

Plano de Negócios:
GYM4ALL

Duarte Manuel Cardoso Marçal

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor João Abrantes Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Outubro 2015

Plano de Negócios:
GYM4ALL

Duarte Manuel Cardoso Marçal

Agradecimentos

Em primeiro lugar, aos meus pais, por todas as oportunidades que me proporcionaram ao longo do meu percurso académico. Obrigado por terem acreditado em mim e me terem tornado na pessoa que sou hoje.

À Zita, pela distância, compreensão e apoio demonstrados. Sem dúvida, um elemento essencial nesta fase da minha vida.

Aos meus amigos, pelo auxílio, motivação e companheirismo. Um especial agradecimento ao Bruno Manuel e ao Artur Nunes.

À Maria Barradas, pela sua amizade e por toda a ajuda na revisão de texto e conteúdos.

Não podia esquecer o meu irmão, Pedro Marçal, pela ajuda incansável, nesta etapa tão importante.

Ao meu orientador, Prof. João Abrantes Costa pelo apoio técnico, pela disponibilidade e pela motivação.

A todas as empresas e pessoas que me ajudaram direta ou indiretamente na prestação de informações necessárias.

Resumo

O presente trabalho de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para aferir a viabilidade económica da criação de uma plataforma informática de venda unitária de aulas de ginásio.

A saúde e bem-estar da população assumem cada vez mais um papel importante na sociedade, no entanto a evolução no contexto socioprofissional reduz, por vezes, o tempo despendido na prática desportiva comparativamente ao desejável. Tendo em conta que nem sempre é possível a realização de uma prática desportiva regular, há necessidade de ir ao encontro de novas soluções que criem valor para o cliente.

Neste plano de negócios encontra-se uma explicação do funcionamento de uma plataforma informática de venda unitária de aulas de ginásio. Para a aferição da sua viabilidade, foi necessário realizar previamente uma análise contextual à envolvente em que a empresa se insere e de seguida uma análise à indústria. Essas análises são efetuadas com recurso a ferramentas de gestão que irão suportar a oportunidade de negócio apresentada.

Adicionalmente, será exposta toda a política de implementação necessária para a construção e desenvolvimento da plataforma informática, assim como a estratégia de desenvolvimento definida.

Por fim, irá auferir-se acerca da viabilidade do projeto através de uma avaliação financeira.

Palavras- chave: Plano de Negócio; Ginásios; *Website*

JEL Classification System: M13 - *New Firms; Startups*; I10 – *General*

Abstract

The current master program thesis has the objective to create a business plan that can assess the economic viability of an IT platform which sells unitary gymnasium classes.

The health and well-being of the population have an important role in society, nevertheless the evolution in the social professional context sometimes restricts the amount of time spent with sports compared to the desired amount. Taking into account that it is not always possible to practice sports regularly there is a need for a new solution that can create customer value.

This business plan explains how an IT platform which sells unitary gymnasium classes works. To assess their viability a contextual analysis has been made focusing on the existing environment and industry. The analysis has been performed using relevant business tools, which support us in the business opportunity hereby presented.

Additionally, all the implementation policy demanded is described for the IT platform creation and development, as well as the development strategy settled.

Finally, the project's viability is assessed through a financial evaluation.

Key words: Business Plan; Gymnasium; *Website*

JEL Classification System: M13 - *New Firms; Startups*; I10 – *General*

Sumário Executivo

A sociedade encontra-se em constante mudança dos seus paradigmas. Constatou-se que em Portugal existe uma tendência para que a população aumente os seus cuidados com a saúde e bem-estar, comprovadas com o aumento de frequências em ginásios.

No entanto, o mercado dos ginásios em Portugal, não cria grande flexibilidade aos seus clientes, obrigando os mesmos a um período de fidelização que deve ser pago independentemente da sua frequência.

Adicionalmente, verifica-se que cada vez mais pessoas usam o *e-commerce* para comprar bens e serviços, e que esse crescimento é, para além de uma constatação, uma tendência para o futuro.

O modelo de negócio apresentado assenta na venda unitária de aulas de ginásio com recurso a uma plataforma informática. Os utilizadores poderão comprar aulas nas horas que mais lhe convierem por um preço estabelecido pelos ginásios. A empresa proposta irá funcionar como ponte entre o utilizador final e os ginásios, criando mais soluções e concorrência entre ginásios, o que representa valor para o cliente.

O modelo apresentado não trás apenas soluções para os utilizadores. Os ginásios poderão ver as suas taxas de ocupação aumentarem, fazendo a gestão na plataforma informática do número de aulas que estão dispostos a vender, a que horas e por que preço. Para se evitar a superlotação dos ginásios e as consequências decorrentes para a empresa, iremos criar um modelo de avaliação do serviço, em que o cliente irá deixar um *rating* e um comentário que poderá ser visualizado por toda a comunidade que se encontre inscrita na plataforma.

No entanto este modelo de negócio cria grandes desafios na sua implementação. Neste momento todas as instalações desportivas devem dispor de um contrato de seguro que cubra os riscos de acidentes pessoais. No presente modelo de negócio não é obrigada a contratar seguro para a prática em ginásio pelos seus clientes, no entanto, sente-se responsável por isso. Assim, a solução apresentada prevê a aquisição de seguros para os seus clientes, o que implica a negociação com as seguradoras num modelo de seguros que se enquadre na prática ocasional de desporto em ginásio, uma vez que os seguros existentes são anuais. Este ponto constitui a maior limitação que o modelo de negócio apresenta.

A empresa será denominada de GYM4ALL, sendo este um estrangeirismo anglo-saxónico, que significa “ginásio para todos”, pelo que se pretende um acesso aos ginásios indiscriminado para toda a população.

A empresa irá ser criada em Outubro de 2015, no entanto necessita de 6 meses para programar a plataforma, pelo que só começará a sua atividade em Março de 2016.

A política de marketing terá um papel crucial, com um forte destaque para a política de comunicação e promoção, que pretende contactar ginásios e futuros utilizadores, nos 3 primeiros meses de 2016, pelo que se irá incorrer num gasto de 18.484€.

O investimento inicial é de apenas 4.222€, que consiste na aquisição de computadores para todos os funcionários. Embora este investimento seja baixo, os custos operacionais em início de atividade, são consideráveis, sendo que se irá despende 18.531€ em gastos com pessoal e 1.506€ em fornecimento de serviços externos. Optou-se por uma fonte de financiamento com 100% de capitais próprios, sendo este dividido entre os empreendedores (1º ano) e uma sociedade de capital de risco (2º ano), em *tranches* de 30.000€, respetivamente.

A nível da avaliação financeira do projeto, espera-se um VAL positivo de 14.863.762€, uma TIR de 572% e um *payback period* de 1 ano e 2 meses.

Após a realização da análise de cenários verificou-se que o VAL e TIR não variaram consideravelmente, mas o *payback period* varia entre 0,84 e 3,55 anos.

Da análise de mercado externo, interno e da análise financeira, conclui-se que o projeto é viável.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Sumário Executivo	IV
Índice	VI
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Siglas	IX
1. Revisão de literatura	1
1.1. <i>Startup</i> / Empreendedorismo	1
1.2. A Internet, <i>e-Marketing</i> e o <i>E-Commerce</i>	5
1.3. Análise de Investimentos	8
2. Quadro de Referência	10
3. Metodologia de Investigação.....	11
4. Análise de Mercado	12
4.1. Definição do mercado	12
4.2. O Mercado Potencial	12
4.3. Tendência do Mercado e principais condicionantes	14
4.4. Mercado Alvo	14
4.5. Mercado dos Ginásios.....	15
5. Análise Externa.....	16
5.1. Análise PEST	17
5.2. Análise das 5 forças Competitivas de Porter	23
6. Modelo de Negócio	27
7. Análise Interna.....	29
7.1. Análise dos 7's de McKinsey	29

8.	Análise competitiva	35
8.1.	Identificação da Concorrência	35
8.2.	Análise SWOT	38
9.	Objetivos do Plano	40
9.1.	Missão	40
9.2.	Objetivos estratégicos	40
10.	Estratégia de Desenvolvimento	41
10.1.	Estratégia competitiva – Diferenciação.....	41
10.2.	Estratégia de crescimento.....	41
10.3.	Parcerias Estratégicas	42
11.	Definição de Política de Implementação	43
11.1.	Plano de Marketing	43
11.2.	Plano de Operações	46
11.3.	Plano Financeiro.....	50
12.	Avaliação Financeira	50
12.1.	Pressupostos	50
12.2.	Análise de resultados.....	56
13.	Conclusão e limitações	63
14.	Bibliografia.....	64
	Anexos.....	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Estratégias competitivas genéricas (Wikipedia, 2015).	2
Figura 2 – Quadro de um Modelo de Negócio, adaptado de Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2010.	5
Figura 3 – Quadro resultante da revisão bibliográfica	11

Figura 4 – Percentagem da frequência em ginásios por residentes no continente com mais de 15 anos	21
Figura 5 – Percentagem da frequência em ginásios em 2006 (diversas variáveis)	21
Figura 6 – Organograma da GYM4ALL	31
Figura 7 – Resumo dos processos GYM4ALL	32

