a redução do custo da energia. Contudo, é um setor ainda dominado pela EDP, pelo que o custo da energia é dos mais elevados da UE.

Em 2013, as informações nacionais sobre tecnologia em geral são: o número de pessoas em Portugal afeto a atividades I&D é de 52.000, o número médio de pedido de patentes requisitadas anualmente é de 400, o número médio de pedido de marcas requisitadas anualmente é de 19.000, 98% das pessoas nas empresas usam o computador, 94% usam a Internet e 50% têm presença na Internet. O número de indivíduos com assinatura Internet é de aproximadamente 2.000.000. Portugal é o país em que a quota de mercado do Google é mais alta, cerca de 94%. O número aproximado de caixas multibanco existentes em Portugal é de 15.000. O número médio de publicações científicas total e em coautoria que se publica anualmente é de 11.000. O valor monetário com a investigação e desenvolvimento (I&D) por parte do Estado Português é de, aproximadamente, 126 milhões de euros. O valor monetário com a investigação e desenvolvimento (I&D) por parte do Setor Privado é de aproximadamente 876 milhões de euros. O tráfego telefónico nacional (retirado até ao momento) ronda os 16.845 milhões de minutos. Inclui rede fixa e rede móvel. A quantidade de utilizadores únicos do Google ronda os 98 milhões (dado retirado até ao momento). O Google é o site mais visitado a nível nacional.

A Região Centro, é caracterizada por contrastes morfológicos, pela diversidade litológica e complexidade estrutural, variações climáticas e eventos meteorológicos extremos, regimes hidrológicos sazonais, diferentes potencialidades hidrogeológicas, diversas apetências agrícolas e florestais, fluxos e dinâmicas demográficas e sócio-económicas, heterogeneidade da concentração e tipologia de infraestruturas produtivas e equipamentos, variadas qualificações ambientais e patrimoniais, determina uma observação atenta dos processos naturais e tecnológicos, suscetíveis de produzirem perdas e danos humanos, económicos e ambientais. Uma análise mais detalhada faz ressaltar para a Região Centro que muitos dos processos têm magnitudes e severidades territorialmente muito diversas, expressão espacial de escalas locais a suprarregionais e incidência temporal episódica a irreversível.

Recursos Naturais – O concelho da Figueira da Foz, do distrito de Coimbra, localiza-se na Região Centro (NUT II), no Baixo Mondego (NUT III). O rio Mondego atravessa o território concelhio e a sua foz localiza-se na costa da Baía de Buarcos. Este rio tem uma rede hidrográfica abundante com várias ribeiras e lagoas, destacando-se cinco delas: Salgueiros, Vela, Braças, Corvos e Leirosas. A norte destaca-se a Serra da Boa Viagem, com cerca de 7 Km de comprimento e 253 metros de altitude, no Alto da Bandeira. Esta serra é coberta por vegetação de várias espécies e nela abundam alguns fósseis. O concelho é também conhecido pelas praias de grande extensão: a praia entre o Forte de Santa Catarina e a Fortaleza de Buarcos tem um comprimento de cerca de 1.800 metros sendo uma das maiores do país.

Abrange uma área de cerca de 379,1 km<sup>2</sup>, divididos em 14 freguesias. As condições naturais na Figueira da Foz convidam à prática dos mais diversos desportos, ténis, voleibol e futebol de praia, para além dos desportos náuticos - a vela, a motonáutica, a natação, o surf, o windsurf e o remo, entre outros. De referir ainda as excelentes condições oferecidas pelo estuário do Mondego para a pesca desportiva. A equitação, o ténis, o parapente e o todo-terreno motorizado, são também algumas das modalidades desportivas do concelho.

Rede de Conhecimento – Portugal tem uma vasta rede de conhecimento na área desportiva, várias Universidades, quer públicas quer privadas, têm licenciaturas, mestrados, e doutoramentos em desporto, mas não existe uma especificação pormenorizada em Ténis. Normalmente os cursos para treinadores de Ténis são promovidos pela Federação Portuguesa de Ténis. Há ainda um vasto conjunto de licenciaturas relacionadas com a área de Turismo, nas mais diversas universidades. Estas redes de conhecimento fazem com que o nível de aptidão da mão-de-obra seja elevado e que esta seja especializada, quer para o setor do Desporto quer para o Turismo.

No que respeita à oferta de serviços tecnológicos, a Região Centro encontra-se relativamente bem servida, quer em quantidade, quer em qualidade. Dispõe de um conjunto significativo de instituições de ensino superior (Aveiro, Coimbra e Covilhã com Universidades Públicas) e de unidades de investigação (laboratórios do estado, centros tecnológicos e centros de investigação universitária), em proporção similar à média do país (2 unidades de I&D por 1.000 habitantes), as quais se distribuem pelo território, ainda que com uma maior concentração nas sub-regiões do litoral. Esta infraestrutura abarca vários domínios da ciência e da tecnologia, com destaque para algumas áreas de excelência, como a saúde e as ciências da vida, a biotecnologia, a informática e as telecomunicações.

O conhecimento gerado poderá ser protegido. O INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial é o responsável pela atribuição e proteção destes direitos privativos e rege-se pelo Código da Propriedade Industrial (CPI), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de março. Aprova o novo Código da Propriedade Industrial, no uso da Lei, de autorização legislativa, n.º 17/2002, de 15 de julho.

### **6.5.2. Meio Envolvente Transacional**

A envolvente imediata ou transacional é composta pelas variáveis e entidades externas sobre as quais o promotor e o seu projeto poderão exercer mais alguma influência, através das suas decisões e ações.

### 6.5.2.1. Clientes – Mercado

O conceito da: “Pro Tennis Academy” consiste em permitir que os clientes usufruam de todos os serviços de acordo com o regulamento geral da academia (ver Anexo nº 2).

Os clientes (homens ou mulheres) poderão ser de todas as idades, visto que se pode praticar ténis desde muito pequeno (por exemplo 2 anos) até ao final da vida.

Em termos de competição, os clientes/jogadores são agrupados da seguinte maneira (escalões etários em vigor):

**Tabela 1: Escalões clientes/jogadores**

<b>Escalões/Grupos</b>	<b>Idades</b>
<b>Grupo Juvenil</b> (Sub 10, Sub 12, Sub 14, Sub 16 e Sub 18)	≤ 18 anos
<b>Seniores</b>	> 18 anos
<b>Veteranos</b>	≥ 30 anos para as mulheres ≥ 35 anos para os homens

De acordo com a academia os clientes/jogadores serão agrupados da seguinte maneira, conforme o nível técnico, idade e compromisso do aluno com a modalidade:

- Nível 1 – Miniténis;
- Nível 2 – Iniciação;
- Nível 3 – Avançado;
- Nível 4 – Competição;
- Adultos.

Existem várias teorias sobre os tipos de clientes, desde clientes com raciocínio lento, bem humorado, importante, descuidado/confuso, desconfiado/curioso, sabido/inteligente, tímido/calado/silencioso, briguento/irritado. No entanto, entendemos classificar os clientes da academia em:

- Prospect: cliente que possua a intenção de frequentar a sua academia;
- Shopper: visitam o seu estabelecimento pelo menos 1 vez;

- Cliente eventual: frequenta sem fidelidade (por exemplo só no verão), com um ou mais produtos em situações de necessidade ou necessidade ocasional;
- Cliente regular: próximos da fidelidade, frequenta assiduamente a academia;
- Defensor: seja por satisfação ou insatisfação, divulgam a marca da empresa e a sua experiência com o produto para terceiros.

O número de clientes para este ramo de negócio poderá crescer, devido cada vez mais à preocupação do ser humano com a sua saúde, bem-estar, aspeto físico, ou pela competição ou por simplesmente por puro divertimento, pelo que se antevê satisfação e confiança no futuro.

### **6.5.2.2. Fornecedores**

É estabelecida uma relação estreita com os fornecedores de imobilizado e de outros fornecimentos e serviços externos para a academia. Tratar-se-á de fornecedores relativos a bens necessários à manutenção da Academia (higiene e limpeza, bens alimentares, material de desporto e de escritório, bens de equipamento e de transporte), bens de requalificação e de modernização.

Alguns fornecedores podem ser fatores de diferenciação no mercado ligado ao desporto mas, ao mesmo tempo, esses serão os com maior impacto nos custos e ao mesmo tempo os mais difíceis de aceder. Em relação ao mercado de fornecimentos e serviços externos, trata-se de um mercado maduro e com muito tempo de existência, existe um número relativamente elevado de fornecedores para todas as necessidades do negócio. No entanto, por exemplo, para os bens de equipamento e de desporto, trata-se de um mercado recente e com pouco tempo de existência, em que existe um número reduzido de fornecedores.

Existem várias teorias para classificar os fornecedores. No entanto, optou-se por três tipos, monopolista, habitual e o especial:

Monopolistas: são os fornecedores de produtos exclusivos. Geralmente fixam o preço que acham interessante para a sua empresa. Cobram pela exclusividade do produto, alegando valor agregado. Não têm concorrentes. O interesse pela aquisição parte do comprador, ou seja, a unidade, na necessidade de algum produto comercializado e não substituível, é dependente deste fornecedor.

Habituais: são os fornecedores chamados de tradicionais, que normalmente dispõem dos produtos básicos necessários para o funcionamento da unidade. Estes fornecedores são sempre consultados durante o processo de compra (cotações/negociações). Por terem uma

grande concorrência, dependem do comprador para fechar o negócio. A vantagem deste caso é a facilidade que se tem de melhorar os preços de venda.

Especiais: são fornecedores ocasionais, que normalmente suprem eventos diferenciados ou atípicos, como por exemplo: produtos típicos de determinado país ou região. Distribuem desde géneros alimentícios provenientes das localidades escolhidas, até artigos de decoração relacionados ao tema. Geralmente os produtos não estão disponíveis nos fornecedores habituais.

Por fim, realizar o acompanhamento do fornecedor durante a vigência do contrato ou, dependendo do caso, durante o recebimento dos materiais, é uma forma de avaliar se o mesmo está a cumprir com as cláusulas estipuladas em contrato (seja prolongado ou pontual). Esta avaliação, positiva ou negativa, deverá constar da ficha de cadastro do fornecedor, a fim de realizar a substituição ou manutenção do contrato, conforme resultados encontrados.

### **6.5.2.3. Concorrentes**

No que se refere aos concorrentes, é necessário prestar muita atenção à movimentação e possível instalação de clubes/associações/academias, no círculo de influência e preparar ações de correção ao plano de marketing que contrariem os efeitos negativos da mesma. Atualmente a focalização prende-se apenas em relação ao Tennis Club da Figueira da Foz.

### **6.5.2.4. Comunidade**

A atividade de qualquer empresa não pode ser analisada fora do contexto da comunidade em que se insere. Por isso, é também relevante identificar as tendências gerais da localidade e país onde a prestação de serviços é levada a cabo, de forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização. Neste sentido, a opção pela: “ Pro Tennis Academy” no concelho da Figueira da Foz advém de uma lacuna que se faz sentir nesta região.

## **6.6. Objetivos Qualitativos**

Bom atendimento – quando os clientes entram em contacto com a empresa, fisicamente ou pelos canais de comunicação (telefone e internet), são recebidos/atendidos por uma pessoa qualificada para explicar como se vai desenrolar todo o processo e é capaz de responder a todas as questões relacionadas com esta área de negócio;

Preço justo – o valor comercializado é compatível com a qualidade dos serviços prestados, estando sempre atento aos preços praticados pela concorrência para que o cliente tenha um valor justo;

Entender as necessidades do cliente – o facto de o promotor desde há já muito tempo possuir um gosto especial por esta área de negócio, permite-lhe ser portador de uma sensibilidade capaz de rapidamente identificar as necessidades;

Pontualidade – cumprimento horário e presencial na prestação dos serviços;

Qualidade dos Serviços – a qualidade dos serviços prestados é fundamental para que o cliente fique satisfeito e divulgue a sua satisfação para outros potenciais clientes.

Honestidade – ter o comprometimento em passar aos clientes todas as informações sobre os serviços prestados ou os produtos desejados, mesmo que negativas, para que o cliente não se sinta lesado;

Pós-venda – se por algum acaso o cliente não ficou satisfeito com os serviços ou produtos, solicitamos que entre em contacto com a empresa e que comunique o ocorrido para serem tomadas as devidas ações corretivas e preventivas.

## **6.7. Objetivos Quantitativos**

Os objetivos quantitativos expressam uma quantidade e referem-se neste tipo de negócio principalmente às prestações de serviços, visto serem estas que apresentam o valor mais significativo em relação às vendas. Assim, pode-se comprovar pelas projeções nos Quadros de Vendas e Prestações de serviços que em 2014 as prestações de serviços serão de 46.330 euros e as vendas de 2.880 euros.

## **6.8. Ambiente Concorrencial do Negócio**

### **6.8.1. Análise SWOT**

Westwood (1996) defende que a análise SWOT é uma forma de organizar as informações obtidas, criando uma ferramenta que ajude a tomar decisões que tenham maior sucesso.

Os pontos fortes e fracos correspondem à análise interna, ou seja, à empresa, no que diz respeito às suas estratégias e como ela se equipara à concorrência. As oportunidades e ameaças correspondem à análise externa, em que a concorrência e o ambiente de marketing são fatores a ter em conta.

A análise SWOT é uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico de uma empresa para, posteriormente, se delinear uma estratégia coerente. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica, das imposições legais, etc.

O termo SWOT resulta da conjugação das palavras anglo-saxónicas dos quatro elementos-chave deste tipo de análise, a saber:

- *Strengths* – pontos fortes: vantagens internas em relação às empresas concorrentes;
- *Weaknesses* – pontos fracos: desvantagens internas em relação aos concorrentes;
- *Opportunities* – oportunidades: aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescerem a vantagem competitiva da empresa;
- *Threats* – ameaças: aspetos negativos com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Podemos então definir para a Academia, e de acordo com a Análise SWOT, os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças, assim temos:

- Pontos Fortes: Atendimento de qualidade; Dinamismo do promotor; Imagem e Instalações; Valorização da excelência e qualidade dos serviços prestados pela Academia; *Know-how* e a juventude do promotor; Divulgação da Academia (marca).
- Pontos Fracos: Elevado investimento inicial; Recursos financeiros limitados do promotor; Inexperiência empresarial do promotor.
- Oportunidades – Incentivo financeiro (IEFP) e financiamento protocolado com instituição financeira; Criação do próprio posto de trabalho na área desejada; Cidade/Região com elevado potencial de crescimento e desenvolvimento.
- Ameaças – A existência (Tennis Club da Figueira da Foz) e a possibilidade do surgimento de outros potenciais concorrentes; grau de confiança dos clientes; e o facto das instalações principais serem da Junta de Freguesia de Tavarede (públicas).

## **6.9. Estratégia quanto à relação qualidade/preço oferecida**

O objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável no mercado, de modo a que ela se possa defender melhor dos seus concorrentes. A estratégia que será seguida será uma estratégia de diferenciação, pretendendo-se com isso apresentar um serviço claramente distinto do que é apresentado pela concorrência direta e com valor acrescentado para o cliente.

Essa diferenciação assenta sobretudo na qualidade e diversidade do serviço a prestar pelo promotor. Os fatores de diferenciação são os seguintes:

- Serviços diferenciados: prestação de um serviço à medida do cliente;
- Excelência do serviço: o serviço prestado será efetuado por um profissional da área, com pormenores de atendimento que certamente farão a diferença;
- Instalações: será criado um ambiente acolhedor e confortável.

### **6.10. Estratégia quanto à direção que se pretende imprimir ao negócio**

A direção escolhida para este negócio é a *Penetração no Mercado*, pois esta é a direção estratégica indicada para as empresas (academia) que vão iniciar a atividade.

Como implementar a estratégia:

- *Angariação de clientes*
  - Publicidade nos media locais;
  - Distribuição de flyers pelo Concelho da Figueira da Foz a comunicar os produtos, serviços e contactos da academia;
  - Eventual colocação de publicidade através de outdoors e muppis;
  - Referências de clientes;
  - Campanhas de divulgação na rádio e na Internet (com site na internet e página nas redes sociais).
- *Cooperação* - Definir uma política de cooperação com os fornecedores que irão fornecer os produtos.

### **6.11. Estratégia quanto ao modo de desenvolvimento das opções anteriores**

O método de desenvolvimento da estratégia escolhido é um misto entre o desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo, isto porque, para as várias atividades da empresa irão ser utilizados cada um dos métodos.