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Impacto das tecnologias de informação nas variáveis de Marketing	6
Tabela 2 – Mercado Potencial	13
Tabela 3 – Número de ginásios por região	16
Tabela 4 – Resumo da análise PEST	17
Tabela 5 – Principais indicadores económicos.....	19
Tabela 6 – Utilização da Internet para Compras	22
Tabela 7 – Quadro resumo das 5 forças de Porter	23
Tabela 8 – Resumo das diferenças entre a concorrência	38
Tabela 9 – Análise SWOT.....	39
Tabela 10 – Análise da SWOT qualificada	40
Tabela 11 – Objetivos do Marketing	43
Tabela 12 – Número de recursos necessários	46
Tabela 13 – Quadro da projeção de vendas	53
Tabela 14 – Quadro dos Custos com Pessoal	54
Tabela 15 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	55
Tabela 16 – Demonstração de resultados previsionial	56
Tabela 17 – Balanço Previsional	57
Tabela 18 – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio	58
Tabela 19 – Mapa de Financiamento.....	59
Tabela 20 – Mapa de Fluxos de Caixa	60
Tabela 21 – Mapa de Avaliação do Projeto.....	61

Siglas

AGAP – Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal

B2C – Business to consumer

BCE – Banco Central Europeu

C2C – Consumer to consumer

CAPM – *Capital asset pricing model*

CE – Comissão Europeia

CEO – *Chief Executive Officer*

CMVMC – Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas

DCF – *Discounted Cash Flow*

E.U.A – Estados Unidos da América

FCFF – *Free Cash Flow to the Firm*

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimento de serviços externos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRR – *Internal Rate of Return*

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

NCRF – Normas Contabilísticas de Relato Financeiro

NPV – *Net Present Value*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIN – *Personal Identification Number*

PMP – Prazo médio de pagamento

PMR – Prazo médio de recebimento

PRI – Período de Recuperação do Investimento

PVP – Preço de venda ao Público

R.U. – Reino Unido

RH – Recursos Humanos

SMS – *Short Message Service*

SNS – Sistema Nacional de Saúde

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VC – *Venture Capital*

WACC – *Weighted average cost of capital*

1. Revisão de literatura

1.1. *Startup* / Empreendedorismo

A definição de *startup* não é única e de acordo com Robehmed, N., & Colao, J. J. (2013), pode ter diversos significados dependendo de quem os profere. No mesmo artigo Adora Cheung, co-fundadora e *CEO* da Homejoy, *Startup* é um estado de espírito, é quando uma determinada pessoa entra na sua empresa e está a tomar a decisão de renunciar à sua estabilidade profissional em troca de um tremendo crescimento e de criar impacto imediato. A *American Heritage Dictionary* sugere a seguinte definição: “*a business or undertaking that has recently begun operation*”. E quanto à sua duração definem que pode ir até 5 anos ou mesmo 10 anos.

De acordo com (Keith, 2002), qualquer *startup* atravessa cinco fases até atingir as operações normais:

- Fase I: Conceção
- Fase II: Construção e teste
- Fase III: Preparações operacionais
- Fase IV: *Startup*
- Fase V: Operação normal

As conclusões do mesmo estudo indicam que independentemente da qualidade da conceção e do tempo de preparação despendidos, uma má elaboração de um plano de negócios ou a sua excussão, podem resultar em atrasos ou impactos negativos na nova atividade.

Nas fases I e II estão incluídos os objetivos desta tese, ou seja, a conceção, construção e teste. Por outras palavras a construção de um plano de negócios.

Um plano de negócios é uma avaliação do estado atual e futuro de uma organização e a sua envolvente. É a criação de objetivos de curto e longo prazo e também a criação de um plano de ação para atingir esses mesmos objetivos (Schilit, W. K., 1987).

Block et al. (2015) menciona que a importância de ligar a estratégia aos seus fundadores tem sido confirmada por estudos sobre *startups*. Os investigadores Ostgaard and Birley

(1994) mostram, por exemplo, que as estratégias competitivas das *startup* são delineadas de acordo com as redes sociais dos seus fundadores.

De acordo com Porter (1980) existem 3 estratégias competitivas genéricas, o custo, a diferenciação e o foco.

Figura 1 – Estratégias competitivas genéricas (Wikipedia, 2015).

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

A liderança de baixo custo procura a produção agressiva e eficaz em escala, uma perseguição de redução de custos de produção provenientes da experiência, custos reduzidos e controlo generalizado sobre os processos.

A estratégia da diferenciação surge quando uma organização aposta num serviço ou produto diferente que seja único no mercado. A diferenciação é uma estratégia que cria uma posição de defesa relativamente à cópia de acordo com as 5 forças de Porter (1980).

Outra das vantagens é que os clientes ganham fidelização à marca e daí resulta uma menor sensibilidade ao preço praticado.

O foco baseia-se numa estratégia de servir um *target* alvo muito bem, ou seja especializar-se apenas num segmento de mercado, mas criando vantagem competitiva pois o objetivo é ser o que melhor serve nesse segmento.

Uma *startup* pode escolher diferentes estratégias para competir (Carter et al. 1994). Esta pode competir com base no preço ou na diferenciação oferecendo valor acrescentado ao seu produto.

No entanto uma estratégia com resultados positivos apenas pode ser obtida combinando estratégias competitivas e recursos disponíveis (Barney 1991): por exemplo, um criativo excepcional ou um cientista talentoso é vantajoso para inovação diferenciadora, por outro lado, uma estrutura de custos de produção económicos são necessários para ajudar uma estratégia sustentável, de liderança de baixo custo.

De acordo com o estudo realizado por J. H. Block et al. (2015) existe uma tendência para a estratégia de liderança de baixo custo, mas o mesmo estudo também indica que esse é o resultado da crise económica que cria motivações para o empreendedor criar o seu próprio negócio. No entanto, é necessário fazer a diferenciação entre empreendedores que não tinham disponível qualquer oportunidade de emprego e os que vão à procura de uma oportunidade única de mercado (Reynolds et al. 2005).

Estes segundos têm tipicamente mais tempo, mais capital e conhecimentos para desenvolver um produto ou serviço diferenciado no mercado. (Dencker et al. 2009)

A estratégia de diferenciação referenciada por Porter (1980) é muito similar à visão de empreendedorismo de Schumpeter (1934). O mesmo considera que o empreendedor é um inovador que programa mudanças dentro dos mercados através da realização de novas combinações.

Schumpeter (1942) indica quatro atores necessários no processo de inovação, sendo estes o inventor, o empreendedor, o capitalista e o gestor. Na maioria dos casos dois ou mais atores coincidem no seu papel devido à escassez de recursos.

A grande vantagem do processo de inovação nas *startup*, é que, ao contrário de empresas instituídas, elas não têm uma cultura forte e vincada, por isso podem desenvolver projectos inovadores com menos constrangimentos (Engel, 2011).

Quanto ao modelo de negócio de uma *startup* Osterwalder e Pigneur (2010) esquematizaram um modelo uniforme que pode ajudar a definir o modelo de qualquer *startup*. Os autores desenharam a proposta do “*Business Model Canvas*”, que discrimina as várias variáveis cruciais de uma forma coerente e sustentável para um novo negócio.

Este modelo consiste em responder a diversas questões sobre estas mesmas variáveis, ou seja:

- **Proposta de valor:** “Qual é o valor que é entregue aos clientes? Quais dos seus problemas, a empresa e o produto ajudam a resolver? Que produto está a ser oferecido a cada segmento?”;
- **Segmentos de clientes:** “Para quem é que se está a criar valor? Quem são os clientes mais importantes?”;
- **Canais:** “Quais os canais usados para chegar aos vários segmentos de clientes? Como é que estes canais se integram?”;
- **Relacionamento com o cliente:** “Qual é o tipo de relação que deve ser estabelecida com os principais segmentos de cliente? Qual o custo de cada uma destas relações? Como é que as várias relações se integram com o modelo de negócio?”;
- **Fluxos de Receitas:** “Qual o valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar? Qual o peso de cada fluxo de receitas para as receitas globais?”;
- **Recursos-Chave:** “Quais os recursos necessários requeridos para implementar a proposta de valor, para definir os canais de distribuição, para garantir o correto relacionamento com os clientes e ainda o fluxo de receitas?”;
- **Parceiros-Chave:** “Quais são os fornecedores necessários ao negócio? Quais são os principais parceiros que poderiam beneficiar e ser beneficiados pela interação com este modelo de negócio?”;
- **Atividades-Chave:** “Quais as atividades necessárias à implementação do modelo de negócio?”;
- **Estrutura de custos:** “Quais os custos inerentes ao negócio? Qual o seu peso? Que atividades-chave são as mais dispendiosas?”.

Figura 2 – Quadro de um Modelo de Negócio, adaptado de Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2010.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Cliente	Segmentos de Cliente
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		

1.2.A Internet, e-Marketing e o E-Commerce

Segundo Rita e Oliveira (2006:9) a internet representa: “a maior rede mundial de redes distribuídas de computadores interconectados entre si. Trata-se de um meio de comunicação entre consumidores, empresas e muitas outras organizações que permite adaptar o modo em que estes comunicam”.

Mas o que torna tão interessante a nível comercial a internet é o *World Wide Web*. Este serviço permite o acesso a 8 mil milhões de páginas *Web*, desenvolvidas na linguagem HTML (Laudon e Traver, 2007).

O organismo das Nações Unidas *International Telecommunication Union* (2015) indicou que no final de 2014 existiam quase 3 mil milhões de pessoas a usar a internet.

McCarthy (1964) criou os 4 P’s “*Product, Price, Promotion and Place*” mas o marketing não pode alhear-se dos novos desenvolvimentos tecnológicos (Dionísio et al., 2009). O desenvolvimento das tecnologias de informação originou adaptações aos 4P’s de McCarthy do *Marketing Mix* original como é descrito por Dionísio et al. (2009) como podemos comprovar na Tabela 1.

Tabela 1 – Impacto das tecnologias de informação nas variáveis de Marketing

Variáveis de Marketing	Impacto
Preço	Maior transparência de mercado (diretamente ou com o auxílio de motores de comparação de preços)
	Diminuição de assimetrias de preços
	Surgimento de <i>players online</i> com grande enfoque em preços baixos
	Possibilidade de alteração de preços em tempo real (com a ligação a um motor de <i>pricing</i>)
Produto	Surgimento de modelos de <i>pricing</i> (como exemplo os leilões)
	Desmaterialização de produtos (como livros e CD's, que vê reduzido o preço de produção associada a uma distribuição online)
	Desagregação de produtos (como faixas de músicas)
	Aumento da escolha para o consumidor
	Exploração de oportunidades de nicho
	Configuração do produto pelos consumidores
	<i>Input</i> do cliente para a conceção do produto
Distribuição	Conceção do produto pelo consumidor
	Canal de baixo custo e baixo investimento
	Distribuição <i>online</i> de produtos desmaterializados
	Integração automática de processos administrativos
	Acesso alargado a mercados
	Desintermediação
Comunicação	Reintermediação
	Comunicação bidirecional com o cliente
	Recolha de informação comportamental
	Comunicação pull
	Precisão no target de consumidores

Fonte: Dionísio et al. (2009), b-Mercator – Blended Marketing

Robins (2000) diz também que a grande diferença entre o tradicional *marketing mix* e o *e-mix* é o foco no indivíduo, visto que os consumidores estão em controlo do processo. Robins (2000) verificou também que as características da internet são: os baixos custos de transações (assim que a infraestrutura esteja estabelecida), a velocidade, atingibilidade, a interatividade, e a individualidade, ou seja, para este autor a internet reduz significativamente os custos de distribuição, a velocidade a que conseguimos adquirir a informação e conseqüentemente comprar o serviço ou o produto, o quão fácil é comprar o que está, por exemplo, do outro lado do mundo, a comunicação entre os consumidores e as empresas (B2C) ou mesmo as comunicações entre consumidores e

consumidores (C2C) e por fim a individualidade de cada consumidor. De acordo com o autor à data do estudo, estas características vão permitir que os *marketeers*, pela primeira vez, consigam projetar economicamente a comunicação de marketing personalizado individualmente.

“O *e-commerce* ou comércio eletrónico assenta num subconjunto de atividades de marketing, com enfoque nas transações *online*, cujo fim é permitir e facilitar a compra e venda de bens e serviços por intermédio de tecnologias e sistemas de informação eletrónicos.” (Rita e Oliveira 2006:8)

Para Némcová e Dvořák, J. (2011) o desenvolvimento do comércio eletrónico não reduz apenas o tempo que se demora a efetuar a compra, mas cria a possibilidade de introduzir as tecnologias de informação na empresa. O autor indica também que o aumento da acessibilidade dos clientes provoca o aumento da procura e por sua vez contribui para um rápido retorno do investimento. Mais importante é que o modelo de aplicação da gestão deve prestar atenção à satisfação do cliente, à qualidade da informação, à capacidade do processo de se adaptar rapidamente, à capacidade dos empregados e da sua educação. (Némcová e Dvořák, J. 2011)

“Existem três grandes categorias de *e-commerce*: *business-to-business* (B2B), *business-to-consumer* (B2C) e *consumer-to-consumer* (C2C)” (Rita e Oliveira 2006:9). O C2C será o foco do GYM4ALL uma vez que “envolve transações entre consumidores”, apesar de os ginásios não serem considerados como um consumidor mas agirem como tal, e mais importante incluirão “uma terceira entidade, como sucede no caso de um site de leilões (ex.: ebay)” (Rita e Oliveira 2006:9).

Vicente (2015) no seu estudo tenta provar alguns comportamentos dos consumidores no mercado leilão (C2C). Chegou à conclusão que os homens compram mais que as mulheres, que a probabilidade de comprar diminui com o aumento da idade, que quanto maior for o grau educacional maior é a probabilidade de compra, que a probabilidade de comprar em caso de desemprego é menor comparativamente com o estado de empregado, que o uso de redes sociais aumenta em 14,3% a probabilidade de compra comparativamente com não utilizadores e que o desempenho, por parte de um indivíduo, de diversas atividades na internet (*e-activities*) aumenta a probabilidade de compra em 41,5%.

1.3. Análise de Investimentos

Para Brealey & Myers (2013) a gestão financeira enfrenta dois problemas básicos. Primeiro, quanto é que a empresa deve investir? Segundo, como é que as necessidades de capital devem ser financiadas? A orçamentação do capital investido é a resposta para o primeiro problema, para o segundo é uma decisão financeira.

Para uma *startup* a orçamentação do capital investido é o princípio para a análise financeira. Sem esta não existe avaliação da mesma.

De acordo com Miloud et al. (2012) as técnicas normalmente usadas em finanças (por exemplo: *discounted cash flow method*, *earning multiple method* e *net asset method*, etc.) dependem de suposições estritas e requerem informação a que *startups* tipicamente não têm acesso (como é o caso da informação contabilística).

Para Damadoran (2006) o método DCF para uma estrutura com capitais próprios (infra explicado via o método CAPM) e capitais alheios (custo de financiamento) para um financiamento com base na perpetuidade é definido da seguinte maneira:

$$\text{Valor da empresa} = \frac{FCFF}{WACC - g_n}$$

Sendo que o FCFF= Fluxos de Capital da empresa;

WACC= Taxa média do custo de Capital;

g_n = Taxa de crescimento do FCFF na perpetuidade

De acordo com Lind e Nordlund (2014) tem sido discutido que o método DCF é facilmente manipulável e os resultados são muito sensíveis a pressupostos específicos do modelo. Mas Brealey & Myers (2013) acreditam que o método DCF é preferível a outros métodos de avaliação como é o caso do *Payback*, *Discounted Payback*, *Average Return on Book Value*, *Internal Rate of Return (IRR)* e do *Profitability Index*.

- **Payback period:** é o número de anos que os fluxos de caixa acumulados igualam o investimento inicial. **Desvantagem:** Não tem em conta os fluxos de caixa após o *payback*; Não tem em conta o custo do capital;
- **Discount Payback period:** é igual ao *Payback period* mas descontando o custo do capital dos fluxos de caixa gerados. **Desvantagem:** Não tem em conta os fluxos de caixa após o *payback*;

- **Average Return on Book Value:** é a divisão da média dos lucros futuros depois de depreciações e impostos pelo valor médio contabilístico do investimento. **Desvantagem:** Pode ser comparado com outros índices de mercado, que podem ser difíceis de encontrar, e incorre no risco sistémico do mercado, pois não consegue apurar a viabilidade.
- **Internal Rate of Return:** é a taxa de desconto do custo do capital em que o NPV é igual a 0. **Desvantagem:** Este método não evita NPV negativos com taxas de IRR positivas; pode indicar múltiplas taxas de IRR;
- **Profitability Index:** é o valor dos fluxos de caixa descontados a dividir pelo investimento inicial. **Desvantagem:** Um *Profitability Index* não garante um NPV superior, visto que se trata de um rácio.

Pressupondo que a abordagem Brealey & Myers e Damodaran é a mais correcta (DCF) quais são esses pressupostos que Lind e Nordlund descrevem como sensíveis?

De acordo com Pratt e Grabowski (2010:4) o custo de capital (base para o cálculo do CAPM e por sua vez do modelo DCF) é a taxa de retorno esperada que os participantes do mercado exigem para atrair fundos para um investimento. O custo de capital é sempre uma expectativa futura de retorno. Portanto, analistas e potenciais investidores nunca observam o mercado para definirem o retorno no momento do investimento. No entanto, frequentemente é usada a visão do futuro, analisando dados de mercado históricos. (Pratt e Grabowski 2010:5)

O CAPM é o método mais usado para estimar o custo dos capitais próprios. (Pratt e Grabowski 2010:103)

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Em que: R_e = Taxa de custo de capitais próprios

R_f = Taxa de rentabilidade sem risco

β = Beta

$(R_m - R_f)$ = Prémio risco de mercado

De acordo com Damodaran (2006) o Beta de um ativo é a estandardização de uma medida de risco, que consiste em dividir a covariância de cada ativo com o *portfólio* de mercado pela variação do *portfólio* de mercado. Sendo que 1 é o risco médio de um

ativo num determinado mercado, superior a 1 indica que o risco é superior ao mercado e 0 indica-nos que o ativo não tem risco e que por sua vez, na essência do CAPM irá traduzir-se na rentabilidade sem risco (R_f).