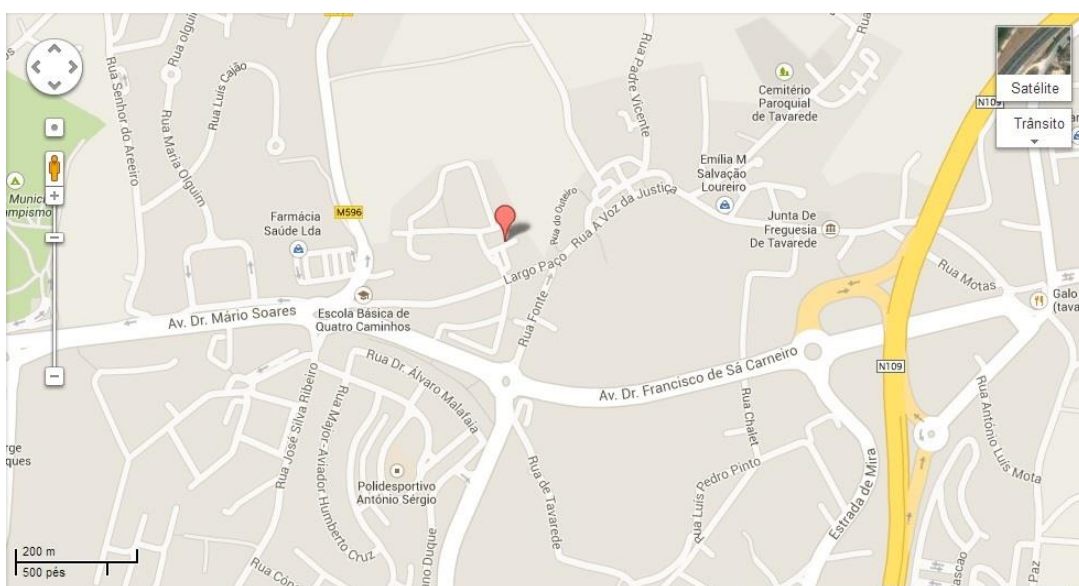
- Desenvolvimento interno: este modo de desenvolvimento nota-se nas atividades de publicidade, e todas as outras atividades que irão ser desenvolvidas pela empresa e na empresa;

➤ Desenvolvimento externo: este modo, por seu lado, verifica-se nas parcerias que a empresa irá fazer com os fornecedores de produtos.

## 6.12. Caracterização dos Produtos/Serviços

A ProTennis Academy funciona nas suas instalações, localizadas na Praceta António Oliveira Lopes, Tavarede, na Figueira da Foz (ver Regulamento Geral da Academia no Anexo nº 2).

**Figura 12:** Praceta António Oliveira Lopes (mapa)



**Figura 13:** Praceta António Oliveira Lopes (satélite)



Fonte: Google Maps

A Academia de Ténis funciona de segunda-feira a domingo, de acordo com os horários aprovados, havendo interrupção dos treinos nos períodos indicados no início da época e em dias de feriado. Durante as férias escolares poderá haver reajustamento dos

horários. Esta funciona durante 12 meses, com início em 1 de janeiro de 2014. A Academia de Ténis, dada a sua aposta na qualidade, recorrerá ao serviço de treinadores credenciados pela FPT para dar formação específica de ténis. No entanto, poderá recorrer a outros técnicos, nomeadamente estagiários, para dar aulas de ténis desde que previamente aprovados pelo promotor.

Os treinos estão escalonados em diferentes níveis, os quais dependem do nível técnico do aluno, da sua idade e do seu compromisso com a modalidade. Os níveis são:

- Nível 1 – Miniténis;
- Nível 2 – Iniciação;
- Nível 3 – Avançado;
- Nível 4 – Competição;
- Adultos.

Aquando da primeira inscrição na Academia, o aluno tem direito a uma aula de adaptação grátis. A duração dos treinos é de 55 minutos, exceto para os alunos de Nível 4 cuja duração será de 115 minutos.

Em caso de impossibilidade de realização da aula, ausência do professor, por motivos climatéricos ou pessoais, falta de energia elétrica ou outros, as aulas serão totalmente compensadas e o Treinador deverá providenciar uma solução alternativa, não cabendo a este a mesma obrigação se as faltas forem dadas pelos alunos, com exceção das aulas individuais, caso em que o aluno tem que avisar o professor com 24 horas de antecedência. A falta pontual injustificada do aluno às aulas não o inibem de pagar a mensalidade do mês referente. As condições climatéricas poderão impedir que as aulas sejam ministradas por impraticabilidade dos campos. Neste caso, as aulas serão posteriormente compensadas ou em alternativa, será ministrado outro tipo de aula fora do campo, não havendo, neste caso, lugar a futuras compensações de aula. As compensações serão marcadas pelo Treinador preferencialmente durante as férias escolares dos alunos e fins de semana, ou em grupos de Nível semelhante ao aluno em causa. O aluno não deve chegar atrasado à sua aula. No entanto, tolera-se um atraso de 10 minutos em relação à hora prevista. Após este período de tolerância o treinador pode recusar a entrada do aluno no treino.

Caso se verifique falta de comparência do atleta, não haverá direito a reembolso nem compensação dos treinos, com exceção de ausências prolongadas por doença ou lesão, que deverão ser comunicadas e justificadas assim que possível, para que o atleta possa beneficiar da isenção do pagamento do respetivo período.

A desistência temporária ou definitiva do atleta não lhe dá direito ao reembolso das mensalidades antecipadas. Se o aluno pretender desistir das aulas deverá avisar o Treinador e a secretaria do ProFTennis Academy, com um mínimo de 15 dias de antecedência.

Se o aluno causar danos ou prejuízos nas instalações e/ou equipamentos da ProFTennis Academy, terá que suportar os custos da indemnização.

Os preços praticados na Academia de Ténis são aprovados pelo Promotor e constam do “Preçário da Academia de Ténis” abaixo:

**Tabela 2: Preçário das aulas de ténis (Aulas de grupo – valor mensal e por aluno)**

(*) Taxa de Inscrição: Menores de idade = 20€; Adultos = 30€						
Nível/Periodicidade	1x por semana	2x por semana	3x por semana	4x por semana	5x por semana	Máx. alunos
Nível 1 – Miniténis	30€	40€	50€	60€	70€	8
Nível 2 - Iniciação	35€	45€	55€	65€	75€	8
Nível 3 - Avançado	40€	50€	60€	70€	80€	6
Nível 4 - Competição	----	60€	75€	90€	105€	4
Adultos	40€	50€	60€	70€	80€	6
Treino Físico	----	30€	45€	60€	----	4

(\*) Obrigatório o seu pagamento. Inclui a inscrição anual na FPT e respetivo seguro desportivo.

**Tabela 3: Aulas individuais**

Aula Individual Duração: 60 minutos	15€
Pack “10 aulas individuais” Duração de cada aula: 60 minutos	100€

**Tabela 4: Preçário de utilização dos campos de Ténis (valores por hora e por pessoa)**

	Singulares	Pares
Alunos	2€	1€
Não Alunos	4€	3€

**Tabela 5: Preçário de utilização dos campos de Padel (valores por hora e por pessoa)**

	<b>Valor</b>
Alunos	2€
Não Alunos	5€

**Aluguer de Raquete de Ténis e de Padel:** 2,50€;

**Aluguer de caixa de bolas de Ténis e de Padel:** 2€.

**Tabela 6: Preçário de utilização do Ginásio de Fitness (valores por hora e por pessoa)**

	<b>Valor</b>
Alunos	2€
Não Alunos	4€
Pack “10 horas” para Alunos	15€
Pack “10 horas” para Não Alunos	30€

Nota: A tabela de preços do vestuário, calçado e restante material de Ténis e Padel à venda na Academia estará afixada no Expositor e contempla uma margem bruta de comercialização de 50% no vestuário e calçado desportivo, 20% em raquetes e 35% em material desportivo diverso.

### **6.13. Recursos Humanos e Organização Funcional**

O promotor terá uma organização bem definida, que assentará no seu perfil, e uma cuidada organização das suas tarefas.

No momento de arranque do projeto, *ano zero (2014)*, encontrar-se-á em funções uma pessoa que é o próprio promotor (ver Curriculum Vitae no Anexo nº 3), que se encontra na situação de *inscrito nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, na condição de jovens à procura do 1º emprego com idade entre os 18 e os 35 anos, inclusive, com o mínimo do ensino secundário completo ou nível 3 de qualificação ou a frequentar um processo de qualificação conducente à obtenção desse nível de ensino ou qualificação e que não tenha tido contrato de trabalho sem termo, ou na condição de nunca ter exercido atividade profissional por conta de outrem ou por conta própria.*

**Tabela 7: Trabalhadores**

Trabalhadores por categorias	Número de pessoas em cada ano						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente (Diretor Técnico)	1	1	1	1	1	1	1
Total	1	1	1	1	1	1	1

A Academia irá funcionar, assim, com uma pessoa:

Um Gerente (Diretor Técnico), que acumulará funções administrativas e financeiras, gestão das atividades de marketing, recrutamento, coordenação e orientação das tarefas, elaboração de relatórios sobre a atividade, gestão de stocks, de atendimento e elaboração de orçamentos.

Prevê-se que para o final do primeiro ano de atividade já se recorra à admissão de pessoas no regime de profissão liberal, para prestação de serviços (treinadores, psicólogo, preparador físico, auxiliar administrativo), bem como recorrer aos serviços de estagiários, disponibilizados em condições especiais através dos diversos programas oficiais aprovados.

### **6.13.1. Qualidades do Professor/Treinador da Academia**

Dado a minha ainda pouca experiência como treinador/professor de ténis até este momento, resolvi aferir sobre algumas qualidades do treinador, distribuindo um inquérito (ver Inquérito no Anexo nº 1) sobre este assunto, onde consegui concluir que foram eleitas a competência, a lealdade, a cooperação, o carisma pessoal, a apresentação e a capacidade de liderança como as qualidades para um bom treinador. Os alunos interessam-se sobretudo pelas conquistas em termos de vitórias e de títulos alcançados pelos treinadores enquanto jogadores e demonstram mesmo fascínio e orgulho em saber e em contar aos outros, por quem são treinados e dos seus triunfos.

Ao nível do ténis nacional propriamente dito não se encontram estudos relevantes sobre estas questões e que possam merecer relevância, pelo que fui obrigado a procurar, de um modo geral, no âmbito do ensino e com dados de outros países.

Escolhi primeiro um estudo de Blishen (1969) que aponta cinco características principais para um “bom” professor, segundo os alunos inquiridos:

- Ser capaz de compreender e aceitar as opiniões dos alunos;
- Encorajar e louvar os esforços dos alunos na melhoria da sua aprendizagem;

- Ser humilde, simpático, de trato fácil e agradável, capaz de conversar informalmente com os alunos;
- Ser entusiasta e competente no seu ensino;
- Ser capaz de estabelecer boas relações com os pais.

Em segundo escolhi um estudo de Meighan (1977) que dizia respeito apenas a alunos do ensino secundário, aos quais eram dadas a escolher sete características supostamente capazes de identificarem um “bom professor”. As quatro primeiras características apontadas pelos alunos foram efetivamente: paciência para ensinar e ser capaz de explicar as “coisas” várias vezes; ser simpático e afável na relação com os alunos; ser justo no tratamento dos alunos; permitir aos alunos colocarem questões e serem capazes de ouvir as suas opiniões. A característica menos valorizada pelos alunos foi: ser capaz de manter a ordem, a disciplina.

Para autores como Cohen & Mannion (1981), os alunos parecem considerar como “bom professor” aquele que é firme e capaz de manter a ordem. Efetivamente, eles condenam a arbitrariedade da aplicação da regra e o facto de o professor revelar favoritismo na escolha de determinados alunos. Esperam ser tratados com um certo grau de igualdade e, além disso, também defendem que os professores devem ser simpáticos, falar amistosamente, não gritar e devem dominar a turma.

Embora as conclusões tenham sido objeto de controvérsia, Weinstein (1983) constata que os alunos preferem: os professores otimistas e calorosos, os professores amigos, os professores “desportistas” e comunicativos e os professores organizados, altamente motivados e que impõem disciplina.

Fazendo uma síntese de diferentes estudos, Wittrock (1986) refere que os alunos preferem professores amigos, otimistas, comunicativos, que ajudem os alunos e que simultaneamente sejam entusiastas, organizados e que imponham disciplina.

Nas escolas portuguesas foram conduzidos estudos de Estrela (1986) que apresentam o modelo de “professor ideal” como um professor amigo, compreensivo, justo, humano, sem ser fraco e competente. Refere a investigadora que os alunos, ainda que à medida que vão crescendo, valorizam a qualidade com que o professor desempenha o seu papel de “ensinar”, não é sobretudo isso que reclamam dele. Eles reclamam fundamentalmente atenção, compreensão e simpatia.

Estas conclusões são corroboradas por Carita (1993), o qual refere que, desde o pré-escolar até ao secundário, aquilo que os alunos mais esperam e apreciam nos seus professores é que eles sejam compreensivos e atenciosos. Só à medida que avançam na escolaridade, e em especial no secundário, é que surge a atribuição de grande valor à capacidade organizativa e

explicativa do professor, sem prejuízo de a vertente empática se manter como uma dimensão valorizada.

Segundo Leal (1993), de acordo com o seu estudo, os alunos parecem valorizar mais o envolvimento da classe, as relações existentes entre os vários intervenientes no ato educativo e a forma como são ensinados, do que aquilo que lhes ensinam (os conteúdos). Os dois comportamentos de ensino do professor mais valorizados pelos alunos foram respetivamente: “o professor é educado com os alunos” e “o professor tem paciência quando os alunos têm dificuldade em aprender”.

A verdade é que não existe, apesar de tudo, um consenso universal relativamente à ideia do que se possa considerar um “bom professor”. No entanto, como conclusão final, seleccionei as seguintes características:

- ter um profundo conhecimento técnico e científico da área (Ténis);
- possuir um conhecimento profundo (“ter sido jogador”) dos conteúdos da modalidade;
- estar motivado para o ensino (do Ténis);
- revelar capacidade para gerir o tempo de aula;
- conseguir que os alunos não tenham comportamentos inapropriados, sem recorrer a técnicas punitivas.

#### **6.14. Política e Estratégia Comercial e de Marketing**

Segundo Westwood (1996, p. 11) o termo “*planeamento de marketing*” é utilizado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing, de forma a alcançar os seus objetivos, tratando-se de um processo muito complexo, uma vez que os recursos e objetivos de uma empresa tendem a alterar-se com o tempo. O planeamento de marketing é importante para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o seu tamanho e planear uma participação viável nele dentro de cada segmento. Para o autor, o processo de planeamento é constituído pelas seguintes etapas:

- Realizar a investigação de marketing dentro e fora da empresa;
- Considerar os pontos fortes e fracos da empresa (SWOT);
- Formular suposições;
- Formular previsões;
- Identificar objetivos de marketing;
- Desenvolver estratégias de marketing;

- Definir programas;
- Calcular orçamentos;
- Rever os resultados e verificar os objetivos, estratégias ou programas.

Westwood defende que a análise externa de marketing é a primeira etapa a realizar para efetuar o plano de marketing de uma empresa, uma vez que o plano se irá basear na análise do mercado. Nesta investigação devem estar contidas informações relevantes acerca de empresas, indústrias e países (ou locais) nos quais os produtos serão vendidos, assim como informações sobre clientes e concorrentes. Tudo isso será utilizado para formular a análise SWOT.

Talvez até mais importante, a análise interna estuda o ambiente da empresa, como por exemplo os dados das vendas, margens de lucro, pedidos, entre outras informações da empresa que devem ser incluídas no plano. De acordo com Westwood (1996, pg. 24), a análise de marketing interna envolve um estudo pormenorizado do “marketing-mix” da empresa, no que diz respeito aos seus produtos/serviços, preços, comunicação e distribuição.

Para Westwood, as suposições correspondem às bases do plano, pelo que devem ser bem explicadas e compreendidas, sendo que elas se referem a fatores económicos externos, competitivos e tecnológicos. Para este autor, as suposições podem relacionar-se a taxas de crescimento de mercado, taxas de câmbio ou taxas de inflação, assim como ao efeito da concorrência de preços sobre os níveis de preço do setor, pelo que elas devem ser de número reduzido e referirem-se apenas a questões fundamentais. O autor ainda defende que se o plano pudesse ser implementado independentemente de uma suposição, essa suposição não seria necessária e, conseqüentemente, deveria ser removida do plano. Uma outra questão fundamental para o sucesso do planeamento de marketing é a identificação dos objetivos de marketing, que visa o que se tenta alcançar e o que se pretende conseguir, uma vez analisadas as circunstâncias constatadas com o estudo do ambiente. Desta forma pretende-se saber quais os produtos que a empresa quer vender no mercado, qual o mercado e a que preço. Conseqüentemente, os objetivos envolvem, por exemplo, os níveis de lucro, a participação no mercado, a rotação das vendas, entrada prevista de pedidos, entre outras coisas. As estratégias de marketing correspondem à forma como se procede para atingir os objetivos. É necessário perceber o que são as estratégias e como elas se distinguem das táticas, dado que as estratégias são procedimentos que se escolhem para atingir objetivos específicos dentro de um determinado prazo de tempo. Segundo o autor, as táticas envolvem detalhes dos cursos de ação individuais que serão seguidos diariamente ou mensalmente, ao contrário das estratégias. Estas correspondem à maneira como os objetivos devem ser atingidos, os passos da ação

correspondem a táticas e os planos de ação incluem detalhes individuais, como por exemplo quem os executará e o momento em que ocorrerão. O autor defende que todos os planos de marketing devem ser revistos e atualizados regularmente, o que deve acontecer pelo menos de ano para ano.