A taxa de rentabilidade sem risco é a base para a maioria dos modelos em finanças. Para definir uma taxa sem risco o investidor tem que garantir duas condições: não pode existir risco de falência; e não existem incertezas sobre taxas de reinvestimento. O autor argumenta que para um investimento de 5 anos a taxa de rentabilidade sem risco tem que ser igual ao retorno de uma obrigação do tesouro a 5 anos para um estado sobrano sem risco de falência. (Damodaran 2006)

O prémio de risco de mercado é definido como um retorno extra que investidores esperam receber pelo investimento num *portfólio* de ações diversificadas. No entanto não existe uma metodologia universalmente aceite para o cálculo do prémio risco de mercado. Uma diversidade de prémios é usada e recomendada por académicos e consultores financeiros. (Pratt e Grabowski 2010:117)

2. Quadro de Referência

Decorrente da revisão bibliográfica, verifica-se que uma *startup* segue normalmente uma estratégia de liderança de baixo custo, no entanto os motivos e conceção da GYM4ALL levam-na a seguir uma estratégia de diferenciação tendo em conta que não existe o serviço prestado no mercado Português.

Decorrente do desenvolvimento de um plano de negócios é imperativamente necessário o estudo da envolvente através do estudo de mercado e a avaliação do estado atual e futuro da empresa, tanto a nível do seu plano de marketing como a nível do seu plano financeiro.

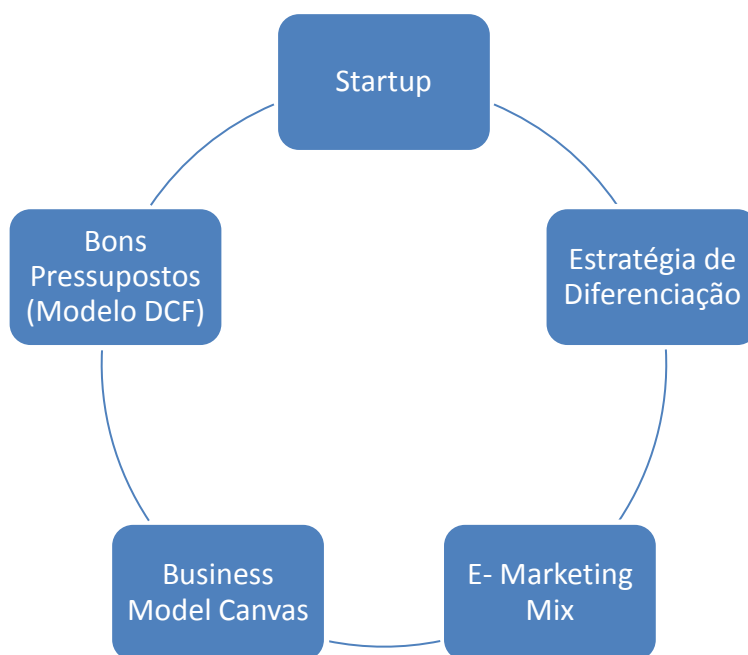
A GYM4ALL é um projeto na área da internet, e como tal na sua componente de marketing não podem faltar os seus ajustes referentes a tecnologias de informação. Verificou-se que existe uma adaptação dos 4P's do *marketing mix* também denominado como *e-marketing mix*.

Relativamente ao plano financeiro, usar-se-á o método DCF porque este continua a ser o modelo de valorização mais acertado para uma *startup* (devido à escassez de informação, como é o caso de dados contabilísticos). No entanto não se podem descorar

as críticas ao seu modelo. A sensibilidade aos pressupostos do modelo pode servir para alertar para a importância de bases sólidas na preparação do modelo.

Por fim, e não menos importante, iremos desenhar o *Business Model Canvas*, pois é uma ferramenta útil na preparação de um plano de negócios. (Anexo 10)

Figura 3 – Quadro resultante da revisão bibliográfica



Fonte: O Autor

3. Metodologia de Investigação

O paradigma de investigação usado nesta tese é o paradigma interpretativo. Sendo este um plano de negócios, e por se tratar de uma questão de viabilidade de um negócio, no ato da investigação, o investigador exerce influência através dos seus valores, e tenta conhecer e compreender o problema através da sua própria visão. Os resultados da investigação provêm de uma realidade múltipla, intangível e holística.

Serão usados tanto métodos quantitativos como qualitativos. O método qualitativo incorpora estudos descritivos e estudos interpretativos. No método quantitativo usar-se-ão estudos experimentais para realizar os mapas de investimento, de financiamento e de avaliação.

4. Análise de Mercado

4.1. Definição do mercado

O mercado em que o plano de negócios GYM4ALL se encontra inserido é a transação eletrónica de aulas de ginásio.

Tendo em conta que o conceito é inexistente no mercado português, não existem dados para quantificar o mercado, no entanto existe o mercado das transações eletrónicas e o mercado da saúde e bem-estar onde está incluído o mercado dos ginásios.

Na secção seguinte iremos quantificar os diversos mercados e definir o mercado potencial.

4.2.0 Mercado Potencial

Para a definição do mercado potencial é necessário responder à seguinte questão: *Qual é o número de pessoas (e em valor) que a plataforma GYM4ALL pretende alcançar?*

Para que uma pessoa possa utilizar a plataforma informática, necessita de duas condições:

- Ter acesso a um computador com ligação à internet;
- Ter condição física para a atividade desportiva num ginásio.

Para se identificar quantas pessoas têm condição física para a atividade desportiva num ginásio cria-se um pressuposto: tanto a população em idade ativa como todos os inscritos no ensino secundário e universitário, estão em condição física para a atividade desportiva num ginásio.

Tabela 2 – Mercado Potencial

Indivíduo – Milhares (dados de 2014)	Idade						
	Total	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
População ativa	-	378,00	1.118,70	1.454,20	1.285,10	740,10	249,40
% que usa Internet	-	98%	92%	83%	59%	36%	23%
(a) Sub-total	3.688,64	370,44	1.029,20	1.206,99	758,21	266,44	57,36
Alunos Matriculados no Ensino Secundário	398,45	(Dados de 2013)					
% que usa Internet	94%	(*)					
(b)Sub-total	374,54						
Alunos matriculados no ensino superior	362,20						
% que usa Internet	97%	(*)					
(c) Sub-total	351,334						
Total (a)+(b)+(c)	4.414,51						

Fonte: Adaptado de PORDATA ver Anexos 3 a 7.

(*) por nível de escolaridade completo.

A Tabela 2 mostra o número de pessoas que satisfaz as duas condições anteriormente estipuladas. Em Portugal temos 4,4 milhões de pessoas que podem adquirir aulas de ginásio eletronicamente.

Para se estipular o mercado potencial em valor, considera-se que os praticantes irão gastar na plataforma o valor equivalente ao valor médio de um ginásio, ou seja, 38€ (ver Anexo 2). Mas como a plataforma funciona numa base de comissão, apenas pode ser considerado como mercado potencial o valor das comissões. Sendo que o valor da comissão está estipulado em 20%, como explicado na secção 11.1.3, pode definir-se o mercado potencial em valor em aproximadamente **33,5 Milhões de euros mensais**.

Para além desta abordagem, verifica-se também, como explicado na secção 5.1 da Análise Tecnológica, que 65% da população portuguesa utiliza a internet mas que desses apenas 39% efetua transações *online* (2.626.680 pessoas). (ver Tabela 6).

Pelo pressuposto que todas as pessoas que efetuam transações *online* são maioritariamente jovens, podem ser consideradas como em condições para a prática de atividade desportiva.

Tendo em conta que a experiência nas transações *online* é um fator fulcral para a sua reincidência podem considerar-se estes como o mercado-alvo primário. Como tal quantificou-se o valor de aproximadamente **20 Milhões de euros mensais**.

4.3.Tendência do Mercado e principais condicionantes

Embora a estipulação do mercado potencial seja efetuada de acordo com o momento atual, deve mostrar-se a tendência de mercado.

- O número de transações *online* entre 2005 e 2014 aumentou 370% (ver Tabela 6) o que mostra o forte crescimento e a tendência crescente deste mercado.
- De acordo com a AGAP (Anexo 2) o número de ginásios aumentou de 600 em 2000 para 1200 em 2014, o que demonstra um crescimento tanto de ginásios como de praticantes de ginásios.

Estas duas tendências indicam que o mercado está em crescimento e que o valor do mercado potencial hoje não será certamente inferior ao de amanhã.

No entanto existem também diversos condicionantes que podem tornar a plataforma mais ou menos atrativa, entre os quais:

- A idade do potencial desportista (influencia a prática desportiva e uso de transações eletrónicas);
- A ocupação profissional (influencia a prática desportiva e uso de transações eletrónicas);
- O seu estrato social (influencia a prática desportiva);
- O género (influencia o uso de transações eletrónicas);
- O seu estado profissional (influencia o uso de transações eletrónicas).