De acordo com Kotler e Armstrong (1999, p. 31), o marketing-mix diz respeito ao “grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo”. Esses quatro grupos são:

- Produto: corresponde ao conjunto de bens e/ou serviços que a empresa oferece ao mercado alvo;
- Preço: é o dinheiro que os clientes devem pagar para obterem o produto;
- Promoção: diz respeito às atividades que informam acerca das características do produto e influenciam os clientes-alvo a adquirirem-no, isto é, divulgar o produto de forma a fazer com que as pessoas o queiram adquirir;
- Distribuição: corresponde às atividades da empresa que tornam o produto disponível para os clientes-alvo.

Marcos Cobra (1992), baseando-se em Philip Kotler, ao considerar a qualidade e preço do produto, apresenta algumas estratégias de preços, sendo elas:

Estratégia Premium - Para produtos de qualidade alta. Esta estratégia consiste em praticar um preço alto com o objetivo de atingir a faixa alta do mercado;

Estratégia de Penetração - Para produtos de qualidade alta. Neste caso pratica-se um preço médio para obter uma rápida penetração de mercado.

Estratégia de Superbarganha - Produto de qualidade alta a preço baixo. Esta estratégia permitirá ter uma rápida introdução no mercado.

Estratégia de Preço Alto - Produto de qualidade média e preço alto. Esta estratégia valoriza o produto, de forma a atingir lucro a curto prazo.

Estratégia de Qualidade Média ou Comum – Há uma compatibilidade entre o preço e a qualidade do produto, tendo em vista uma participação aceitável do mercado.

Estratégia de Barganha - Produto de qualidade média a um preço baixo. Exemplo disso pode ser um acordo entre distribuidores e consumidores.

Estratégia de “Bater e correr” – Preço alto com qualidade baixa. Neste caso tem-se uma vantagem inicial e depois há uma retirada rápida do mercado.

Estratégia de artigos de qualidade inferior – Preço médio para um produto de baixa qualidade. Com esta estratégia procura-se tirar vantagem da marca. O autor enaltece esta situação com o seguinte exemplo: “artigos de confeção com defeitos de fabrico, vendidos a preços médios como sendo de boa qualidade”.

Estratégia de preços baixos – Preços baixos e qualidade baixa. Com esta estratégia procura-se vender apenas quantidade.

Segundo Cogan (2002, p. 125) existem diferentes estratégias para a criação de preços relativamente aos produtos de uma empresa, sendo elas:

a) Estratégias de preços distintos:

*Desconto num segundo mercado* – num mercado alvo principal vender uma marca a um determinado preço e num segmento secundário vender a um preço inferior;

*Desnatação* – consiste em fixar um preço relativamente alto no início do ciclo de vida do produto, financiando assim o seu desenvolvimento;

*Desconto periódico e aleatório* – consiste em oferecer descontos previsíveis e não previsíveis.

b) Estratégias de preço competitivos:

*Adotar a mesma estratégia da concorrência* – consiste em introduzir preços equivalentes aos da concorrência, fazendo com que a competição se foque noutra estratégia que não o preço;

*Introduzir um preço inferior ao da concorrência* – esta estratégia visa um aumento de rentabilidade com a subida do volume de vendas.

*Líderes de preços e seguidores* – esta estratégia pratica-se quando grandes empresas bem cotadas no mercado e com capacidade produtiva estabelecem o nível de preço a ser praticado e são seguidas pelas empresas menores;

*Preços de penetração* – consiste em estipular um preço baixo para colocar rapidamente o produto no mercado;

*Preço predatório* – caracteriza-se por ser estipulado por tradição. Possui uma procura elástica acima do preço de equilíbrio e inelástica abaixo dele;

*Preço inflacionário* – ocorre aquando da “inflação” (subida generalizada e continuada dos preços dos bens e serviços).

A política e estratégia de marketing da Academia terão a sua base em três grandes tópicos:

- Relações Públicas: terá que se desenvolver uma atividade nesta área para conseguir divulgar e atrair clientes;
- Referências: esta situação é muito importante, pois é muito através do “passa a palavra” que as pessoas ficam a conhecer novos estabelecimentos (Academia) que vão surgindo;
- Publicidade: iremos utilizar os media locais para divulgar a Academia e os produtos/serviços efetuados, bem como, recorrer a outros tipos de publicidade nomeadamente a utilização de campanhas de divulgação na rádio local e internet e outdoors para aumentar a notoriedade do negócio.

O facto de o desporto estar ligado a uma imagem de sucesso ou superação e ser uma forma de entretenimento, prazer e espírito de equipa, gera emoções, satisfação, alegria, comovendo as pessoas, pois as pessoas testam os seus limites, conquistam vitórias e batem recordes, tudo isso graças ao desporto. O desporto, ao mexer com quase toda a população, tornou-se uma grande estratégia no que diz respeito a rejuvenescer, valorizar e divulgar o produto ou a marca de uma empresa.

Através de grandes eventos nacionais e internacionais, o desporto é divulgado por todo o mundo, sendo assim notícia, o que levou muitas empresas a investirem nele. De acordo com Marshall (*apud* Melo Neto, 2007), “o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos desportivos é quatro vezes maior do que uma boa companhia publicitária”.

O marketing desportivo é uma medida vantajosa, uma vez que expõe de forma diferenciada um produto ou uma marca, com custos inferiores à propaganda convencional. Uma empresa patrocinadora precisa de saber qual a modalidade desportiva mais apropriada à sua estratégia de mercado, uma vez que o desporto afeta diferentes públicos e mercados específicos.

O marketing desportivo tem como objetivos: antecipar ou enfrentar as ações da concorrência; juntar a comunidade à empresa, de maneira a credibilizar o produto ou a marca, através da emoção do evento; determinar os segmentos-alvo do mercado; aumentar o reconhecimento público; fortalecer a imagem da empresa.

Uma das vantagens do marketing desportivo é a sua capacidade em deixar na mente do consumidor o produto ou a marca, proporcionando um retorno institucional. A principal vantagem corresponde ao grande retorno publicitário para os seus investidores.

## **6.15. Caracterização de alguns métodos de avaliação de projetos de investimento**

No processo de avaliação, a análise de sensibilidade permite estimar a variação do valor da empresa, do negócio ou do projeto, em consequência de variações que possam ocorrer numa ou em mais variáveis independentes, mantendo-se as outras constantes.

Quando se aplica o VAL é necessário quantificar as variáveis Investimento, *Cash Flow*, Vida Económica do Projeto e Custo do Capital. O cálculo do VAL é o resultado dos pressupostos que estão inerentes às referidas variáveis. A análise de sensibilidade pretende proporcionar cenários alternativos ao cenário base do projeto, medindo a rentabilidade sob diferentes pressupostos.

A análise de sensibilidade desenrola-se em três fases:

A) Construção do cenário base - Elaboração de um projeto, utilizando os pressupostos mais prováveis, mais consistentes.

B) Identificação das variáveis-chave que influenciam a rentabilidade do projeto - A partir do cenário base é possível identificar as variáveis que podem ter maior impacto na rentabilidade do projeto. Dividem-se em dois grupos/fatores chave:

b.1) variáveis externas à empresa:

- evolução de preços de matérias-primas como petróleo, cobre, etc.;
- nível da taxa de juro;
- taxa de crescimento da procura externa de produtos.

b.2) variáveis internas:

- preço de venda previsto;
- margem prevista;
- evolução dos salários.

C) Novo cálculo dos indicadores de rentabilidade.

Após identificadas as variáveis chave é necessário recalcular os indicadores como o VAL ou a TIR fazendo variar um dos indicadores chave, mantendo o resto constante. Para efetuarmos a análise de sensibilidade dum projeto, podem ser considerados, por exemplo, quatro parâmetros críticos – preço de venda, volume de mercado, custo da matéria-prima e investimento global, bem como as variações pontuais de + 9%, + 7% – 7% e – 9% destes parâmetros e as suas consequências ao nível de determinação do VAL e da TIR. As consequências podiam ser determinadas no quadro seguinte:

### Quadro 1: Análise de Sensibilidade de um Projeto

Variação Efetuada	Indicador Calculado	Parâmetros Críticos Considerados			
		Preço de Venda	Volume de Mercado	Custo da Matéria-prima	Investimento Global
	VAL				
-9%	TIR %				
	VAL				
-7%	TIR %				
	VAL				
7%	TIR %				
	VAL				
9%	TIR %				

A avaliação do projeto poderá ficar terminada com as conclusões daqui extraídas. No entanto, se considerarmos insuficiente a nossa análise por existir dúvidas, poderemos efetuar uma análise mais profunda.

Podemos ainda considerar como pontos sensíveis de um projeto de investimento (entre outros): o período de gestação do projeto, o prazo médio de recebimento, o prazo médio de pagamento, a taxa anual de inflação, a taxa anual de desvalorização. Esta análise pode parecer muito complicada. No entanto, recorrendo à utilização de uma folha de cálculo a avaliação é fácil e poderá conduzir a resultados considerados aceitáveis.

Segundo Brealey e Myers (1992), “...*Um inconveniente da análise de sensibilidade prende-se com os resultados sempre um pouco ambíguos. Por exemplo, que significa exatamente a expressão otimista e pessimista? O departamento de marketing pode interpretar ambas as expressões de maneira diferente do departamento de produção.... Outro problema que se põe relativamente à análise de sensibilidade é que as variáveis relevantes podem ser independentes. Por vezes, o analista pode contornar o problema, definindo variáveis relevantes, que sejam mais ou menos independentes. Mas não pode esperar muito de uma análise de sensibilidade, variável a variável. É impossível obter os valores esperados, otimistas e pessimistas, para os fluxos de tesouraria do projeto na sua globalidade...*”.

A análise de sensibilidade é um método popular (bastante vulgarizado e com validade de resultados) de avaliação do risco, visto ser bastante simples a sua utilização e permitir detetar os limites das variáveis para o projeto não evidenciar uma rendibilidade negativa. A

análise de sensibilidade tem como inconveniente principal o de fornecer informações um pouco ambíguas e, como ponto fraco, o de não estar habilitada ao estudo das variações simultâneas de diversas variáveis. Isto é importante, dado que em determinadas situações existe correlação entre as variáveis, como pode suceder, por exemplo, entre o volume de vendas e o custo de mão-de-obra (uma subida generalizada dos salários conduz simultaneamente ao aumento da procura e dos custos de produção). Estes inconvenientes são ultrapassados pela simulação de Monte Carlo.

Eduardo Sá Silva e Mário Queirós (2011), apresentam algumas limitações da utilização da análise de sensibilidade, nomeadamente:

- “Antes de alterarmos uma nova variável, teremos de voltar ao ponto de partida, uma vez que esta metodologia apenas permite analisar o impacto de uma variável de cada vez ou em parilha das variáveis independentes. No entanto, este inconveniente pode ser ultrapassado com o recurso a técnicas informáticas, que nos permitem programar um procedimento (por exemplo, uma “macro” em folha de cálculo), que realiza todo o processo sem a nossa intervenção;

- Por outro lado, ignora a correlação entre variáveis e as probabilidades de acontecimento. Ou seja, se vamos alterar o preço de compra das matérias, é natural que esta variável esteja correlacionada com o preço de venda; ou o preço de venda correlacionado com as quantidades vendidas; pelo que alterando-se os valores de uma variável, os valores de outra(s) também deveria(m) ser alterado(s).”

Em todos os projetos deve incluir-se uma análise de sensibilidade de forma a enriquecer o processo de avaliação. Demonstra a preocupação do analista com a existência de cenários alternativos.

## **6.16. Métodos de avaliação de projetos de investimento**

A avaliação de projetos de investimento, empresas e negócios é um tema de grande importância e indispensável para a fundamentação do processo de tomada de decisão, da organização em avaliação. Na prática, existem diversos métodos de avaliação de projetos de investimento, com um grau de sofisticação muito diferente. Os métodos atualmente conhecidos para apreciação da oportunidade de um investimento diferem entre si.

### **6.16.1. O Método VAL (Valor Atual Líquido)**

O VAL, enquanto método de avaliação de decisões de investimento, reflete a rentabilidade económica do projeto de investimento em termos absolutos, dada a taxa de

atualização utilizada, ou seja, permite saber qual a capacidade de recuperação e remuneração do capital investido ao longo da vida útil.

O VAL é obtido pela diferença entre o desembolso necessário ao investimento e o somatório dos *cash flows* previstos atualizados para o momento da realização do investimento. Esta definição pode ser traduzida pela seguinte expressão matemática,

$$VAL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

onde,

I – Valor global do investimento;

CF<sub>t</sub> – Valor dos *cash flows* líquidos do projeto no período t;

t – Tempo;

i – Taxa de atualização.

A escolha da taxa de atualização deverá ter em consideração o custo de oportunidade de investir em determinado projeto e não noutro qualquer, entre os quais se poderá encontrar uma aplicação financeira tradicional, como os depósitos bancários.

Segundo Eduardo Sá Silva e Mário Queirós (2011), “*O Valor Atual Líquido pode ser definido como o valor esperado, momento imediato (atual), pelo qual a empresa (ou o empresário) aumenta o seu património se o investimento for realizado*”.

Da aplicação do VAL, pode ocorrer uma das seguintes três hipóteses,

- VAL > 0, o projeto é aceite (investir).

Neste caso, o capital investido é integralmente recuperado ao longo da vida útil e obtém-se um excedente, um ganho adicional em capital, cujo valor no momento atual é o valor atualizado líquido.

- VAL = 0, o projeto continua a ser interessante (indiferença).

Neste caso, o projeto recupera e remunera os capitais, cobrindo também os riscos, mas, neste caso, convém reanalisar a taxa de atualização utilizada.

- VAL < 0, o projeto não tem interesse (não investir).

Neste caso, o projeto é rejeitado.

Segundo Eduardo Sá Silva e Mário Queirós (2011), “*O VAL dá-nos uma noção da rentabilidade do capital, pois diz-nos quanto é que sobra (se é que sobra) após:*

- *A recuperação total do investimento;*

- A remuneração do capital investido a uma taxa igual à utilizada para avaliar o custo do capital, o que inclui uma taxa isenta de risco e um prémio de risco (poderá incluir ainda a atividade empresarial no caso de gestor e empresário coincidirem) ”.

Vejam os de seguida, um exemplo de aplicação:

Pretende-se realizar um investimento de 100.000 € por um período de 4 anos e que gera cash-flows iguais nos diversos períodos de 40.000 €.

Para uma taxa de atualização de 10%, temos o seguinte valor atual líquido:

### Quadro 2: Mapa de Determinação do Valor Atual Líquido

Anos	Cash flow de investimento	Fator de atualização 10%	Cash flow atualizado	Cash flow acumulado
0	-100.000	1	-100.000	-100.000
1	40.000	0,9091	36.364	-63.636
2	40.000	0,8264	33.056	-30.580
3	40.000	0,7513	30.052	-528
4	40.000	0,6830	27.320	26.792 V.A.L.

O projeto gera um valor atual líquido de 26.792 €, ou seja, significa que o investidor investe 100.000 €, remunera o capital que se mantém investido à taxa de 10%, recupera o investimento inicial e gera um excedente de 26.792 €.

O VAL, como critério de seleção de projetos de investimento, é um critério particularmente aconselhado em caso de escolha entre vários projetos de níveis de investimento semelhantes, conhecida a taxa de financiamento. No caso de alternativa entre vários projetos de investimento será de preferir o que tiver maior Valor Líquido Atual. No entanto, perante projetos de níveis de investimento e prazos de vida útil acentuadamente diferentes, o VAL, em absoluto, pouco adianta.

Este método, muito embora seja o preferido em muitos manuais de avaliação de projetos, devido fundamentalmente à sua coerência, simplicidade de cálculo e consistência na seleção de projetos, possui alguns inconvenientes, como sejam a sensibilidade em relação à taxa de atualização, o não ter em conta a solvabilidade do projeto, ou seja, este método, aceita um projeto, por exemplo, que tenha “cash-flows” negativos ao longo da sua vida útil, desde que no último ano o “cash-flow” gerado compense todos os anteriores, conduzindo a um VAL positivo, e dependendo do montante do investimento.

### 6.16.2. O Método TIR (Taxa Interna de Rendibilidade)

Segundo Hélio Barros (2002), “a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento sem perder dinheiro, ou a taxa máxima que o investidor deve pagar para não perder dinheiro”.

Assim sendo, a TIR é a taxa que iguala a expressão do VAL a zero, ou seja, visa determinar a taxa que iguala o somatório dos *cash flows* atualizados ao valor do investimento. Pode ser obtida pela seguinte expressão matemática,

$$TIR = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = 0$$

Traduz em termos relativos qual a recuperação do capital investido e qual o rendimento médio obtido sobre o investimento ainda não recuperado, durante a vida do projeto. Da resolução da equação anterior em ordem a TIR, é possível, à *priori*, obtê-la seguindo-se uma comparação com uma taxa de referência. Desta comparação podem resultar três hipóteses,

- TIR > Taxa de Referência, o projeto é aceite;

Neste caso, o projeto deve ser aceite, uma vez que oferece uma rendibilidade superior à rendibilidade mínima exigida.

- TIR = Taxa de Referência, o projeto continua a ser interessante;

Neste caso, a igualdade entre as taxas traduz uma situação de indiferença relativamente à aceitação do projeto.

- TIR < Taxa de Referência, o projeto não tem interesse.

Neste caso, o projeto não deve ser aceite, uma vez que a rendibilidade deste é inferior à rendibilidade mínima exigida.

Vejamos um exemplo de aplicação:

Vimos, no exemplo anterior, que à taxa de atualização de 10% o VAL = 26.792.

Calculando novo VAL para taxas de atualização superior a 10%, concluiu-se que à taxa de atualização de 22% o VAL = (254).

Possuindo um VAL positivo e um VAL negativo para diferentes taxas de atualização, estamos em condições de determinar a taxa que origina o VAL nulo por interpolação linear:

<u>TAXA</u>		<u>VAL</u>
10%	....	26.792
TIR	....	0
22%	....	(254)

$$\begin{aligned} (-254 - 26.792) & \dots (22\% - 10\%) \\ (0 - 26.792) & \dots (\text{TIR} - 10\%) \end{aligned}$$

$$\text{TIR} - 0,1 = \frac{-26.792 * 0,12}{-27.046} = 0,118873$$

$$\text{TIR} = 0,1189 + 0,1 = 0,2189 = 21,89 \%$$

A TIR é a taxa que o investidor obtém em média em cada ano sobre os capitais que se mantêm investidos no projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado progressivamente.

Neste exemplo, o investidor investe 100.000, obtém o rendimento médio de 21,89 % sobre o capital que se mantém investido, e recupera o investimento inicial.

A TIR, como critério de seleção de projetos de investimento, é um critério normalmente usado quando se desconhecem as condições específicas de financiamento, quanto a juro, e quando entre alternativas de projetos de investimento estes apresentam níveis e vidas úteis diferentes.

A situação de escolha entre projetos alternativos, com base na taxa interna de rendibilidade acarreta diversas dificuldades que convém referir. Uma delas deriva do facto de alguns projetos apresentarem em anos intermédios ou finais, *cash flows* negativos. Neste caso poderão aparecer diversas soluções da equação da taxa interna, isto é, diversas taxas internas.

Podemos considerar duas hipóteses:

- ou seccionar a vida útil do projeto calculando uma taxa interna, para o período entre o início e os anos de *cash flow* negativo, e outra para o período a partir desses *cash flows* negativos, considerando-os como um novo investimento;

- ou verificar, através da conversão em anuidades de *cash flow* equivalentes, se a partir da data de ocorrência de valores negativos não estará a suceder que o projeto esteja sendo um peso morto, isto é, que se lhe preveja uma duração excessiva.

Outra dificuldade reside no facto do método da taxa interna não permitir igualmente ordenar os projetos de investimento segundo a perspectiva que interessa ao empresário (máximo ganho absoluto). Assim, por exemplo, um projeto de investimento de 10.000 € que permita num ano um *cash flow* atualizado de 20.000 € aparecerá com uma taxa interna elevadíssima, mas muito menos interessante para o empresário que um projeto de 50.000 € que lhe permita um *cash flow* atualizado de 70.000 €, isto é, um VAL duplo do anterior apesar da taxa interna ser apreciavelmente inferior. No entanto reconhece-se que, provavelmente, ao investimento de 50.000 € estará associado um risco maior, além de que, em caso de escassez de capital, o que é frequente, interessará não desprezar o ganho esperado por unidade do

mesmo, ou seja, a taxa interna de rendibilidade. Neste caso afigura-se lógico que, perante várias alternativas, e a ter que desprezar algumas, se procure ordenar os projetos segundo a taxa interna de rendibilidade.

### 6.16.3. O Método Payback (Período de Recuperação)

O período de recuperação é um critério em que prevalece o fator tempo.

Procura-se medir o tempo que demora entre a realização do investimento e a sua recuperação através do *cash flow* de exploração acumulado. Ou seja, um projeto de investimento possui inicialmente um período de despesas (em investimento) a que se segue um período de receitas, considerando-se essas receitas líquidas dos custos do exercício. As receitas recuperam o capital investido, e o período de tempo necessário para as receitas recuperarem a despesa em investimento é designado período de recuperação.

Vejamos um exemplo:

Considerando um projeto de investimento com um *cash flow* convencional.

**Quadro 3: Cash Flow Convencional**

Anos	Cash flow de investimento	Cash flow acumulado
0	-100.000	-100.000
1	40.000	-60.000
2	40.000	-20.000
3	40.000	20.000
4	40.000	60.000

A partir da observação do cash-flow acumulado, podemos concluir que o período de recuperação do investimento é de 3 anos e mais alguns meses e dias.

Vejamos quantos meses e dias são necessários para recuperar a despesa do investimento. No 4º ano o projeto gera 40.000 € e falta recuperar 20.000 € do investimento. Imediatamente pode-se concluir que o período de recuperação é meio ano, 6 meses.

O período de recuperação do investimento é assim de 3 anos e 6 meses.

O período de recuperação é um método de aplicação simples e pode ser usado como complemento de outros métodos. Este método é aconselhável quando se suspeita ser rápido o período de obsolescência dos equipamentos (indústrias de forte inovação tecnológica), ou quando se sabe ser limitado o período de exploração (atividades em regime de concessão).

Tem como principal vantagem fornecer uma ideia precisa da rapidez da recuperação financeira total dos investimentos, na ótica da tesouraria.

Segundo Hélio Barros (2002) este método apresenta as seguintes vantagens:

- “*este critério tem a conveniência de ser fácil de calcular;*
- *À partida, pode eliminar projetos que não satisfaçam os objetivos definidos de acordo com os montantes disponíveis para investir”.*

Segundo Eduardo Sá e Silva e Mário Queirós (2011), este método apresenta as seguintes insuficiências:

“- *A rapidez de recuperação de um investimento, sem consideração da própria rentabilidade, é uma limitação;*

- *Isoladamente, não permite tomar decisões sobre a viabilidade do investimento (salvo se se definir um período-padrão de comparação);*

- *Atende apenas ao período de tempo até ao momento em que se dá a recuperação dos investimentos, esquecendo os cash-flows posteriores”.*

Como desvantagens, podemos então sintetizar que o período de recuperação não considera a atualização dos fluxos financeiros e atende apenas ao período de tempo que o projeto demora a recuperar o capital investido, não considerando os “cash-flows” para além desse período, o que colide com o cálculo da rentabilidade da empresa. O período de recuperação não é adequado à avaliação de projetos de longa duração.

#### **6.16.4. O Índice de Rendibilidade**

Este método é uma variante do VAL. É um critério adequado para a ordenação de vários projetos. Mede a rentabilidade de cada unidade de capital investida. Pode ser obtida pela seguinte expressão matemática,

$$IR = \frac{\text{Cash Flows}_t}{I(1+i)^t}$$

O Índice de Rendibilidade possui, relativamente ao VAL, a vantagem de permitir a análise da rentabilidade relativa dos projetos de investimento, isto é, a relação *cash-flow in / cash-flow out*, sendo um método a utilizar quando existe o chamado “racionamento de capital” (restrições financeiras em termos de novos investimentos).

Este método, tal como o VAL, pressupõe a escolha criteriosa de uma taxa de atualização e a hipótese de reinvestimento dos *cash-flows* anuais a essa mesma taxa.

A condição necessária de aprovação de um projeto é o Índice de Rendibilidade > 1.

Entre dois projetos concorrentes, opta-se pelo que possui maior Índice de Rendibilidade.

O Índice de Rendibilidade do nosso exemplo é,

$$IR = \frac{\frac{\text{Cash Flows}_t}{(1+i)^t}}{I} = \frac{126.792}{100.000} = 1.26792.$$

Segundo Eduardo Sá e Silva e Mário Queirós (2011), o Índice de Rendibilidade apresenta as seguintes insuficiências:

*-“Não deve ser visto como alternativa ao VAL, apesar da sua proximidade: é preferível trabalhar com o VAL (que são aditivos) do que com índices (que não o são);*

*- No caso de investimentos mutuamente exclusivos, as decisões do IR podem ser inconsistentes com o VAL: se comparamos projetos com diferentes magnitudes de investimento, o IR não pode ser utilizado como critério de decisão”.*

## **6.17. Instalações Necessárias**

Para o funcionamento da Academia é fundamental um espaço amplo com dois campos de ténis, em betão poroso, já existentes e um outro que será instalado num armazém coberto para possibilitar a lecionação das aulas quando as condições climatéricas não forem favoráveis. No espaço circulante (envolvente) será construído o campo de Padel em relva sintética e a parede para bater bolas. Serão colocadas as estruturas em madeira para o escritório, o balneário, o ginásio de fitness, o expositor para venda de material de ténis e o bar de apoio (este poderá vir a ser concessionado mediante o recebimento de uma renda mensal). O espaço levará obras de adaptação e requalificação para que seja possível a instalação dos equipamentos necessários para o bom funcionamento da Academia.

## **6.18. Plano de Implementação do Projeto**

A implementação do projeto terá as seguintes fases:

- a) Criação da empresa;
- b) Composição da Academia;
- c) Compra dos produtos relacionados com a atividade;
- d) Entrada em funcionamento (abertura no mês de janeiro de 2014).

## **6.19. Plano de Investimento**

A ideia deste projeto só será concretizada com a criação e o desenvolvimento de uma estrutura física e humana adequada, dotada das condições técnicas e de funcionalidade adequadas ao eficaz e efetivo desenvolvimento da atividade, que simultaneamente conduza a um reflexo externo nos clientes, fornecedores e comunidade.

O plano aqui presente definirá um conjunto de investimentos, julgados como imprescindíveis para a prossecução de um objetivo de qualidade e excelência do serviço prestado, que sejam simultaneamente modernos e visualmente atrativos e aprazíveis para todos os que direta ou indiretamente mantenham uma relação de proximidade.

Ao nível dos recursos físicos são de referir os custos associados às instalações, por exemplo, o valor do arrendamento, as estruturas/instalações em madeira para balneário, bar de apoio e escritório, o campo de padel, a adaptação de estrutura para campo de ténis coberto, a parede para bater bolas e o equipamento administrativo.

Os investimentos contemplados no projeto, tal como se apresenta no quadro do investimento, poderão ser classificados como:

### **Ativos Fixos Intangíveis**

Fazem parte dos recursos intangíveis os recursos que não são físicos mas que têm um impacto significativo no sucesso das empresas. Alguns destes recursos não são de fácil valorização mas constituem mais uma vantagem competitiva para a empresa:

- Elaboração do estudo económico-financeiro da viabilidade do projeto de investimento / Projetos de desenvolvimento;
- Campanhas de Marketing e Divulgação / Outros ativos intangíveis;
- Programas de computador.

### **Ativos Fixos Tangíveis**

- Edifícios e outras construções;
- Equipamento básico;
- Equipamento administrativo / informático;
- Equipamento de transporte;
- Outros ativos fixos tangíveis.

Consideramos que em 2018 ocorrerá algum investimento em equipamento básico e administrativo para atualização da capacidade instalada. No final dos sete anos, aí sim, será sensata a remodelação da Academia.

## 6.20. Plano de Financiamento

Ao nível dos recursos financeiros, necessários ao financiamento dos investimentos previstos neste projeto, existem algumas dificuldades, por um lado porque o promotor não é detentor de capitais próprios suficientes para suportar a totalidade do investimento, tendo para isso necessidade de recorrer a financiamento bancário protocolado com o IEFP.

Para que o projeto possa ser apoiado financeiramente no âmbito do PAECPE, do ponto de vista das condições de acesso a respeitar, verifica-se que quer o projeto quer o respetivo promotor reúnem, cumulativamente, todas as condições exigidas na legislação em vigor, e que se passam a citar:

- a) O promotor, encontra-se numa situação de desempregado involuntário inscrito no centro de emprego;
- b) À data do pedido de financiamento o promotor tem mais de 18 anos;
- c) O projeto prevê a “criação de uma nova entidade jurídica”, sociedade unipessoal por quotas, com o intuito de criar o posto de trabalho do promotor a tempo inteiro e candidatar-se ao apoio do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego – PAECPE;
- d) O projeto prevê a criação de postos de trabalho, em número inferior a 10 postos de trabalho – no total da vida útil do projeto prevê-se a criação de um posto de trabalho;
- e) O projeto envolve um montante de investimento total em capital fixo, juros e fundo de maneio inferior a 200.000 euros.
- f) O projeto apresenta viabilidade económico-financeira – o VAL é positivo em 246.419 euros.

O projeto é financiado através das seguintes fontes: capital próprio 5.000 euros e 45.000 euros de financiamento bancário, sendo os juros calculados com base na Euribor a 30 dias mais spread de 2,5% e que serão liquidados mensal e postecipadamente de acordo com as características gerais da linha de crédito “Invest +”, pelo que foi considerado nos cálculos a taxa de juro de 2,628%.

## **6.21. Projeções e Análises Financeiras**

### **6.21.1. Metodologia**

#### **6.21.1.1. Horizonte Temporal**

A escolha do horizonte temporal, em que assentará a estrutura dos elementos previsionais do presente estudo, teve a preocupação de cobrir o tempo necessário para que o projeto atinja os seus objetivos de prestação de serviços e de vendas, consentâneas com as previsões mais recentes.

Tendo em conta que, no mínimo, este período seria sempre de três anos (base para o enquadramento em termos dos mapas económico-financeiros do formulário de candidatura ao PAECPE) e que podemos considerar a velocidade de cruzeiro no final de 2014, início de 2015, e que a elaboração dos mapas de ordem previsional se vê bastante facilitada a partir desse mesmo ano (pois a partir daí todas as variáveis físicas se repetirão), tornou-se exequível que o período de tempo dos mapas abaixo indicados corresponda a 6 anos, podendo, deste modo, abranger a vida útil/económica do respetivo projeto.

Como tal, o horizonte temporal selecionado para a feitura deste trabalho foi determinado de acordo com os objetivos que se pretendem atingir e teve em conta os aspetos conjunturais da economia, pois, com efeito, um período inferior ao supracitado poderia não ser suficiente para acompanhar a mecânica de elaboração dos orçamentos. Por outro lado, se a opção se tivesse pronunciado por um período superior àquele, tal não se nos afiguraria como aconselhável, face, nomeadamente, ao carácter aleatório das respetivas previsões e perante as incertezas sobre o comportamento da inflação, pese embora todo o esforço feito no sentido da sua anulação/atenuação.

A análise do Projeto é, desta forma, efetuada para 6 anos, isto é:

Ano 1 – 2014;

Ano 2 – 2015 (com previsão de 1% de taxa de inflação);

Ano 3 – 2016 (com previsão de 1% de taxa de inflação);

Ano 4 – 2017 (com previsão de 1% de taxa de inflação);

Ano 5 – 2018 (com previsão de 1% de taxa de inflação);

Ano 6 – 2019 (com previsão de 1% de taxa de inflação).

### **6.21.2. Análise a Preços Correntes vs Preços Constantes**

Existem duas formas possíveis de elaboração dos documentos económico-financeiros do projeto de investimento: a preços constantes ou a preços correntes.

A primeira pressupõe que os preços unitários dos produtos vendidos ou dos serviços prestados ao exterior, bem assim como os relativos aos custos suportados pela empresa, apenas se alteram ao longo da vida do projeto por razões de natureza técnico-produtiva (fatores tecnológicos, de mercado, etc.). Isto é, os fatores de natureza monetária (a inflação e a evolução cambial, em particular) não influenciam em nada a rentabilidade da empresa, sendo, conseqüentemente, ignorados (admitindo-se, portanto, uma inflação zero e a manutenção das atuais taxas de câmbio).

Na alternativa de se considerarem os preços correntes, admite-se que, além dos fatores de natureza técnico-produtiva, também os de natureza monetária afetam as contas de exploração previsionais do projeto, sendo necessário, conseqüentemente, preceder à previsão da evolução de vários indicadores macroeconómicos (taxa de inflação, de juro, etc.) e o modo como os mesmos irão afetar a rentabilidade do projeto.

Comparando as duas alternativas em análise, optou-se pela segunda, PREÇOS CORRENTES, ainda que a hipótese dos preços constantes apresentasse uma inegável vantagem: maior simplicidade na elaboração dos documentos previsionais, já que não exigia a previsão da evolução futura da inflação, das taxas de juro, etc.

No entanto, esta metodologia apresenta dois grandes inconvenientes que tornam a metodologia dos preços correntes mais aconselhável: prováveis incorreções que se podem cometer na avaliação económica do projeto, caso não se considere, nomeadamente, o efeito da inflação, e o segundo aspeto tem a ver com as necessidades de financiamento do projeto, já que a preços constantes não é possível a quantificação em termos nominais das necessidades de financiamento após a realização do investimento, já que, por exemplo, os meios libertos do projeto calculados nunca serão aqueles que efetivamente a empresa irá obter e o fundo de manei necessário anual estimado é diferente daquele que a empresa na realidade irá ter que financiar.

Em suma, e pese embora a dificuldade de previsão da evolução dos indicadores referidos, a metodologia dos preços correntes é aquela que melhor assegura uma efetiva aderência do projeto à realidade em que irá ser implementado.

### 6.21.3. Estudo Previsional

Reunidas as condições para a elaboração de um Estudo Previsional da Atividade da Empresa/Academia a criar, segue-se um conjunto de mapas (programas e orçamentos) que refletem o ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA, empreendido para demonstrar a RENTABILIDADE previsional do projeto em análise.