Embora tenham sido identificados estes fatores condicionantes não é possível quantificar o seu impacto na valorização do mercado potencial ou no mercado alvo.

4.4.Mercado Alvo

Após se estipular o valor do mercado potencial é também importante definir quem é o mercado alvo. A indicação do mercado alvo não pressupõe que as pessoas que não constituem o mercado potencial não possam adquirir os serviços, significa apenas que as ações de marketing são viradas para o mercado alvo.

Os utilizadores de ginásios nem sempre estão contentes com a modalidade de pagamento de que dispõem, podendo a mesma ser de fidelização anual ou semestral ou ainda de pagamento mensal. O serviço proposto irá possibilitar uma flexibilização ao praticante que até este momento não existe no mercado.

Os não praticantes de atividade desportiva ou praticantes de outras atividades para além dos ginásios veem na plataforma uma oportunidade de experimentar os ginásios sem que isso se traduza num elevado custo.

Os estudantes pela sua afinidade às novas tecnologias, pela sua aptidão à atividade física, pelo seu baixo orçamento e pelo marketing “boca a boca” que efetuam entre si e na sua rede de contactos (redes sociais), são alvos perfeitos do produto oferecido pela GYM4ALL. Adicionalmente os estudantes estão no início tanto da sua autonomia financeira como na experimentação de atividade física sem acompanhamento de um adulto ou auxiliar de educação, sendo que se traduz numa máxima exposição ao serviço ao longo da sua vida.

O trabalhador que embora esteja consistentemente deslocado mas dentro do território nacional ou com horários muito flexíveis pode ver nesta plataforma uma vantagem. Este conceito permitirá que o utilizador possa usufruir do ginásio sem acarretar com isso elevados custos mensais que as mensalidades dos ginásios obrigam, uma vez que nem sempre se pode usufruir dos mesmos na sua totalidade.

4.5.Mercado dos Ginásios

Não é apenas necessário saber o mercado potencial, mas também o mercado que se pode atingir ao nível dos fornecedores. Pretende-se quantificar este mercado para que seja possível identificar se existem ginásios suficientes inscritos na plataforma e qual a melhor maneira de os atrair para a mesma (via política de promoção/comunicação).

De acordo com as informações prestadas pela AGAP existem em Portugal 1200 ginásios em 2014.

A Tabela 3 demonstra o número de ginásios por região.

Tabela 3 – Número de ginásios por região

Região	Percentagem	Nº de Ginásios
AÇORES	1,60%	19,2
AVEIRO	5,30%	63,6
BEJA	1,00%	12
BRAGA	5,50%	66
BRAGANÇA	1,30%	15,6
CASTELO BRANCO	1,30%	15,6
COIMBRA	2,90%	34,8
ÉVORA	1,10%	13,2
FARO	5,60%	67,2
GUARDA	0,40%	4,8
LEIRIA	3,90%	46,8
LISBOA	31,40%	376,8
MADEIRA	3,00%	36
PORTALEGRE	0,40%	4,8
PORTO	16,60%	199,2
SANTARÉM	4,40%	52,8
SETÚBAL	10,20%	122,4
VIANA DO CASTELO	1,30%	15,6
VILA REAL	1,10%	13,2
UISEU	1,60%	19,2

Fonte: Adaptado pelo Autor / Anexo 2

Tendo em conta a concentração de ginásios nos grandes centros urbanos a política de promoção visará principalmente as regiões de Lisboa, Porto e Setúbal.

5. Análise Externa

O objetivo da análise externa consiste na avaliação da envolvente externa da empresa que por sua vez pode condicionar o funcionamento da mesma. É de todo fundamental utilizar ferramentas da gestão que apoiem nesta análise.

Para esta análise optou-se por usar a análise PEST e as 5 forças competitivas de Porter.

Inicialmente realizou-se a análise PEST que possibilita a avaliação dos fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

De seguida implementou-se a análise das 5 forças competitivas de Porter de modo a abordar o potencial de novas entradas, a rivalidade na indústria, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaça dos serviços substitutos.

5.1. Análise PEST

Esta ferramenta consiste no levantamento político, económico, social e tecnológico do mercado. O estudo destas variáveis leva a um melhor conhecimento do mercado, e por sua vez cria a possibilidade de poder antecipar as oportunidades ou ameaças do negócio, tendo em conta as variações positivas ou negativas destas quatro variáveis.

Tabela 4 – Resumo da análise PEST

Tendências	Impactos na indústria
Político-Legal	
Eleições Legislativas 2015	Desconfiança por parte da sociedade em relação ao futuro de Portugal e da CE, que se traduz no receio de aquisição de bens/serviços
O fim do programa de assistência económica e financeira	
Criação do quadro legal no Comercio Eletrónico	Aumento da confiança dos consumidores no <i>e-commerce</i>
Económico	
Restabelecimento do crescimento (aumento do PIB)	Aumento da confiança dos consumidores no País
Elevada taxa de desemprego	Dificuldades das famílias
Redução do investimento internacional	Dificuldade das empresas em obter financiamento
Diminuição dos empréstimos a instituições financeiras	
IVA dos ginásios no escalão máximo (23%)	Redução das margens dos ginásios
Elevado nível de dívida Pública	Incerteza quanto ao futuro do País
Sociocultural	
Inversão da pirâmide etária	Aumento da aversão ao <i>e-commerce</i>
Aumento da escolaridade	Aumento da recetividade ao <i>e-commerce</i>
Aumento da frequência em ginásios	Aumento da preocupação com o saúde e bem-estar
Redução de horas trabalhadas	Aumento da disponibilidade da prática de atividade física
Tecnológica	
Aumento do uso da internet pela população em geral	Maior recetividade ao uso do <i>e-commerce</i> no futuro
Aumento das compras <i>online</i>	

Fonte: O Autor

Análise Político-Legal

Com a indicação do Presidente da República, de marcar eleições legislativas entre 14 de setembro e 14 de outubro, foi criado um ambiente de incerteza política após as eleições. Embora as sondagens não mostrem este cenário em Portugal, a ascensão de novos partidos como o Podemos (Espanha), ou a promoção da extrema-esquerda

(Syriza) e extrema-direita (Frente Nacional Francesa) na esfera europeia, criou uma sensação de esperança e medo¹ ao recente vencedor das Eleições gregas. Dois sentimentos tão antagónicos apenas podem gerar a incerteza sobre o seu futuro.

O fim do programa de assistência económica e financeira a Portugal pela CE, BCE e FMI, aumentaram a credibilidade de Portugal em manter os seus compromissos e por sua vez diminuíram o risco de insolvência do Estado Português, no entanto a dificuldade do reajuste do plano de assistência da Grécia que se tem verificado nas negociações no mês de Maio e Junho de 2015, levantam a incerteza não só sobre o futuro da Grécia, mas também o futuro de Portugal e Irlanda, assim como o fim da zona euro.²

No quadro legal e em especial no sector do comércio eletrónico (*e-Commerce*), temos vindo a observar uma evolução considerável. Em 2000 a CE criou a Diretiva 2000/31/CE, que visa legislar sobre o comércio eletrónico, em 2004 através do Decreto-Lei n.º 7/2004 de 7 de Janeiro, transpôs-se a diretiva comunitária para o direito português. Não obstante em 2009 foram efetuados ajustes à lei, através Decreto-Lei n.º 62/2009, de 10 de Março, que prevê mais proteção sobre os consumidores, sobre as campanhas de marketing eletrónico que possam ocorrer sobre os primeiros. Mas mesmo antes da transição da diretiva europeia para a lei nacional, o Decreto-Lei N.º 143/2001 de 26 de Abril, já tinha fundado uma lei que visava a proteção do consumidor em matéria de contratos negociados fora dos estabelecimentos comerciais.

Análise Económica

Portugal sofreu a maior recessão desde 1975 com a entrada do programa de assistência económico-financeira em 2011-2014, mas de acordo com os indicadores retirados do Banco de Portugal (29-06-2015), observamos um crescimento do Produto Interno Bruto em 2014 (0,9%) e no 1.º Trimestre de 2015 (1,5%).

No entanto, devemos realçar outros indicadores que descrevem a propensão ao consumo por parte dos consumidores como a acessibilidade ao financiamento por parte das empresas.

¹ http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/01/150124_syriza_grecia_ru (26/06/2015)

² http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=4633500 (26/06/2015)

Em Portugal tem sido verificado um crescimento do consumo privado, sendo que em 2013 passou de um registo negativo de -1,5% para 2,1% em 2014 e 1,9% no 1ºT de 2015. Este indicador mostra um aumento da confiança na economia Portuguesa por parte dos consumidores, no entanto a taxa de desemprego continua a ter um registo muito elevado (13,9% em 2014), comparativamente com a Zona Euro (11,6%).

Verificou-se uma redução acentuada do investimento internacional em Portugal, sendo que em 2013 foi de -117,4%, em 2014 -110,7% e no 1ºT de 2015 de -113,7%. Este indicador mostra claramente que existe uma dificuldade em obtenção de capital (próprio) no exterior.