O estudo supracitado engloba análises empreendidas, entre outras, aos seguintes níveis:

- a) Previsão da Capacidade Instalada;
- b) Previsão do Volume de Negócios;
- c) Previsão dos Custos;
- d) Previsão do Número de Postos de Trabalho;
- e) Previsão dos Custos com Postos de Trabalho;
- f) Plano Global de Investimentos;
- g) Mapa de Amortizações;
- h) Demonstração de Resultados Previsional;
- i) Balanço Previsional;
- j) Mapa de Cash-Flow's do Projeto;
- k) Indicadores de Viabilidade Económica e Financeira.

### Pressupostos

Em relação aos pressupostos podem-se considerar os seguintes aspetos:

- Número de meses de exploração: a empresa/Academia irá funcionar 12 meses no primeiro ano considerado e 12 meses nos anos seguintes;
- Prazos médios de pagamento a fornecedores: considera-se que a empresa/Academia conseguirá, face ao atual contexto económico, negociar 30 dias de prazo;
- Prazo médio de recebimento de clientes: considera-se que a empresa/Academia conseguirá que sejam praticados 15 dias;
- Armazenagem de mercadorias: o prazo médio de stockagem considerado será de 120 dias;
- Taxa de inflação: considera-se uma taxa de inflação de 1% para todo o período considerado;
- Considera-se que não haverá lugar a compras e vendas ao mercado externo, assim como não haverá *provisões*. Também não foi definida a *taxa de distribuição de dividendos*.

## Quadro 4: Pressupostos

### Gerais



Empresa: TENNIS ACADEMY

#### Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

1º Ano actividade	2014
-------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0,5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	120	4,0

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,75%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	13,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	2,63%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + pº$
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

\* Rendimento esperado de mercado

#### Métodos de avaliação considerados:

##### Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

##### Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

## Vendas de mercadorias e prestações de serviços

As vendas consideradas são: vestuário e calçado desportivo (t-shirts, pólos, calções, saias, bonés, fatos de treino e sapatilhas); raquetes (de ténis, de padel, de ténis de praia, de badminton, de squash e de ténis de mesa); material desportivo diverso (cordas, grips, punhos,

bolas, antivibradores, suportes para bolas, bandanas). Em relação às quantidades vendidas, estas foram calculadas tendo como base os pressupostos de vendas mensais uniformes.

## Quadro 5: Vendas



Empresa: **UNIS ACADEMY**  
Euros

### Vendas + Prestações de Serviços

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Vestuário e Calçado Desportivo</b>	<b>900</b>	<b>918</b>	<b>937</b>	<b>955</b>	<b>975</b>	<b>994</b>
Quantidades vendidas	60	61	61	62	62	63
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	15,00	15,15	15,30	15,45	15,61	15,77
<b>Raquetes</b>	<b>1.680</b>	<b>1.714</b>	<b>1.748</b>	<b>1.783</b>	<b>1.819</b>	<b>1.856</b>
Quantidades vendidas	12	12	12	12	12	13
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	140,00	141,40	142,81	144,24	145,68	147,14
<b>Material Desportivo Diverso</b>	<b>300</b>	<b>306</b>	<b>312</b>	<b>318</b>	<b>325</b>	<b>331</b>
Quantidades vendidas	60	61	61	62	62	63
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	5,00	5,05	5,10	5,15	5,20	5,26
<b>Produto D *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.880</b>	<b>2.938</b>	<b>2.997</b>	<b>3.057</b>	<b>3.119</b>	<b>3.181</b>

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Produto A *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

As prestações de serviços consideradas são: aulas de ténis; alugueres de campos e de material desportivo; receitas do ginásio de fitness; e receitas diversas (torneios, deslocações, campos de férias).

Relativamente às prestações de serviços e, como estas abrangem: as aulas de ténis e as receitas do ginásio de fitness, foi considerado uma evolução crescente durante 2014 do número de alunos/utilizadores, mantendo-se seguidamente o número alcançado em dezembro de 2014; e aluguer de campos, receitas diversas, deslocações e torneios com um valor uniforme ao longo do período considerado.

## Quadro 6: Prestações de Serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aulas de Ténis	30.250	54.000	54.540	55.086	55.637	56.193
Taxa de crescimento		78,51%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Alugueres de Campos e Material Desportivo	5.520	5.575	5.631	5.687	5.744	5.802
Taxa de crescimento		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Receitas do Ginásio de Fitness	7.500	9.600	9.696	9.793	9.891	9.990
Taxa de crescimento		28,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Receitas Diversas (torneios, deslocações, campos de férias)	3.060	3.091	3.122	3.153	3.184	3.216
Taxa de crescimento		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
<b>TOTAL</b>	<b>46.330</b>	<b>72.266</b>	<b>72.989</b>	<b>73.719</b>	<b>74.456</b>	<b>75.201</b>

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2.880</b>	<b>2.938</b>	<b>2.997</b>	<b>3.057</b>	<b>3.119</b>	<b>3.181</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>2.880</b>	<b>2.938</b>	<b>2.997</b>	<b>3.057</b>	<b>3.119</b>	<b>3.181</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23%</b>	<b>662</b>	<b>676</b>	<b>689</b>	<b>703</b>	<b>717</b>

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>46.330</b>	<b>72.266</b>	<b>72.989</b>	<b>73.719</b>	<b>74.456</b>	<b>75.201</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>46.330</b>	<b>72.266</b>	<b>72.989</b>	<b>73.719</b>	<b>74.456</b>	<b>75.201</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	<b>23%</b>	<b>10.656</b>	<b>16.621</b>	<b>16.787</b>	<b>16.955</b>	<b>17.125</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>49.210</b>	<b>75.204</b>	<b>75.986</b>	<b>76.776</b>	<b>77.575</b>	<b>78.382</b>
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>IVA</b>	<b>11.318</b>	<b>17.297</b>	<b>17.477</b>	<b>17.658</b>	<b>17.842</b>	<b>18.028</b>
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>60.528</b>	<b>92.501</b>	<b>93.463</b>	<b>94.434</b>	<b>95.417</b>	<b>96.410</b>
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>Perdas por imparidade</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

### Custo das mercadorias vendidas

Foi pressuposto no cálculo do custo das mercadorias vendidas uma margem bruta de 50% no Vestuário e Calçado Desportivo, 20% em Raquetes e 35% em Material Desportivo Diverso. Os custos das mercadorias em valor são calculados tendo por base os valores sem IVA e o valor do stock das mercadorias é calculado com base nos custos das mercadorias e no prazo de armazenamento de mercadorias.

## Quadro 7: CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas



EMPRESA: VNIS ACADEMY

Euros

### CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>MERCADO NACIONAL</b>		2.222	2.267	2.312	2.359	2.406	2.455
Vestuário e Calçado Desportivo	50,00%	600	612	624	637	650	663
Raquetes	20,00%	1.400	1.428	1.457	1.486	1.516	1.546
Material Desportivo Diverso	35,00%	222	227	231	236	241	245
Produto D *							
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		2.222	2.267	2.312	2.359	2.406	2.455
<b>IVA</b>	23%	511	521	532	543	553	565
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		2.733	2.788	2.844	2.901	2.960	3.019

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

## Fornecimentos e Serviços Externos

Nos custos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) estão contemplados os valores de publicidade e propaganda, vigilância e segurança, honorários, conservação e reparação, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, livros e documentação técnica, material de escritório, artigos para oferta, eletricidade, combustíveis, água, rendas e alugueres, comunicação, seguros e limpeza, higiene e conforto.

## Quadro 8: FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

### FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

				2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nº Meses</b>				12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>					1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	100%		100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
Vigilância e segurança	23%	100%		25,00	300,00	303,00	306,03	309,09	312,18	315,30
Honorários	23%		100%	1.200,00	3.600,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70	15.134,54
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	80%	20%	50,00	600,00	606,00	612,06	618,18	624,36	630,61
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	20%	80%	125,00	1.500,00	1.515,00	1.530,15	1.545,45	1.560,91	1.576,52
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	10,00	120,00	121,20	122,41	123,64	124,87	126,12
Material de escritório	23%	70%	30%	30,00	360,00	363,60	367,24	370,91	374,62	378,36
Artigos para oferta	23%	50%	50%	50,00	600,00	606,00	612,06	618,18	624,36	630,61
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%	150,00	1.800,00	1.818,00	1.836,18	1.854,54	1.873,09	1.891,82
Combustíveis	23%		100%	50,00	600,00	606,00	612,06	618,18	624,36	630,61
Água	6%	25%	75%	100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		900,00	10.800,00	10.908,00	11.017,08	11.127,25	11.238,52	11.350,91
Comunicação	23%	70%	30%	100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
Seguros	100%			100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		300,00	3.600,00	3.636,00	3.672,36	3.709,08	3.746,17	3.783,64
Outros serviços	23%	100%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>28.680,00</b>	<b>39.874,80</b>	<b>40.273,55</b>	<b>40.676,28</b>	<b>41.083,05</b>	<b>41.493,88</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>21.108,00</b>	<b>21.319,08</b>	<b>21.532,27</b>	<b>21.747,59</b>	<b>21.965,07</b>	<b>22.184,72</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>7.572,00</b>	<b>18.555,72</b>	<b>18.741,28</b>	<b>18.928,69</b>	<b>19.117,98</b>	<b>19.309,16</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>28.680,00</b>	<b>39.874,80</b>	<b>40.273,55</b>	<b>40.676,28</b>	<b>41.083,05</b>	<b>41.493,88</b>
<b>IVA</b>					3.494,40	6.038,18	6.098,57	6.159,55	6.221,15	6.283,36
<b>FSE + IVA</b>					<b>32.174,40</b>	<b>45.912,98</b>	<b>46.372,11</b>	<b>46.835,83</b>	<b>47.304,19</b>	<b>47.777,24</b>

### Gastos com o Pessoal

Este quadro expressa os custos com o pessoal da empresa. Está dividido entre Gerência/Administração e restante Pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social. Permite discriminar os encargos por conta do pessoal e por conta da empresa, bem como o valor do seguro de acidentes de trabalho e outros custos, onde se inclui o subsídio de alimentação. Relativamente à estrutura de recursos humanos da empresa, composta por uma pessoa, sendo este o gerente (constante ao longo do período em análise), considerou-se uma remuneração base mensal de 600 euros e um incremento anual à taxa de 1%.

## Quadro 9: Gastos com o Pessoal

### Gastos com o Pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

<b>Quadro de Pessoal</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Remuneração base mensal</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	600	606	612	618	624	631
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	8.400	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>8.400</b>	<b>8.484</b>	<b>8.569</b>	<b>8.655</b>	<b>8.741</b>	<b>8.828</b>

<b>Outros Gastos</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	1.705	1.722	1.739	1.757	1.792
Pessoal	23,75%					
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	84	85	86	87	88
Subsídio Alimentação	130,46	1.435	1.449	1.464	1.479	1.508
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>3.224</b>	<b>3.257</b>	<b>3.289</b>	<b>3.322</b>	<b>3.389</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>11.624</b>	<b>11.741</b>	<b>11.858</b>	<b>11.976</b>	<b>12.096</b>	<b>12.217</b>
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## Quadro 10: Gastos com o Pessoal (continuação)

<b>QUADRO RESUMO</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	8.400	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828
Pessoal						
Encargos sobre remunerações	1.705	1.722	1.739	1.757	1.774	1.792
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	84	85	86	87	87	88
Gastos de acção social	1.435	1.449	1.464	1.479	1.493	1.508
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>11.624</b>	<b>11.741</b>	<b>11.858</b>	<b>11.976</b>	<b>12.096</b>	<b>12.217</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	781	789	797	805	813
Outro Pessoal	11,00%					
Retenção IRS Colaborador	15,00%	1.260	1.273	1.285	1.298	1.311
<b>TOTAL Retenções</b>	<b>2.041</b>	<b>2.062</b>	<b>2.082</b>	<b>2.103</b>	<b>2.124</b>	<b>2.145</b>

## Fundo de Maneio Necessário

Discrimina as necessidades e o investimento necessário em Fundo de Maneio.

## Quadro 11: Investimento em Fundo de Maneio Necessário



Empresa: VNIS ACADEMY  
Euros

### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500
Clientes	2.522	3.854	3.894	3.935	3.976	4.017
Inventários	741	756	771	786	802	818
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>3.763</b>	<b>5.110</b>	<b>5.165</b>	<b>5.221</b>	<b>5.278</b>	<b>5.335</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	2.909	4.058	4.101	4.145	4.189	4.233
Estado	1.220	3.000	3.030	3.061	2.919	3.123
*						
<b>TOTAL</b>	<b>4.129</b>	<b>7.058</b>	<b>7.131</b>	<b>7.206</b>	<b>7.108</b>	<b>7.356</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-367</b>	<b>-1.948</b>	<b>-1.966</b>	<b>-1.984</b>	<b>-1.830</b>	<b>-2.021</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-367</b>	<b>-1.582</b>	<b>-18</b>	<b>-18</b>	<b>154</b>	<b>-191</b>

\* A considerar caso seja necessário

<b>ESTADO</b>	1.220	3.000	3.030	3.061	2.919	3.123
SS	207,20	209,27	211,36	213,48	215,61	217,77
IRS	105,00	106,05	107,11	108,18	109,26	110,36
IVA	908,20	2.684,35	2.711,58	2.739,09	2.594,39	2.794,97

## Investimento, Depreciações e Amortizações

Neste quadro identificamos o investimento por classes de ativos, a sua natureza, valor e período em que se prevêem ocorrer, estando já definidas as taxas de amortização a utilizar,

bem como o total das Depreciações e Amortizações de cada ano. As amortizações foram calculadas com base no DR 25/2009, estando implícito o método de amortização em quotas constantes.

## Quadro 12: Investimento

Empresa: PRO TENNIS

Euros



### Investimento

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	30.000					
Equipamento Básico	7.500				1.500	
Equipamento de Transporte	10.000					
Equipamento Administrativo	7.500				1.500	
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	1.000					
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>56.000</b>				<b>3.000</b>	
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1.000					
Programas de computador	2.000	500	500	500	500	500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1.000					
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>4.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>60.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>3.500</b>	<b>500</b>

<b>IVA</b>	23%	<b>3.680</b>			<b>690</b>	
------------	-----	--------------	--	--	------------	--

Valores Acumulados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Equipamento Básico	7.500	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000
Equipamento de Transporte	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento Administrativo	7.500	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>56.000</b>	<b>56.000</b>	<b>56.000</b>	<b>56.000</b>	<b>59.000</b>	<b>59.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Programas de computador	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>4.000</b>	<b>4.500</b>	<b>5.000</b>	<b>5.500</b>	<b>6.000</b>	<b>6.500</b>
<b>Total</b>	<b>60.000</b>	<b>60.500</b>	<b>61.000</b>	<b>61.500</b>	<b>65.000</b>	<b>65.500</b>

### Quadro 13: Investimento (continuação)

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,33%

Depreciações e amortizações	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Depreciações & Amortizações	8.058	8.225	8.392	7.225	3.275	1.775

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	6.725	13.450	20.175	26.900	29.675	30.950
<b>Activos Intangíveis</b>	1.333	2.833	4.500	5.000	5.500	6.000
<b>TOTAL</b>	<b>8.058</b>	<b>16.283</b>	<b>24.675</b>	<b>31.900</b>	<b>35.175</b>	<b>36.950</b>

Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	49.275	42.550	35.825	29.100	29.325	28.050
<b>Activos Intangíveis</b>	2.667	1.667	500	500	500	500
<b>TOTAL</b>	<b>51.942</b>	<b>44.217</b>	<b>36.325</b>	<b>29.600</b>	<b>29.825</b>	<b>28.550</b>

## Financiamento

O quadro seguinte permite analisar as principais fontes de financiamento do negócio (observando a regra do equilíbrio financeiro) e o serviço da dívida (à taxa de juro indicada nos pressupostos) durante o período considerado.

## Quadro 14: Financiamento



**Empresa:** NNIS ACADEMY  
Euros

### Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Investimento</b>	59.633	-1.082	482	482	3.654	309
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>60.800</b>	<b>-1.100</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>3.700</b>	<b>300</b>

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	7.027	18.048	18.254	18.129	17.311	17.106
Capital	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	45.000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>57.027</b>	<b>18.048</b>	<b>18.254</b>	<b>18.129</b>	<b>17.311</b>	<b>17.106</b>

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

#### 2014

Capital em dívida (início período)	45.000	45.000	38.571	32.143	25.714	19.286
Taxa de Juro	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual	1.183	1.183	1.014	845	676	507
Reembolso Anual		6.429	6.429	6.429	6.429	6.429
Imposto Selo (0,4%)	5	5	4	3	3	2
Serviço da dívida	1.187	7.616	7.446	7.277	7.107	6.937
Valor em dívida	45.000	38.571	32.143	25.714	19.286	12.857

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

#### 2015

Capital em dívida (início período)	1.183					
Taxa de Juro		3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

#### 2016

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro			3%	3%	3%	3%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso   
Taxa de juro associada

#### 2017

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro				3%	3%	3%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

## Quadro 15: Financiamento (continuação)

N.º de anos reembolso  
Taxa de juro associada

2,63%

2018

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro					3%	3%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso  
Taxa de juro associada

2,63%

2019

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						3%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Capital em dívida	45.000	38.571	32.143	25.714	19.286	12.857
Juros pagos com Imposto Selo incluído	1.187	1.187	1.018	848	678	509
Reembolso		6.429	6.429	6.429	6.429	6.429

### Ponto Crítico Previsional

Como se pode verificar observando o quadro, os resultados de exploração da atividade da empresa são positivos desde o segundo ano.

## Quadro 16: Ponto Crítico Operacional Previsional



Empresa: PRO TENNIS AC  
Euros

### Ponto Crítico Operacional Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	49.210,00	75.204,17	75.985,89	76.776,02	77.574,65	78.381,90
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	2.222,22	2.266,89	2.312,45	2.358,93	2.406,35	2.454,72
FSE Variáveis	7.572,00	18.555,72	18.741,28	18.928,69	19.117,98	19.309,16
Margem Bruta de Contribuição	39.415,78	54.381,56	54.932,16	55.488,39	56.050,33	56.618,03
Ponto Crítico	50.926,43	57.092,37	57.795,48	56.658,81	51.674,08	50.083,14

### Demonstração de Resultados Previsional

Através desta demonstração de resultados previsionais, podem verificar-se todos os custos e proveitos da empresa, assim como o resultado líquido de cada exercício. Podemos verificar que a empresa apresenta resultados líquidos positivos a partir do segundo ano, bem como é possível verificar-se que a empresa começa a pagar IRC findo o segundo ano de atividade.

## Quadro 17: Demonstração de Resultados Previsional

### Demonstração de Resultados Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	49.210	75.204	75.986	76.776	77.575	78.382
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	2.222	2.267	2.312	2.359	2.406	2.455
Fornecimento e serviços externos	28.680	39.875	40.274	40.676	41.083	41.494
Gastos com o pessoal	11.624	11.741	11.858	11.976	12.096	12.217
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>6.684</b>	<b>21.322</b>	<b>21.542</b>	<b>21.764</b>	<b>21.989</b>	<b>22.216</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	8.058	8.225	8.392	7.225	3.275	1.775
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-1.375</b>	<b>13.097</b>	<b>13.150</b>	<b>14.539</b>	<b>18.714</b>	<b>20.441</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		80	166	249	310	391
Juros e gastos similares suportados	1.299	1.187	1.018	848	678	509
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-2.674</b>	<b>11.989</b>	<b>12.298</b>	<b>13.941</b>	<b>18.345</b>	<b>20.323</b>
Imposto sobre o rendimento do período		2.329	3.075	3.485	4.586	5.081
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-2.674</b>	<b>9.660</b>	<b>9.224</b>	<b>10.455</b>	<b>13.759</b>	<b>15.242</b>

## Cash flow

O quadro do cash flow permite analisar a quantidade de dinheiro que é recebido e gasto pelo negócio (fluxos líquidos gerados) durante o período em análise. Como se pode verificar, em 2017 o cash flow acumulado passa a apresentar um valor positivo.

## Quadro 18: Mapa de Cash Flows Operacionais

### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-1.031	9.823	9.863	10.904	14.036	15.331
Depreciações e amortizações	8.058	8.225	8.392	7.225	3.275	1.775
Provisões do exercício						
	7.027	18.048	18.254	18.129	17.311	17.106
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	367	1.582	18	18	-154	191
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>7.394</b>	<b>19.629</b>	<b>18.272</b>	<b>18.148</b>	<b>17.156</b>	<b>17.297</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-60.000	-500	-500	-500	-3.500	-500
<b>Free cash-flow</b>	<b>-52.606</b>	<b>19.129</b>	<b>17.772</b>	<b>17.648</b>	<b>13.656</b>	<b>16.797</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-52.606</b>	<b>-33.477</b>	<b>-15.704</b>	<b>1.943</b>	<b>15.599</b>	<b>32.396</b>

## Plano Financeiro

O Plano Financeiro apresenta, de uma forma ordenada e estruturada, como a empresa se comportará ao longo do tempo, do ponto de vista financeiro, isto é, os resultados gerados decorrentes do processo de tomada de decisões financeiras.

### Quadro 19: Plano de Financiamento



Empresa: PRO TENNIS AC  
Euros

#### Plano de Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	6.684	21.322	21.542	21.764	21.989	22.216
Capital Social (entrada de fundos)	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	45.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	367	1.582	18	18		191
Proveitos Financeiros		80	166	249	310	391
<b>Total das Origens</b>	<b>57.050</b>	<b>22.983</b>	<b>21.726</b>	<b>22.032</b>	<b>22.299</b>	<b>22.797</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	60.000	500	500	500	3.500	500
Inv Fundo de Maneio					154	
Imposto sobre os Lucros			2.329	3.075	3.485	4.586
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		6.429	6.429	6.429	6.429	6.429
Encargos Financeiros	1.299	1.187	1.018	848	678	509
<b>Total das Aplicações</b>	<b>61.299</b>	<b>8.116</b>	<b>10.275</b>	<b>10.851</b>	<b>14.247</b>	<b>12.024</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-4.249</b>	<b>14.867</b>	<b>11.450</b>	<b>11.181</b>	<b>8.052</b>	<b>10.774</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-4.249</b>	<b>10.619</b>	<b>22.069</b>	<b>33.250</b>	<b>41.302</b>	<b>52.076</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-4.249</b>	<b>10.619</b>	<b>22.069</b>	<b>33.250</b>	<b>41.302</b>	<b>52.076</b>

## Balanço Previsional

O Balanço previsional permite analisar como se prevê que evoluam as diversas grandezas económicas ou financeiras. A importância do balanço previsional, como documento analítico e de gestão, resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, o que pode ser quantificado através da autonomia financeira (capitais próprios/ativo total líquido) ou da solvabilidade total (capitais próprios/dívida total).

## Quadro 20: Balanço Previsional



Empresa: PRO TENNIS ACADEMIA  
Euros

### Balanço Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>51.942</b>	<b>44.217</b>	<b>36.325</b>	<b>29.600</b>	<b>29.825</b>	<b>28.550</b>
Activos fixos tangíveis	49.275	42.550	35.825	29.100	29.325	28.050
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	2.667	1.667	500	500	500	500
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>3.763</b>	<b>15.728</b>	<b>27.234</b>	<b>38.471</b>	<b>46.580</b>	<b>57.411</b>
Inventários	741	756	771	786	802	818
Clientes	2.522	3.854	3.894	3.935	3.976	4.017
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	500	11.119	22.569	33.750	41.802	52.576
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>55.704</b>	<b>59.945</b>	<b>63.559</b>	<b>68.071</b>	<b>76.405</b>	<b>85.961</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-2.674	6.987	16.210	26.666	40.425
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-2.674	9.660	9.224	10.455	13.759	15.242
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>2.326</b>	<b>11.987</b>	<b>21.210</b>	<b>31.666</b>	<b>45.425</b>	<b>60.667</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>45.000</b>	<b>38.571</b>	<b>32.143</b>	<b>25.714</b>	<b>19.286</b>	<b>12.857</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	45.000	38.571	32.143	25.714	19.286	12.857
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>8.378</b>	<b>9.387</b>	<b>10.206</b>	<b>10.691</b>	<b>11.694</b>	<b>12.437</b>
Fornecedores	2.909	4.058	4.101	4.145	4.189	4.233
Estado e Outros Entes Públicos	1.220	5.329	6.105	6.546	7.506	8.204
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	4.249					
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>53.378</b>	<b>47.958</b>	<b>42.349</b>	<b>36.405</b>	<b>30.980</b>	<b>25.294</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>55.704</b>	<b>59.945</b>	<b>63.559</b>	<b>68.071</b>	<b>76.405</b>	<b>85.961</b>

### Indicadores / Rácios

O rácio de solvabilidade mede a capacidade de a empresa satisfazer os compromissos de longo prazo. Quanto maior, melhor a empresa responde aos compromissos. Neste caso, verifica-se que, à medida que vai desenvolvendo a sua atividade ao longo dos anos, a solvabilidade evolui de 104% em 2014 para 340% em 2019.

A autonomia financeira mede o grau de dependência financeira da empresa. Como se verifica, esta empresa consegue uma autonomia financeira de 4% no primeiro ano, aumentando para 20% em 2015 e continuando a aumentar nos anos seguintes.

A liquidez mede a capacidade da empresa honrar os seus compromissos financeiros. Como se pode ver, a liquidez da empresa é sempre positiva durante os anos considerados, sendo superior a 1 a partir de 2015.

## Quadro 21: Principais Indicadores



Empresa: PRO TENNIS AQ

### Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		53%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-5%	13%	12%	14%	18%	19%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	-5%	16%	15%	15%	18%	18%
Rendibilidade do Activo	-2%	22%	21%	21%	24%	24%
Rotação do Activo	88%	125%	120%	113%	102%	91%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-115%	81%	43%	33%	30%	25%
INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	4%	20%	33%	47%	59%	71%
Solvabilidade Total	104%	125%	150%	187%	247%	340%
Cobertura dos encargos financeiros	-106%	1103%	1292%	1714%	2758%	4017%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	0,45	1,68	2,67	3,60	3,98	4,62
Liquidez Reduzida	0,36	1,60	2,59	3,52	3,91	4,55
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	18.308	33.062	33.400	33.741	34.085	34.433
Grau de Alavanca Operacional	-1332%	252%	254%	232%	182%	168%
Grau de Alavanca Financeira	51%	109%	107%	104%	102%	101%

## Avaliação do Investimento

Para uma taxa de atualização de 11,76%, conseguimos obter um Valor Atual Líquido positivo, no valor de 246.419 euros e uma TIR de 56,22%, superior à taxa de avaliação e um período de Payback, na perspetiva do projeto, de 4 anos.

Por isso, podemos concluir que o projeto é economicamente viável.

## Quadro 22: Avaliação do Projeto/Empresa



Empresa: VNIS ACADEMY

Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-8.905	11.513	10.326	10.371	6.549	9.859	150.724
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,63%	1,65%	1,66%	1,68%	1,70%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,80%	11,81%	11,83%	11,85%	11,87%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,397	1,563	1,748	1,955
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-8.905</b>	<b>10.300</b>	<b>8.263</b>	<b>7.422</b>	<b>4.191</b>	<b>5.641</b>	<b>77.091</b>
	-8.905	1.395	9.659	17.081	21.272	26.914	104.005
Valor Actual Líquido (VAL)	104.005						
	#NÚM!	29%	90%	111%	116%	119%	134%
Taxa Interna de Rentabilidade	133,84%						
Pay Back period	1 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-52.606	19.129	17.772	17.648	13.656	16.797	353.895
WACC	2,41%	4,26%	5,81%	7,31%	8,78%	9,98%	9,98%
Factor de actualização	1	1,043	1,103	1,184	1,288	1,416	1,558
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-52.606</b>	<b>18.348</b>	<b>16.110</b>	<b>14.907</b>	<b>10.605</b>	<b>11.860</b>	<b>227.195</b>
	-52.606	-34.258	-18.148	-3.240	7.365	19.224	246.419
Valor Actual Líquido (VAL)	246.419						
	#NÚM!	-64%	-21%	2%	12%	19%	56%
Taxa Interna de Rentabilidade	56,22%						
Pay Back period	4 Anos						
Cálculo do WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Passivo Remunerado	49.249	38.571	32.143	25.714	19.286	12.857	
Capital Próprio	2.326	11.987	21.210	31.666	45.425	60.667	
<b>TOTAL</b>	<b>51.575</b>	<b>50.558</b>	<b>53.353</b>	<b>57.380</b>	<b>64.710</b>	<b>73.524</b>	
% Passivo remunerado	95,49%	76,29%	60,25%	44,81%	29,80%	17,49%	
% Capital Próprio	4,51%	23,71%	39,75%	55,19%	70,20%	82,51%	
Custo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Custo Financiamento	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	
Custo financiamento com efeito fiscal	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	
Custo Capital	11,60%	11,62%	11,63%	11,65%	11,66%	11,68%	
Custo ponderado	0,024052983	4,26%	5,81%	7,31%	8,78%	9,98%	

### Análise de sensibilidade

Partindo da análise efetuada e face aos resultados positivos obtidos, importa estimar as variações decorrentes de um cenário mais pessimista. Assim, considerámos uma diminuição de preços de venda, de prestação de serviços e de margem bruta das mercadorias vendidas em 10% e, para uma taxa de atualização de 11,76%, o projeto continua a ser viável, quer através do método do VAL, em que apresenta um valor de 222.179 €, quer através da TIR, em que se apura uma taxa de 45,48%, passando o período de Payback para 6 anos.

## Quadro 23: Avaliação do Projeto/Empresa (continuação)



Empresa: **VNIS ACADEMY**

Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	-12.570	5.948	4.766	4.754	875	4.128	63.103
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,63%	1,65%	1,66%	1,68%	1,70%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,80%	11,81%	11,83%	11,85%	11,87%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,397	1,563	1,748	1,955
<b>Fluxos Actualizados</b>	-12.570	5.322	3.814	3.403	560	2.362	32.276
	-12.570	-7.249	-3.435	-33	528	2.889	35.165
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	35.165						
	#NÚM!	-53%	-10%	12%	14%	22%	54%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	53,88%						
<b>Pay Back period</b>	4 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	-56.144	13.609	12.212	12.031	7.982	11.065	318.793
WACC	1,50%	2,42%	3,55%	4,87%	6,77%	8,64%	8,64%
Factor de actualização	1	1,024	1,061	1,112	1,188	1,290	1,402
<b>Fluxos actualizados</b>	-56.144	13.287	11.514	10.816	6.721	8.576	227.409
	-56.144	-42.857	-31.343	-20.526	-13.805	-5.230	222.179
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	222.179						
	#NÚM!	-76%	-40%	-18%	-8%	0%	45%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	45,48%						
<b>Pay Back period</b>	6 Anos						

Cálculo do WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Passivo Remunerado	54.100	40.284	32.143	25.714	19.286	12.857
Capital Próprio	-2.545	1.979	6.299	11.010	18.934	28.251
<b>TOTAL</b>	51.555	42.263	38.441	36.724	38.220	41.108
% Passivo remunerado	104,94%	95,32%	83,62%	70,02%	50,46%	31,28%
% Capital Próprio	-4,94%	4,68%	16,38%	29,98%	49,54%	68,72%

Custo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Custo Financiamento	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%
Custo financiamento com efeito fiscal	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%	1,97%
Custo Capital	11,60%	11,62%	11,63%	11,65%	11,66%	11,68%
Custo ponderado	0,014955953	2,42%	3,55%	4,87%	6,77%	8,64%