Tabela 5 – Principais indicadores económicos

Indicador		2013	2014	2014 2ºT	2014 3ºT	2014 4ºT	2015 1ºT
PIB em volume (tvh %)	Portugal	-1,6	0,9	0,9	1,2	0,6	1,5
	Área Euro	-0,4	0,9	0,8	0,8	0,9	1
Consumo privado em volume (tvh %)	Portugal	-1,5	2,1	1,7	2,6	1,9	n.
	Área Euro	-0,6	1	0,8	1,1	1,4	n.
Balança corrente e de capital (em % do PIB)	Portugal	3	2,1	1,6	4,3	2,7	0,8
	Área Euro	2,4	2,5	1,9	3	3,7	2
Posição de Investimento Internacional (em % do PIB)	Portugal	-117,4	-110,7	-117,9	-113,1	-110,7	-113,7
	Área Euro	-15,3	-12,7	-12,8	-13,2	-12,7	n.
Dívida pública na ótica do PDE (em % do PIB)	Portugal	129,7	130,2	130,8	132,2	130,2	n.
	Área Euro	91,1	92	92,8	92,2	92,1	n.
Taxa de desemprego (%)	Portugal	16,2	13,9	13,5	13,2	13	n.
	Área Euro	12	11,6	11,2	11,2	11,1	n.
Empréstimos a particulares e sociedades não financeiras (tva %)	Portugal	-4,4	-5,4	-5,4	-5,2	-4,6	-4,3
	Área Euro	-1,4	-0,8	-0,4	-0,3	-0,2	0,3

Fonte: Banco de Portugal, 29-06-2015

Já na ótica do financiamento, sociedades não financeiras e particulares têm vindo a recorrer menos ao financiamento proveniente das instituições financeiras, no entanto os dados não explicam se esta redução é devido à dificuldade de obtenção de crédito junto da instituição ou a uma maior aversão dos consumidores e empresas a este tipo de financiamento/crédito.

No que concerne à dívida pública, verificamos que a mesma continua muito elevada e em crescimento, sendo que em 2013 era de 129% do PIB e em 2014 era de 130,2%. Este continua a ser um problema conjuntural grave que irá condicionar a economia nos

próximos anos, até que a crise do excesso de endividamento dos estados soberanos esteja resolvida na Europa.

Relativamente ao IVA em 2011 verificou-se o aumento da taxa nos ginásios de 6% para 23%. Estes tiveram duas opções: suportar o IVA, dificultando assim a rentabilidade do negócio, ou aumentar o PVP, provocando desagrado no consumidor final.

Análise Sociocultural

A estrutura etária da população tem sofrido alterações drásticas. De acordo com os Censos 2011 (INE), verifica-se um acentuado envelhecimento da população. Entre os últimos dois Censos, verificou-se a redução da População jovem (0-24) em -13% e o aumento da média idade (25-64) em 6% e dos idosos (+65) em 19%. No entanto a população do país aumentou devido ao saldo migratório positivo. De realçar que a esperança média de vida à nascença tem aumentado sempre desde o início do século XX. A esperança de vida em 1970 era de 67,1, sendo que em 2013 foi de 80,2.

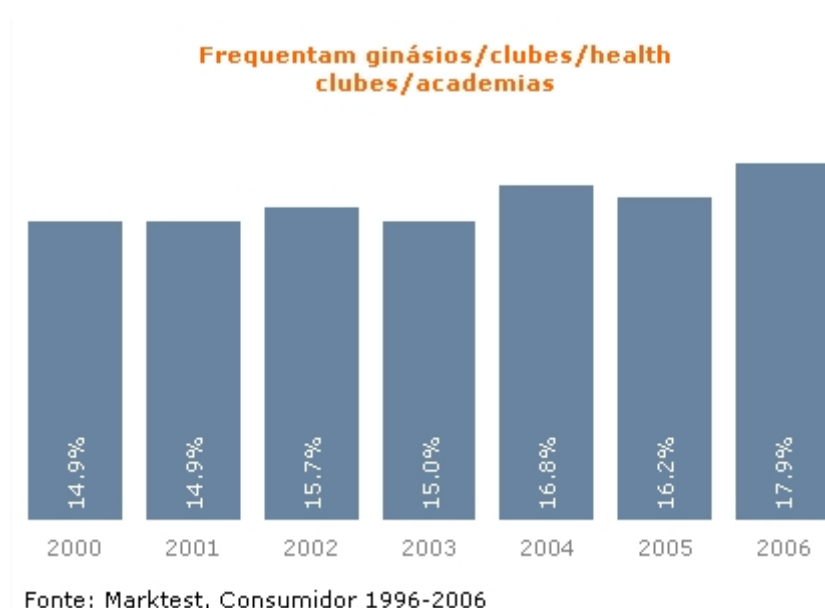
No que respeita à educação, verifica-se que o nível de analfabetos diminui de 838 mil pessoas para 500 mil pessoas entre 2001 e 2011, respetivamente. No que respeita a matriculados no ensino superior, verificou-se um aumento de 388 mil pessoas em 2001 para 396 mil pessoas em 2011, no entanto dados da Pordata (29-06-2015), indicam que em 2014 apenas se inscreveram 362 mil pessoas, o que pode traduzir-se no aumento da dificuldade das famílias.

De acordo com o estudo de Vicente (2015), podemos afirmar que o aumento da escolaridade irá aumentar a recetividade ao uso do *e-commerce*, sendo que a inversão da pirâmide etária irá resultar na aversão a esta tecnologia.

Muitos artigos e notícias indicam o aumento da preocupação com a saúde e bem-estar. No ramo da saúde, essa preocupação traduz-se no aumento dos gastos por exemplo no SNS. No ramo do bem-estar o melhor indicador para comprovar essa preocupação é o aumento de frequências em ginásios como comprova a Figura 4³.

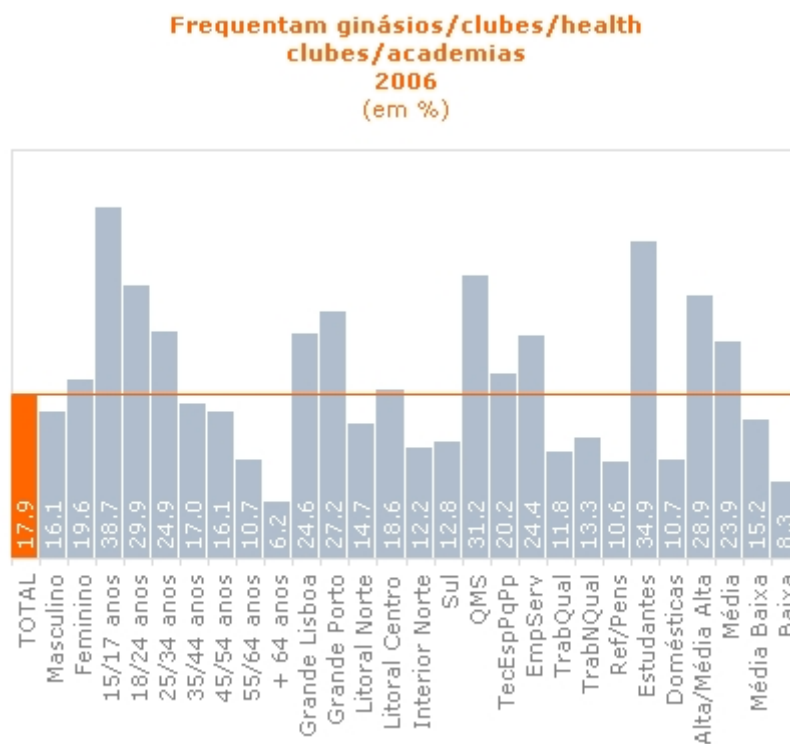
³ <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~d6d.aspx> (29/06/2015)

Figura 4 – Percentagem da frequência em ginásios por residentes no continente com mais de 15 anos



O estudo indica que em 2006 o número de frequentadores de ginásio era de 1.489 mil pessoas. O mesmo estudo faz mesmo a distinção entre géneros, faixa etária, região, tipologia do trabalhador/ocupação e classe social (Figura 5).

Figura 5 – Percentagem da frequência em ginásios em 2006 (diversas variáveis)



Fonte: Marktest, Consumidor 2006

É de realçar que o uso de ginásios está fortemente correlacionado com todas as variáveis indicadas. No caso da faixa etária, observa-se que quanto mais novo é o consumidor mais propício é o uso de ginásios. Os grandes centros metropolitanos também têm maior adesão a ginásios. E por sua vez, quanto maior é a classe social em que o indivíduo está inserido maior é a probabilidade deste frequentar um ginásio.

Na ótica laboral, verifica-se que Portugal assim como a maioria dos países da OCDE reduziu o número de horas trabalhadas, sendo que em Portugal trabalhava-se 44.3 h/semanais em 1986 e que em 2013 se passou para as 39.4 h/semana de trabalho. Embora se esteja a reduzir o número de horas trabalhadas, continua a trabalhar-se muito mais que a Alemanha (35.3 h/semana) (ver Anexo 1).

Tendo em conta esta melhoria, continua a encontrar-se pessoas que trabalham demais, ou que a flexibilização no seu posto de trabalho signifique precariedade⁴.

Análise Tecnológica

Tendo em conta que se está a analisar um plano de negócios para a venda *online*, é fundamental perceber quantas pessoas usam a internet e quantas dessas é que usam para fazer compras e a sua evolução (Tabela 6).

Tabela 6 – Utilização da Internet para Compras

(Indivíduo – em Milhares)	2005	2014
População total	10.503,30	10.401,10
% utilizadores internet	32%	65%
Nº utilizadores internet	3.308,54	6.760,72
% utilizadores que fazem compras online	17%	39%
Nº utilizadores que fazem compras online	562,45	2.636,68

Fonte: adaptado de PORDATA (% Agregados com acesso à Internet) e EUROSTAT (*Digital single market - promoting e-commerce for individuals*)

Como se pode observar pela Tabela 6, existe um crescimento constante tanto no uso da internet pela população como no uso dos consumidores para efetuarem compras.

⁴ http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=641419 (29-06-2015)

5.2. Análise das 5 forças Competitivas de Porter

O modelo das 5 forças competitivas de Porter, destina-se à análise de competição da empresa no mercado. Numa forma simplista quanto à competitividade da empresa no mercado apenas se pensa na rivalidade direta (rivalidade entre concorrente), no entanto não se pode descorar as outras quatro variáveis, sendo estas: potencial de novas entradas, poder negocial com os fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de serviços substitutos.

O mercado a analisar é o comércio em que este plano de negócios está inserido, ou seja, o mercado de venda *online* de aulas de ginásio. Tendo em conta que este é um mercado inexistente no mercado português, este será retratado da melhor maneira possível, com dados do mercado dos ginásios e do *e-commerce*.

Infra apresenta-se, o quadro resumo das 5 forças de Porter, tendo em conta a intensidade da rivalidade e de acordo com o estado atual e futuro. (Tabela 7)

Tabela 7 – Quadro resumo das 5 forças de Porter

	Atual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Potencial de novas entradas		X				X
Rivalidade entre concorrentes	X				X	
Poder Negocial dos fornecedores	X			X		
Poder Negocial dos clientes	X			X		
Pressão dos serviços substitutos		X				X

Fonte: O Autor

Poder Negocial dos Fornecedores

No segmento da venda *online* de aulas de ginásio, é necessário definir quem são os fornecedores para que mais facilmente se consiga perceber qual é o seu poder negocial. Excluindo os FSE's e outros demais pequenos fornecedores, conclui-se que os fornecedores são os Ginásios.

De acordo com os dados fornecidos pela AGAP, no ano de 2000 existiam 600 clubes, em 2005 o número aumentou para 1000, em 2007 para 1300, em 2008 aumentaram novamente para 1400 e em 2011 diminuiu para 1250, ano em que aumentou o IVA dos ginásios para 23%. No ano de 2014 verificou-se a estabilização do número de ginásios em 1200 (ver Anexo 2).

Não existe a ameaça de integração a jusante, visto que o mercado está disseminado por diversas pequenas academias. Quanto à qualidade do serviço oferecido, o mesmo não é significativo para o negócio visto que se pretende ter todos os segmentos do mercado, desde os ginásios *low-cost*, passando pelos de valor medio, até aos *Premium*.

No entanto poderá haver alguma resistência na inscrição dos ginásios *Premium*, visto que o serviço oferecido é composto por uma componente de preocupação com o praticante, pelo que o desconhecimento do ginásio frequentado pode dar uma perceção de um preço elevado para a qualidade do serviço prestado.

O poder negocial dos fornecedores é considerado como sendo baixo, pois o preço por serviço é fixado por estes e a empresa apenas cobra a sua comissão.

Adicionalmente o fator de aumento de receitas por parte dos ginásios, e o facto de não existir até ao momento solução similar, cria nos ginásios um sentimento de oportunidade.

Poder Negocial dos Clientes

A qualidade do serviço oferecido pela plataforma é transversal a todos os tipos de ginásios. Pelo mesmo motivo, a plataforma é destinada à população em geral, pelo que é expectável um elevado número de clientes.

Relativamente ao custo da mudança, a plataforma não exige qualquer tipo de fidelização, ao contrário do que acontece nos ginásios tradicionais, no entanto, quando o cliente insere créditos na plataforma, cria um efeito de custo de mudança no curto-médio prazo.

Pelo motivo predominante do poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes é baixo, visto que o negócio é efetuado numa base de comissão.

Ameaças de Novas Entradas

O plano de negócio aqui apresentado é da criação de uma empresa diferenciadora no mercado. Atualmente não existe qualquer empresa com o mesmo modelo de negócio.

Todavia, o baixo nível de investimento no negócio, as economias de escala criadas (sendo 0 o custo incrementado) e a facilidade de acessos aos canais de distribuição (internet) tanto para clientes como para obtenção de fornecedores, mostra que existe uma facilidade na criação deste modelo de negócio.

Empresas como o Hostworld, a Airbnb ou a Amazon, têm modelos de negócio muito semelhantes aos apresentados neste plano de negócio, embora o mercado-alvo e serviço oferecido sejam diferentes. Estas empresas têm o modelo tecnológico instalado e a experiência necessária para a criação de um concorrente ao GYM4ALL.

Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são essencialmente três:

- Utilização do ginásio na sua forma tradicional;
- Aulas avulso;
- Prática de exercício físico sem assistência de ginásios.

Quando um cliente se regista e usa a plataforma, são assumidas suposições para uso da mesma. Assume-se assim que o cliente não pretende uma fidelização a um ginásio, que o cliente se encontra deslocado ou não tem posição geográfica fixa.

Relativamente à utilização dos ginásios na sua forma tradicional, o cliente apenas irá preferir esta modalidade se o ginásio lhe oferecer um pacote sem fidelização. Recentemente o *Homes Place*, adotou uma estratégia da inexistência de fidelização⁵. No entanto o pagamento é mensal o que obriga à fidelização de um mês.

O outro produto substituto são as aulas avulso. Esta modalidade consiste na compra de uma ou várias aulas para o mesmo ginásio ou cadeia de ginásios. Pode-se observar nestes casos, por exemplo no *FitnessHut*⁶ (cadeia *low-cost*) ou no Ginásio Martinez⁷.

Esta modalidade pode ser vantajosa para o cliente, caso ele tenha conhecimento da mesma, visto que teoricamente o PVP destas aulas não incorpora a comissão (o PVP da aula na nossa plataforma é inserido pelo fornecedor).

Não obstante, o cliente apenas se apercebe dessa vantagem se os ginásios informarem essa modalidade nos seus *websites*. Não foi possível obter dados relativamente à percentagem de ginásios que têm *websites*, mas no decorrer da pesquisa verificou-se que, de um modo geral, apenas as grandes cadeias de ginásios o possuem.

⁵ <http://holmesplace.pt/pt/membership/club/avenida-defensores-chaves-40.html> (01-07-2015)

⁶ <http://www.fitnesshut.pt/faqs.php> (01-07-2015)

⁷ <http://www.martinez-gym.com/ginasio/precos.html> (01-07-2015)

O mercado-alvo pode também optar por não frequentar qualquer ginásio, visto que a utilização de ginásios não é condição obrigatória na prática desportiva. Hoje mais que nunca, as câmaras municipais dos centros urbanos preocupam-se com a criação de espaços verdes⁸ ou com a construção de ciclovias⁹ para a prática de exercício físico. Existem cada vez mais aplicações em formato de *website* ou de aplicação móvel que ajudam a criar planos de treino, como é o caso do *website VirtualGym* (<https://virtuagym.com>) ou *JEFIT* (www.jefit.com) que pode ser usado em sistemas operativos moveis *Android* ou *iOS*. Qualquer destes não têm normalmente qualquer custo associado.

A preferência da prática desportiva sem frequentar ginásios prende-se com o facto de ser gratuita. Mas a razão pode ser mais do foro preferencial, da rapidez de acesso, do que meramente financeira. Todavia a prática desportiva fora de um ginásio tem diversas desvantagens. O praticante fica condicionado pelas condições meteorológicas ou pelas condições dos espaços desportivos que as cidades oferecem. Adicionalmente, a prática desportiva sem acompanhamento profissional pode ser prejudicial à saúde.

Tendo em conta que nos últimos anos têm existido cada vez mais soluções em produtos substitutos, prevê-se que no futuro mais soluções serão criadas acompanhando a evolução dos praticantes de atividades desportivas. Por estes motivos considera-se que a ameaça de produtos substitutos no momento atual é média e no futuro será alta.

Rivalidade entre as Empresas

No momento do estudo do mercado não foi detetado qualquer empresa no mercado de venda de aulas de ginásios *online* em Portugal, com o mesmo negócio que aqui se apresenta. No entanto verificou-se que este modelo de negócio existe em outros países.

A identificação da concorrência detalhada é efetuada na secção 8.1.

Relativamente à rivalidade da concorrência, a mesma pode considerar-se baixa no momento atual, mas média no futuro, tendo em conta a elevada experiência (serviço instalado) dos concorrentes e o reduzido valor do investimento, atenuado pelas especificidades do mercado português e a suposta condição de pioneirismo da empresa GYM4ALL.