## Quadro 24: Cálculos Auxiliares

Cálculos auxiliares / Pressupostos														
Vendas	2014	Peças	Preço Unitário	Valor das vendas	Prestações de serviços	Alunos	Preço médio unitário	Valor das vendas						
Vestuário e calçado desportivo														
					Aulas de ténis									
	Janeiro	5	15	75	2014	Janeiro	10	1000						
	Fevereiro	5	15	75		Fevereiro	15	75	1125					
	Março	5	15	75		Março	20	75	1500					
	Abril	5	15	75		Abril	25	75	1875					
	Maio	5	15	75		Maio	30	75	2250					
	Junho	5	15	75		Junho	30	75	2250					
	Julho	5	15	75		Julho	30	75	2250	Honorários				
	Agosto	5	15	75		Agosto	30	75	2250	Nº alunos	preço unitário			
	Setembro	5	15	75		Setembro	45	75	3375	15	40	600		
	Outubro	5	15	75		Outubro	50	75	3750	20	40	800		
	Novembro	5	15	75		Novembro	55	75	4125	25	40	1000		
	Dezembro	5	15	75		Dezembro	60	75	4500	30	40	1200		
		60	15	900			400	75,625	30.250	4	900	3600		
Raquetes														
					Aulas de ténis									
	Janeiro	1	140	140	2015	Janeiro	60	75	4500	12	1200	14400		
	Fevereiro	1	140	140		Fevereiro	60	75	4500					
	Março	1	140	140		Março	60	75	4500					
	Abril	1	140	140		Abril	60	75	4500					
	Maio	1	140	140		Maio	60	75	4500					
	Junho	1	140	140		Junho	60	75	4500					
	Julho	1	140	140		Julho	60	75	4500					
	Agosto	1	140	140		Agosto	60	75	4500					
	Setembro	1	140	140		Setembro	60	75	4500					
	Outubro	1	140	140		Outubro	60	75	4500					
	Novembro	1	140	140		Novembro	60	75	4500					
	Dezembro	1	140	140		Dezembro	60	75	4500					
		12	140	1.680			720	75	54.000	Pressupostos de aluguer de campos				
Material desportivo diverso														
					Aluguer de campos						Nº dias/semana	nº horas/mês	preço hora	
	Janeiro	5	5	25	2014	Janeiro	46	10	460	1	5	3	10	150 €
	Fevereiro	5	5	25		Fevereiro	46	10	460	2	5	3	10	150 €
	Março	5	5	25		Março	46	10	460	1	2	4	10	80 €
	Abril	5	5	25		Abril	46	10	460	2	2	4	10	80 €
	Maio	5	5	25		Maio	46	10	460					Receita mensal
	Junho	5	5	25		Junho	46	10	460					460 €
	Julho	5	5	25		Julho	46	10	460					
	Agosto	5	5	25		Agosto	46	10	460					
	Setembro	5	5	25		Setembro	46	10	460					
	Outubro	5	5	25		Outubro	46	10	460					
	Novembro	5	5	25		Novembro	46	10	460					
	Dezembro	5	5	25		Dezembro	46	10	460					
		60	5	300			552	10	5.520					
Receitas ginásio														
					2014	Janeiro	5	30	150	nº pessoas	unidade	preço/mês		
	Fevereiro	10	30	300		Fevereiro	10	30	300	5	1	30	150 €	
	Março	15	30	450		Março	15	30	450	10	1	30	300 €	
	Abril	20	30	600		Abril	20	30	600	15	1	30	450 €	
	Maio	25	30	750		Maio	25	30	750	20	1	30	600 €	
	Junho	30	30	900		Junho	30	30	900				Receita mensal	1.500 €
	Julho	15	30	450		Julho	15	30	450					
	Agosto	15	30	450		Agosto	15	30	450					
	Setembro	25	30	750		Setembro	25	30	750					
	Outubro	30	30	900		Outubro	30	30	900					
	Novembro	30	30	900		Novembro	30	30	900					
	Dezembro	30	30	900		Dezembro	30	30	900					
							250	30	7.500					
Receitas ginásio														
					2014	Janeiro	30	30	900					
	Fevereiro	30	30	900		Fevereiro	30	30	900					
	Março	30	30	900		Março	30	30	900					
	Abril	30	30	900		Abril	30	30	900					
	Maio	30	30	900		Maio	30	30	900					
	Junho	25	30	750		Junho	25	30	750					
	Julho	15	30	450		Julho	15	30	450					
	Agosto	15	30	450		Agosto	15	30	450					
	Setembro	25	30	750		Setembro	25	30	750					
	Outubro	30	30	900		Outubro	30	30	900					
	Novembro	30	30	900		Novembro	30	30	900					
	Dezembro	30	30	900		Dezembro	30	30	900					
							320	30	9.600					
Receitas diversas, deslocações, torneios														
					2014	Janeiro	3	113,334	340	nº pessoas	nº dias mês	preço dia		
	Fevereiro	3	113,334	340		Fevereiro	3	113,334	340	3	4	20	240 €	
	Março	3	113,334	340		Março	3	113,334	340	nº médio Km	nº dias mês	preço Km		
	Abril	3	113,334	340		Abril	3	113,334	340	60	4	0,417	100 €	
	Maio	3	113,334	340		Maio	3	113,334	340	113,36 €			340 €	
	Junho	3	113,334	340		Junho	3	113,334	340					
	Julho	3	113,334	340		Julho	3	113,334	340					
	Agosto	0	113,334	0		Agosto	0	113,334	0					
	Setembro	0	113,334	0		Setembro	0	113,334	0					
	Outubro	3	113,334	340		Outubro	3	113,334	340					
	Novembro	3	113,334	340		Novembro	3	113,334	340					
	Dezembro	0	113,334	0		Dezembro	0	113,334	0					
							27	113,334	3.060					

## Quadro 25: Cálculos auxiliares (continuação)

Cálculos auxiliares / Pressupostos													
Vendas	2014	Peças	Preço Unitário	Valor das vendas	Prestações de serviços	Alunos	Preço médio unitário	Valor das vendas					
Vestuário e calçado desportivo													
	Janeiro	5	13,5	67,5	2014 Aulas de ténis		90	900					
	Fevereiro	5	13,5	67,5		Janeiro	10	90					
	Março	5	13,5	67,5		Fevereiro	15	67,5	1012,5				
	Abril	5	13,5	67,5		Março	20	67,5	1350				
	Maio	5	13,5	67,5		Abril	25	67,5	1687,5				
	Junho	5	13,5	67,5		Maio	30	67,5	2025				
	Julho	5	13,5	67,5		Junho	30	67,5	2025				
	Agosto	5	13,5	67,5		Julho	30	67,5	2025	Honorários			
	Setembro	5	13,5	67,5		Agosto	30	67,5	2025	Nº alunos	preço unitário		
	Outubro	5	13,5	67,5		Setembro	45	67,5	3037,5	15	40	600	
	Novembro	5	13,5	67,5		Outubro	50	67,5	3375	20	40	800	
	Dezembro	5	13,5	67,5		Novembro	55	67,5	3712,5	25	40	1000	
		60	13,5	810		Dezembro	60	67,5	4050	30	40	1200	
							400	68,0625	27.225	4	900	3600	
Raquetes													
	Janeiro	1	126	126	2015 Aulas de ténis		60	67,5	4050				
	Fevereiro	1	126	126		Janeiro	60	67,5	4050				
	Março	1	126	126		Fevereiro	60	67,5	4050				
	Abril	1	126	126		Março	60	67,5	4050				
	Maio	1	126	126		Abril	60	67,5	4050				
	Junho	1	126	126		Maio	60	67,5	4050				
	Julho	1	126	126		Junho	60	67,5	4050				
	Agosto	1	126	126		Julho	60	67,5	4050				
	Setembro	1	126	126		Agosto	60	67,5	4050				
	Outubro	1	126	126		Setembro	60	67,5	4050				
	Novembro	1	126	126		Outubro	60	67,5	4050				
	Dezembro	1	126	126		Novembro	60	67,5	4050				
		12	126	1.512		Dezembro	60	67,5	4050				
Material desportivo diverso													
	Janeiro	5	4,5	22,5	Aluguer de campos		46	9	414	Nº dias/semana	nº horas/mês	preço hora	
	Fevereiro	5	4,5	22,5		2014 Janeiro	46	9	414	1	5	3	9
	Março	5	4,5	22,5		Fevereiro	46	9	414	2	5	3	9
	Abril	5	4,5	22,5		Março	46	9	414	1	2	4	9
	Maio	5	4,5	22,5		Abril	46	9	414	2	2	4	9
	Junho	5	4,5	22,5		Maio	46	9	414	Receita mensal			
	Julho	5	4,5	22,5		Junho	46	9	414				
	Agosto	5	4,5	22,5		Julho	46	9	414				
	Setembro	5	4,5	22,5		Agosto	46	9	414				
	Outubro	5	4,5	22,5		Setembro	46	9	414				
	Novembro	5	4,5	22,5		Outubro	46	9	414				
	Dezembro	5	4,5	22,5		Novembro	46	9	414				
		60	4,5	270		Dezembro	46	9	414				
							552	9	4.968				
Receitas ginásio													
	Janeiro	5				2014 Janeiro	5	27	135	nº pessoas	unidade	preço/mês	
	Fevereiro	10				Fevereiro	10	27	270	5	1	27	135 €
	Março	15				Março	15	27	405	10	1	27	270 €
	Abril	20				Abril	20	27	540	15	1	27	405 €
	Maio	25				Maio	25	27	675	20	1	27	540 €
	Junho	30				Junho	30	27	810	Receita mensal			
	Julho	15				Julho	15	27	405				
	Agosto	15				Agosto	15	27	405				
	Setembro	25				Setembro	25	27	675				
	Outubro	30				Outubro	30	27	810				
	Novembro	30				Novembro	30	27	810				
	Dezembro	30				Dezembro	30	27	810				
							250	27	6.750				
Receitas ginásio													
	Janeiro	30				2014 Janeiro	30	27	810				
	Fevereiro	30				Fevereiro	30	27	810				
	Março	30				Março	30	27	810				
	Abril	30				Abril	30	27	810				
	Maio	30				Maio	30	27	810				
	Junho	25				Junho	25	27	675				
	Julho	15				Julho	15	27	405				
	Agosto	15				Agosto	15	27	405				
	Setembro	25				Setembro	25	27	675				
	Outubro	30				Outubro	30	27	810				
	Novembro	30				Novembro	30	27	810				
	Dezembro	30				Dezembro	30	27	810				
							320	27	8.640				
Receitas diversas, deslocações, torneios													
	Janeiro	3	102,0006	306		2014 Janeiro	3	102,0006	306	nº pessoas	nº dias mês	preço dia	
	Fevereiro	3	102,0006	306		Fevereiro	3	102,0006	306	3	4	18	216 €
	Março	3	102,0006	306		Março	3	102,0006	306	nº médio Km	nº dias mês	preço Km	
	Abril	3	102,0006	306		Abril	3	102,0006	306	60	4	0,3753	90 €
	Maio	3	102,0006	306		Maio	3	102,0006	306	102,02 €			306 €
	Junho	3	102,0006	306		Junho	3	102,0006	306				
	Julho	3	102,0006	306		Julho	3	102,0006	306				
	Agosto	0	102,0006	0		Agosto	0	102,0006	0				
	Setembro	0	102,0006	0		Setembro	0	102,0006	0				
	Outubro	3	102,0006	306		Outubro	3	102,0006	306				
	Novembro	3	102,0006	306		Novembro	3	102,0006	306				
	Dezembro	0	102,0006	0		Dezembro	0	102,0006	0				
							27	102,0006	2.754				

## 7. Conclusão

Este trabalho é o resultado de um estudo minucioso que exigiu, no decorrer do mesmo, muita análise, síntese e reflexão. O projeto pretendeu mostrar a viabilidade da criação de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz.

A escolha do projeto, em que o foco principal foi o ténis, reflete toda a minha experiência de vida, quer como atleta quer como treinador/professor de ténis, com o objetivo de no futuro poder concretizar o meu sonho, criando a minha própria empresa/negócio, ou melhor, o meu próprio posto de trabalho.

Uma das vantagens oferecidas com a realização deste projeto, e que considero a mais importante, foi a aquisição e o reforço de competências teóricas na área do Ténis e principalmente da Gestão de uma Instituição Desportiva, criando, por exemplo, uma melhor preparação para enfrentar o mercado de trabalho. Desenvolvi hábitos de pesquisa de informação em documentos diversificados (Internet, jornais, revistas, livros, artigos, dissertações, etc.) e recorri a entrevistas e a inquéritos por questionário.

As principais dificuldades sentidas ao longo deste projeto prenderam-se com a seleção, organização e tratamento da informação recolhida e com a elaboração e sistematização de conclusões escritas para assumirem a forma de síntese escrita.

No que diz respeito à metodologia ao longo deste projeto, prendeu-se com a articulação correta do que devia fazer e quando o devia fazer. Primeiro a escolha do que daria mais trabalho, pesquisar soluções para os eventuais problemas e, por fim, a elaboração do próprio projeto de investimento.

Tendo em conta os resultados verificados no plano de negócios, a partir do VAL, da TIR, do método payback, da análise de sensibilidade, entre outros, chega-se à conclusão que a criação da Academia de Ténis na Figueira da Foz é um projeto viável e, portanto, se um dia precisar ou quiser mesmo avançar por este caminho, já terei adquirido um outro tipo de conhecimento e uma outra perspetiva sobre o negócio, bem como uma base que me vai poder auxiliar a tomar melhor a minha decisão no futuro, até porque o plano de negócios é um instrumento que poderei, caso precise, de usar, mesmo depois de já estar a decorrer o projeto.

## Referências Bibliográficas

### Bibliografia

- Barros, H. (2002). *Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bateman, T., & Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.
- Blishen, E. (1969). *The School that I'd like*. London: Penguin Books.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (1992). *Princípios de finanças empresariais*. (3ª ed). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Brito, S. P. (2003). *Notas sobre a evolução do viajar e a formação do turismo*. Lisboa: Medialivros.
- Carita, A. (1993). O professor e a representação do aluno. *Revista Colóquio Educação e Sociedade*, 4, 41-95.
- Cobra, M. (1992). *Administração de marketing* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Cogan, S. (2002). *Custos e Preços: Formação e análise*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cohen, L., & Mannion, L. (1981). *Perceptions on classrooms and Schools*. London: Holt, Rinehart & Winston Editors.
- Cunha, L. (2003). *Perspetivas e Tendências do Turismo*. (2ª ed). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. (4ª ed). Lisboa: Editorial Verbo.
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Drucker, F. P. (1998). *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira.
- Estrela, M. T. (1986). *Une étude sur l'indiscipline en classe*. Lisboa, INIC.
- Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Gerencial*. (10ª ed). São Paulo: Atlas.
- Firmino, M. B. (2007). *Turismo – Organização e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hinch, T., & Higham, J. (2004). *Sport Tourism Development*. New York: Channel View Publications.
- Hudson, S. (2003). *Sport and Adventure Tourism*. New York: The Haworth Hospitality Press.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7ª ed). Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. (12ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Laia, M. R. (1990). *Como Decidir em Conjunto*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Leal, J. (1993). *A atitude dos alunos face à Escola, à Educação Física e aos comportamentos de ensino do professor*. Dissertação de Mestrado. Não publicada. F.M.H. Universidade Técnica de Lisboa.
- Leão, Angelina, & Vieira, I. (2005). *Guia Prático das Assembleias Gerais*. Coimbra: Almedina.
- Meighan, R. (1977). *The pupil as cliente: the learner's experience of schooling*. Educational Review.
- Melo Neto, F. P. (2007). *Marketing Esportivo*. (4ª ed). Rio de Janeiro: Record.
- Mendes, V. (2005). *Como Constituir uma Associação*. Porto: Legis Editora.
- Monteiro, F., & Silva, E. S. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócio*; Editor: Vida Económica.
- Organização Mundial do Turismo (1999). *Conta Satélite do Turismo (CST) – Quadro Conceptual* (Direção Geral do Turismo, Trad.) Madrid, Espanha.
- Pavani, C., Deutscher, J. A., & López, S. M. (2000). *Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion.
- Pigneur, Y., Osterwalder A., & Clark T. (2013). *Modelo de Negócio EU – Um método simples para reinventar a sua carreira*. Dom Quixote.
- Pina, P. (1988). *Portugal – O Turismo no Século XX*. Lisboa: Lucidus Publicações.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Roche, F. P. (2005). *Gestão Desportiva - Planejamento estratégico nas organizações desportivas*. (2ª ed). Artmed Editora.
- Rodrigues, J. (s.d.). *SNC – Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. (3ª ed). Porto Editora.
- Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, July-August 1997, 98-108.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. (2ª ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5<sup>th</sup> ed). Harlow: Pearson Education.

- Silva, E. S., & Queirós, M. (2011). *Gestão Financeira – Análise de Investimentos*. (2ª ed). Lisboa: Vida Económica.
- Standeven, J. , & De Knop, P. (1999). *Sport Tourism*. USA: Human Kinetics.
- Stutely, R. (2007). *The Definitive Business Plan: The fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs*. (2<sup>nd</sup> ed). Pearson Education.
- Turco, D. et al. (2002). *Sport Tourism*. USA: Fitness Information Technology.
- Weed, M. et al. (2008). *Sport & Tourism: A Reader*. Oxon: Routledge.
- Weed, M., & Bull, C. (2004). *Sports Tourism: participants, policy and providers*. UK: Elsevier.
- Weinstein, R. (1983). Student perceptions of schooling. *The Elementary School Journal*, 83, 287-312.
- Westwood, J. (1996). *O plano de marketing*. (2ª ed). São Paulo: Makron Books.
- Wittrock, M. (1986). *Students thought processes*. In M. C. Wittrock (Ed.). *Handbook of research on teaching*. (3<sup>rd</sup> ed.) New York, 297-314.
- Wood, M. B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. Pearson Education.

## Webgrafia

- Academia de Ténis Enrique Perez, disponível em <http://www.academiaenriqueperez.com.br/>
- Academia de Ténis Marco Silva, disponível em <http://marcosilvatennis.com.br/academia.htm>
- Academia Sanchez-Casal, disponível em [http://www.sanchez-casal.com./](http://www.sanchez-casal.com/)
- AkiNúmeros, *dados 2013 sobre a população em geral*, disponível em <http://www.por7ugal.net/>
- Algarve digital, *Manual para o investidor em Turismo de Natureza*, disponível em <http://adminsc1.algarvedigital.pt/app/vicentina/uploads/manual%20investidor%20af.pdf>
- Banco de Portugal, *Boletim Económico – verão 2013: Projeções para a economia portuguesa 2013-2014*, disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20130716.aspx>
- Calebetennis, *Ténis de Campo e Mini-Ténis*, disponível em <http://calebetennis.blogspot.com/>

- Carvalho, P. G. & Lourenço, R. (2009). Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo. Disponível em [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-05232009000200014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-05232009000200014&script=sci_arttext)
- Cayolla academia de ténis, disponível em <http://www.cayolla.org/>
- Deficientes em ação, *Modalidade: Ténis em cadeira de rodas*, disponível em <http://www.deficientesemacao.com/modalidades/90-tenis-em-cadeira-de-rodas>
- Efdeportes.com, *Jogando ténis, prolongando a vida com saúde, na terceira idade*, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd130/jogando-tenis-na-terceira-idade.htm>
- Efdeportes.com, *O profissional de turismo e lazer*, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd65/lazer.htm>
- Escola de Ténis da Maia, *Como estruturar uma escola de ténis*, disponível em <http://friendlytennis.com.sapo.pt/ceet.pdf>
- European Banking Federation, Euribor Rates, disponível em <http://www.euribor-ebf.eu/euribor-org/euribor-rates.html>
- Federação Portuguesa de Padel, disponível em <http://fppadel.pt/>
- Federação Portuguesa de Ténis, disponível em <http://www.tenis.pt/>
- Federación Internacional de Pádel, disponível em <http://www.padelfip.org/>
- Fórum Olímpico de Portugal, disponível em <http://forumolimpico.org/>
- Ginásio Clube de Santo Tirso, *Escola de Ténis*, disponível em <http://gcsttenis.wordpress.com/escola-de-natacao/>
- Google Imagens, *Grau de confiança dos consumidores portugueses*, disponível em [https://www.google.pt/search?q=grau+de+confian%C3%A7a+dos+consumidores+portugueses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=tDYaUpm\\_BqrR7AbinoDwBg&ved=0CAcQ\\_AUoAQ&biw=1024&bih=461](https://www.google.pt/search?q=grau+de+confian%C3%A7a+dos+consumidores+portugueses&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=tDYaUpm_BqrR7AbinoDwBg&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1024&bih=461)
- Guia da Cidade, *Concelho Figueira da Foz*, disponível em <http://www.guiadacidade.pt/pt/concelho-figueira-da-foz-05-06>
- Guia da Cidade, *Distrito de Coimbra*, disponível em <http://www.guiadacidade.pt/pt/distrito-coimbra-06>
- <http://www.gee.min-economia.pt/>
- IMG Academy Bollettieri Tennis, disponível em <http://www.imgacademies.com/nick-bollettieri-tennis-academy/>
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Apoios à criação de empresas*, disponível em

- [http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/Apoios\\_Criacao\\_Empresas.aspx](http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/Apoios_Criacao_Empresas.aspx)
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Criação do próprio emprego*, disponível em <http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/PróprioEmpregoEmpresa.aspx>
  - Instituto de Emprego e Formação Profissional, Ficha síntese dos apoios à criação de empresas, disponível em [http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Documents/descricao\\_linha\\_credito/Características%20Gerais%20das%20Linhas%20de%20Crédito.pdf](http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Documents/descricao_linha_credito/Características%20Gerais%20das%20Linhas%20de%20Crédito.pdf)
  - Instituto de Emprego e Formação Profissional, *Manual de procedimentos do programa de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego – PAECPE*, disponível em <http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Documents/PAECPE/Manual%20de%20Procedimentos%20do%20PAECPE%202012-04-01.pdf>
  - Instituto de Emprego e Formação Profissional, *PAECPE*, disponível em [http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/Prog\\_apoio\\_Emp\\_Cria\\_prop\\_emp.aspx](http://www.iefp.pt/apoios/candidatos/CriacaoEmpregoEmpresa/Paginas/Prog_apoio_Emp_Cria_prop_emp.aspx)
  - Instituto Nacional de Estatística (2008). *Estatísticas do Turismo – 2007*, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=26455798&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=26455798&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt)
  - Instituto Nacional de Estatística, *Estatísticas Territoriais*, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3)
  - Instituto Português do Desporto e Juventude, *Decreto-Lei n.º 279/97 de 11 de Outubro*, disponível em [http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL\\_279\\_1997.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/DL_279_1997.pdf)
  - International Tennis Federation, disponível em <http://www.itftennis.com/home.aspx>
  - Investigação em Turismo, disponível em <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/investiga%20E7ao%20em%20turismo%20Seminaro2001.pdf>
  - Jornal de Notícias, *Nível de confiança dos portugueses no valor mais baixo em 20 anos*, disponível em [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1155176](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1155176)
  - Kids Sapo, *Modalidades: Ténis*, disponível em <http://kids.sapo.pt/desporto/modalidades/artigo/tenis>

- Ministério da Educação, *Regulamento Específico de Ténis*, disponível em <http://www.drelvt.min-edu.pt/de/normativos/reg-esp-tenis.pdf>
- Parlamento Europeu, *Sobre o Parlamento*, disponível em [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_4.17.6.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_4.17.6.html)
- Portal da Empresa, *Gestão*, disponível em <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/>
- Portugal Telecom, Contexto de negócio: Um setor em rápida mudança com o aparecimento de vários concorrentes, disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/estrategia/business/contexto.htm>
- Quadra Ténis, História do Ténis, disponível em <http://quadratenis.com.br/historia-do-tenis/>
- Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto, disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/877>
- Ténis Brasil, disponível em <http://www.tenisbrasileiro.com.br/blogs/>
- Turismo Centro de Portugal, disponível em <http://www.turismodocentro.pt/pt/>
- Turismo de Portugal, *Plano Estratégico Nacional do Turismo*, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>
- Wikipedia, *Desporto em Portugal*, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Desporto\\_em\\_Portugal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Desporto_em_Portugal)
- Wikipedia, *Padel*, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1del>
- Wikipedia, *Ténis*, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9nis>
- Wikipedia, *Turismo em Portugal*, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_em\\_Portugal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo_em_Portugal)

**A  
N  
E  
X  
O  
S**

## Anexo nº 1

### Inquérito

Este inquérito destina-se a uma amostra de cem pessoas, alunos, pais e professores de Educação Física das escolas e do Tennis Club da Figueira da Foz e alguns empresários do ramo hoteleiro da mesma localidade para aferir da viabilidade da criação de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz para ajudar a complementar a tese na Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, 2º Ciclo, do 2º ano do Mestrado de Gestão do Desporto – Organizações Desportivas.

#### Sexo:

Feminino

Masculino

#### Idade:

Entre os 10 e os 18 anos

Entre os 19 e os 35 anos

Mais de 36

#### 1. Pratica Desporto?

Sim  Não

#### 2. Pratica Ténis?

Sim  Não  Às vezes

#### 3. Considera importante a abertura de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz?

Sim  Não

#### 4. O que o levaria a inscrever-se nesta Academia?

4.1. A prática do ténis

4.2. O ginásio/máquinas

4.3. A piscina

4.4. O convívio/divertimento

4.5. O preço/qualidade

4.6. Os Treinadores/Professores

4.7. A articulação com as escolas

4.8. Outras sugestões  Quais? \_\_\_\_\_

5. Quais as qualidades que deve reunir o treinador/professor da Academia?

	Sim	Não	Às vezes
5.1. Simpático e carinhoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Manter a disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Deixar os alunos fazerem o que querem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Apoiar os alunos e encorajá-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Ser exigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Fomentar a amizade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Mostrar conhecimento na área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Ter tido experiência como jogador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. A Academia de Ténis contribuirá de forma positiva para o turismo da região?

Sim  Não  Talvez

7. De que modo poderá a Academia de Ténis contribuir de forma positiva para o turismo da região?

	Sim	Não	Às vezes
7.1. Através de eventos ligados ao mar/praias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Através de atividades para adultos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Através de atividades para crianças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Através simplesmente do ténis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5. Através do padel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6. Através ginásio/máquinas/piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7. Com torneios de ténis de competição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8. Atividades articuladas com as escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9. Atividades ligadas às empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anexo nº 2**

### **ProTennis Academy**

#### **Regulamento Geral**

- 1) A ProTennis Academy funciona nas suas instalações, localizadas na Praceta António Oliveira Lopes, Tavarede, na Figueira da Foz.
- 2) A ProTennis Academy funciona durante 12 meses, com início a 1 de janeiro de 2014.
- 3) No ato da inscrição na ProTennis Academy, os alunos estão sujeitos às seguintes condições:
  - Preenchimento da Ficha de Inscrição;
  - Pagamento da taxa de inscrição fixada no início de cada ano letivo e que inclui filiação na FPT e o Seguro Desportivo;
  - Entrega do Exame Médico Desportivo (até que esteja concluído o processo de inscrição, o aluno ou encarregado de educação terá de assinar um termo de responsabilidade).
- 4) Todos os alunos têm de ser federados e representar a ProTennis Academy, preenchendo os requisitos enunciados no ponto 2).
- 5) A mensalidade será liquidada na secretaria da Academia até ao dia 8 de cada mês. O pagamento fora deste prazo implica um acréscimo de 2,50 €/mês.
- 6) O atraso de duas mensalidades sem qualquer justificação implica a suspensão do aluno.
- 7) A Academia de Ténis funciona de segunda-feira a domingo, de acordo com os horários aprovados, havendo interrupção dos treinos/aulas nos períodos indicados no início da época e em dias de feriado. Durante as férias escolares poderá haver reajustamento dos horários.

- 8)** Os treinos estão escalonados em diferentes níveis, os quais dependem do nível técnico do aluno, da sua idade e do seu compromisso com a modalidade. Os níveis são:
- Nível 1 – Miniténis;
  - Nível 2 – Iniciação;
  - Nível 3 – Avançado;
  - Nível 4 – Competição;
  - Adultos.
- 9)** Compete ao Treinador estabelecer o nível técnico em que o atleta se enquadra, assim como a sua integração nos grupos, dependendo das seguintes prioridades:
- Aproveitamento do aluno;
  - Equilíbrio dos grupos;
  - Horário disponível.
- 10)** O Treinador poderá propor mudanças de nível, tendo em vista o aproveitamento do atleta e o equilíbrio dos grupos de treino, mediante o cumprimento dos pré-requisitos para transitar de nível.
- 11)** A duração dos treinos é de 55 minutos, exceto para os alunos de Nível 4 cuja duração será de 115 minutos.
- 12)** Aquando da primeira inscrição na Pro Tennis Academy, no Nível 1 e 2, o aluno tem direito a uma aula de adaptação grátis.
- 13)** Os atletas deverão ter um comportamento educado dentro do court, usar linguagem correta, não perturbar os outros e terão que estar devidamente equipados para a prática de ténis, tendo de ser dada uma justificação ao Treinador no caso de não cumprimento deste ponto.
- 14)** É proibida a entrada em campo sempre que esteja a decorrer um treino ou uma aula.
- 15)** Os Encarregados de Educação ou outros acompanhantes do atleta não deverão falar com o Treinador nem com os atletas durante os treinos, para não perturbarem o bom funcionamento dos mesmos.

- 16)** Em caso de impossibilidade de realização do treino, ausência do Treinador, por motivos climatéricos ou pessoais, falta de energia elétrica ou outros, os treinos serão totalmente compensados e o Treinador deverá providenciar uma solução alternativa.
- 17)** Caso se verifique falta de comparência do atleta, não haverá direito a reembolso nem compensação dos treinos, com exceção de ausências prolongadas por doença ou lesão, que deverão ser comunicadas e justificadas assim que possível, para que o atleta possa beneficiar da isenção do pagamento do respetivo período.
- 18)** O aluno não deve chegar atrasado ao treino. No entanto, tolera-se um atraso de 10 minutos em relação à hora prevista. Após este período de tolerância o Treinador pode recusar a entrada do aluno no treino.
- 19)** A desistência temporária ou definitiva do atleta não lhe dá direito ao reembolso das mensalidades antecipadas. Se o aluno pretender desistir das aulas deverá avisar o Treinador e a secretaria do Pro<sup>o</sup> Tennis Academy, com um mínimo de 15 dias de antecedência.
- 20)** O atleta é responsável pela inscrição nos torneios, tendo a obrigação de informar previamente o Treinador.
- 21)** Os acompanhamentos técnicos aos torneios serão suportados pelo atleta, assim como todas as “despesas” do Treinador (transporte, alimentação, estadia, etc.), sendo o valor final dividido pelo número de atletas participantes.
- 22)** Se o aluno causar danos ou prejuízos nas instalações e/ou equipamentos da Pro<sup>o</sup> Tennis Academy, terá que suportar os custos da indemnização.
- 23)** A Pro<sup>o</sup> Tennis Academy não responderá civil ou penalmente por quaisquer danos sofridos pelo atleta.
- 24)** Todos os casos omissos serão analisados e resolvidos em primeira instância pelo Treinador/Diretor Geral da Pro<sup>o</sup> Tennis Academy (Promotor).

## Anexo nº 3

José Carlos da Costa Fernandes



📍 Rua José da Silva Ribeiro, nº 44, 3080-604, Figueira da Foz, Portugal

☎ 233040198 📠 968344508, 914674481

✉ [j.carlitos@hotmail.com](mailto:j.carlitos@hotmail.com)

Cartão de cidadão nº 13480672

NIF: 220754748

Sexo Masculino | Data de nascimento 11/01/1990 | Nacionalidade Portuguesa

### EMPREGO PRETENDIDO

Sócio Gerente de uma Academia de Ténis

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

De Julho a Agosto de 2011

#### Treinador de Ténis

Tennis Club Figueira da Foz – Avenida 25 de Abril, 1, Figueira da Foz

- Dei treinos de ténis a crianças e adultos nas férias de verão

Tipo de empresa ou sector de atividade: Organização Desportiva

### EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

De 2011 a 2013

#### Pós-Graduação em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Nível  
7

Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana e Instituto Superior de Economia e Gestão

- Disciplinas: Sistemas de Informação no Desporto; Métodos de Investigação em Gestão do Desporto; Economia do Desporto; Gestão Estratégica; Negociação e Ética; Desporto, Ambiente e Turismo; Marketing das Organizações Desportivas; Corpo e Pensamento Contemporâneo; Desenvolvimento do Desporto; Olimpismo e Jogos Olímpicos; Empreendedorismo; Gestão de Pessoas; Estágio. (falta a dissertação para ter título de mestre)

De 2008 a 2011

#### Licenciatura em Gestão

Nível 6

Instituto Superior Miguel Torga

- Disciplinas: Introdução à Microeconomia; Matemática Aplicada à Gestão I; Contabilidade Financeira I; Introdução à Gestão; Modelação em Gestão; Inglês; Introdução ao Direito; Comportamento Organizacional; Tecnologias de Informação; Introdução à Macroeconomia; Matemática Aplicada à Gestão II; Contabilidade Financeira II; Estatística I; Gestão Estratégica; Contabilidade de Gestão; Microeconomia; Análise Financeira; Estatística II; Cálculo Financeiro; Marketing; Investigação Operacional; Gestão Financeira; Macroeconomia; Auditoria; Direito Empresarial; Sistemas de Apoio à Decisão; Análise de Projetos; Fiscalidade; Planeamento Estratégico das TI's; Liderança num Contexto de Mudança; Gestão Financeira Internacional; Gestão de Recursos Humanos; Gestão das Operações; Gestão do Produto; Seminário – Teoria de Jogos em Gestão; Instrumentos da Gestão de Recursos Humanos; Marketing das Organizações Políticas.

Abril de 2009

## Treinador de Ténis Nível 1 (Federação Portuguesa de Ténis)

Oliveira de Azeméis

### COMPETÊNCIAS PESSOAIS

---

Língua materna Português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
Inglês	B2	C1	B2	B2	B2
Espanhol	C1	C1	C1	C1	B2
Francês	A1	A1	A1	A1	A1

Níveis: A1/2: Utilizador básico - B1/2 utilizador independente - C1/2: utilizador avançado  
Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

- Competências de comunicação

  - Boa capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal adquiridas através da experiência profissional enquanto treinador de ténis;
  - Capacidade de adaptação a novos contextos. (enquanto treinador de ténis tive que lidar com muitas pessoas de diversas idades)
  
- Competências de organização

  - Boa organização e gestão do tempo;
  - Autonomia na tomada de decisões;
  - Boa capacidade de resolução de problemas;
  - Proactivo, sério, dinâmico, responsável.
  
- Competências Técnicas

  - Facilidade em aprender novas plataformas e *softwares*.
  
- Competências Informáticas

  - Bom domínio do Microsoft Office;
  - Domínio de alguns programas de base de dados, tratamento de dados estatísticos, cálculos, multimédia e navegação na Internet;
  - Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador.
  
- Outras Competências

  - Treinador de Ténis nos tempos livres.
  
- Carta de Condução

  - Carta de condução de ligeiros (B) e viatura própria.

### Distinções e Prémios (enquanto jogador de ténis)

#### Títulos individuais e de pares:

- Campeão regional absoluto de pares masculinos (2013);
- Campeão regional individual absoluto (2012);
- Vice-Campeão regional individual absoluto (2011);
- Passagem ao quadro principal de um ATP Future (2008);
- Vice-Campeão regional absoluto de pares masculinos (2005, 2007 e 2008);
- Vice-Campeão nacional de pares mistos de Sub18 (2008);
- Vice-Campeão nacional de pares masculinos de Sub18 (2008);
- Vice-Campeão regional de pares masculinos de Sub18 (2008);
- Campeão regional individual de Sub18 (2006, 2007 e 2008);
- Campeão nacional de pares mistos de Sub16 (2006);
- Campeão regional de pares masculinos de Sub16 (2005);
- Campeão regional individual de Sub16 (2005);
- Campeão regional de pares masculinos de Sub14 (2004);
- Campeão regional individual de Sub14 (2004);
- Vice-Campeão regional individual de Sub12 (2002).

#### Rankings Nacionais:

- Nº 6 de Seniores (2013);
- Nº 3 de Sub18 (2007);
- Nº 4 de Sub18 (2006);
- Nº 2 de Sub16 (2006)
- Nº 4 de Sub16 (2005);
- Nº 5 de Sub14 (2004).