⁸ <http://www.publico.pt/ecosfera/noticia/por-um-portugal-mais-verde-1677801> (01-07-2015)

⁹ <http://www.publico.pt/local-porto/jornal/bicicletas-gratuitas-na-cidade-em-defesa-da-pratica-desportiva-28691> (01-07-2015)

6. Modelo de Negócio

O GYM4ALL é um *website* que possibilita a pessoas com condições de praticar desporto, a compra de aulas avulso na internet em diversos ginásios em Portugal.

A plataforma irá funcionar inicialmente com uma modalidade única, ou seja, compra de aulas individuais para o ginásio selecionado.

A rede de ginásios associados, irão submeter uma série de características da sua aula para que o ginásio direcione a sua oferta ao cliente alvo.

As características serão:

- Preço;
- Horário em que o desportista pode usufruir da aula;
- Tipo de aula (ginásio tradicional, aula de Ioga, aula de Pilates, etc.);
- Número de praticantes, por hora estipulada;
- Regras gerais de funcionamento, e outras características opcionais (fotografias do ginásio)

Algumas destas características irão ser usadas na plataforma como método de filtro para a seleção desejada por parte do cliente. O preço, o horário e o tipo de aula estarão disponíveis como filtro, enquanto as regras gerais de funcionamento estarão disponíveis após o cliente selecionar essa aula como pretendida. Nessa secção, e antes que o cliente compre a aula, será dada toda a informação sobre o funcionamento e características do ginásio. O número de praticantes, por hora estipulada, é uma das características pré-definidas pelo ginásio, para que quando a oferta das aulas é preenchida a mesma desapareça automaticamente.

O principal objetivo da plataforma para os ginásios é garantir que os mesmos conseguem o máximo de ocupação pretendida. Certamente os ginásios saberão quais são os momentos de pico de utilização das suas instalações e se estão dispostos a vender aulas nos momentos de baixa afluência por um preço baixo, assim como vender aulas nos horários de picos.

A venda das aulas nos horários de pico levanta algumas preocupações. Será que o cliente ficará satisfeito com a superlotação do ginásio que selecionou?

Para satisfazer esta preocupação, perguntar-se-á aos clientes se pretendem efetuar uma avaliação (por forma de *rating* de 0 a 5, com diversas características avaliadas) e deixar um comentário sobre o ginásio, após a utilização do mesmo. Esta funcionalidade irá criar um *rating* geral sobre o mesmo, e cada avaliação pode ser lida publicamente pela comunidade que usufruir da plataforma. Esta funcionalidade irá possibilitar aos ginásios uma consciencialização sobre as aulas que estão a vender e como isso poderá afetar a sua reputação futuramente. Esta funcionalidade pode também ser usada pelos ginásios como forma de autoavaliação, ou seja, o ginásio pode avaliar a satisfação dos seus membros ativos, usando como amostra as avaliações dos clientes provenientes do GYM4ALL. Adicionalmente o ginásio pode proceder a melhorias tendo em conta as avaliações fornecidas.

Na perspetiva do cliente, o processo é semelhante, tendo em conta que o mesmo deve escolher uma série de características que resultarão numa seleção tendo em conta os filtros utilizados.

Os filtros utilizados serão:

- Amplitude do preço;
- Amplitude do horário;
- Amplitude do raio geográfico que o cliente se encontra (para tal o cliente terá que nos fornecer a sua localização ou permitir o acesso à mesma);
- Aula (s) pretendida (s);
- Amplitude do *rating* do ginásio.

Após a seleção do filtro e da sua execução irão ser mostradas todas as aulas disponíveis de acordo com a seleção, que poderão ser visualizadas de acordo com a ordenação que o cliente pretenda. Essa ordenação pode ser dada apenas a um filtro e é extremamente necessária tendo em conta que as diferentes características (filtros) têm diferentes pesos na escolha por parte do cliente (por ex: um cliente pode preferir aulas mais baratas, enquanto outro prefere um ginásio com um *rating* mais elevado).

7. Análise Interna

7.1. Análise dos 7's de McKinsey

Nesta secção pretende-se efetuar a análise dos 7's de McKinsey, sendo esta uma ferramenta que avalia e monitoriza alterações do foro interno, que possam ocorrer numa organização.

Para tal descreve-se primeiramente os *Hard Elements* sendo estes a Estratégia (*Strategy*), Estrutura (*Structure*) e os Sistemas e Processos (*Systems*) e posteriormente os *Soft Elements*, que são definidos pelo Competências (*Skills*), Estilo (*Style*), Colaboradores (*Staff*) e Cultura da Organização (*Shared Values*).

7.1.1. Estratégia

De acordo com Porter (1980) podem existir 3 tipos estratégias genéricas: o custo, a diferenciação e o foco.

A GYM4ALL irá claramente seguir uma estratégia de diferenciação de mercado.

Embora existam soluções no mercado do bem-estar e saúde em Portugal, assim como existem empresas que prestam serviços ou vendem bens através da internet, o cruzamento entre estes dois é quase inexistente.

Na secção 8 demonstra-se que em Portugal não existe concorrência direta. A nível internacional, existe alguma concorrência, no entanto nenhum destes negócios é igual ao GYM4ALL.

Verificaram-se também alguns pontos caracterizantes de mercado na secção 4 que nos levam a apostar numa estratégia de marketing virada para os estudantes universitários.

Ainda na estratégia de marketing apostar-se-á fortemente, em consciencializar as empresas que a prática desportiva dos seus colaboradores é vantajosa para os mesmos e que a plataforma é o serviço ideal. A empresa pode adquirir créditos para os seus colaboradores ou funcionar como parceiro da plataforma publicitando o serviço.

De uma forma mais genérica pretende-se também seguir uma estratégia pioneira. A GYM4ALL visa ser reconhecida como o primeiro *website* em Portugal de venda de aulas de ginásio a partir da internet.

7.1.2. Estrutura

A estrutura concetual da GYM4ALL é dada pela Figura 6. Esta é dividida entre o CEO (*Chief Executive Officer*), o departamento administrativo e vendas, o departamento de manutenção e o de desenvolvimento.

O CEO é o presidente do conselho de administração. O seu papel é gerir e decidir dentro da organização tendo em conta os diversos *shareholders*.

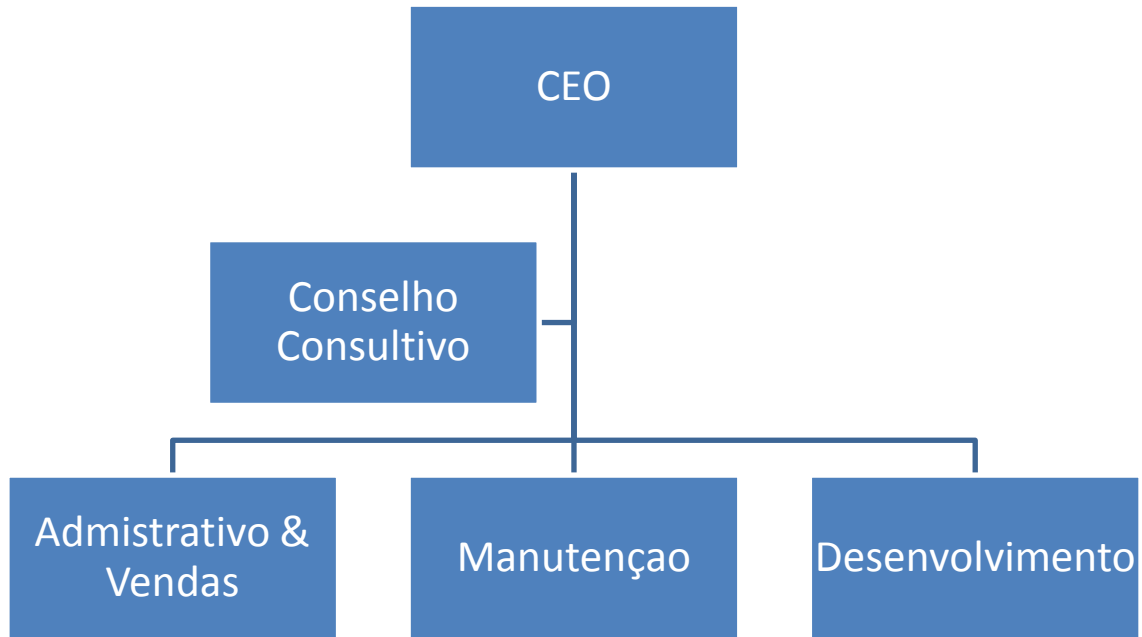
O papel do departamento administrativo e vendas, consiste na execução de todas as tarefas de carácter diário de suporte ao funcionamento geral da empresa. Dentro desta encontram-se os *business developers*, os vendedores, e o serviço de apoio de atendimento ao cliente e ao ginásio.

O departamento de desenvolvimento tem como responsabilidade apresentar e desenvolver novas soluções para as plataformas tanto no *website* como na aplicação móvel.

O departamento de manutenção é responsável por manter em funcionamento as plataformas de acordo com as normas de funcionamento estabelecidas pelo departamento de desenvolvimento. Adicionalmente este departamento também é responsável por resolver todos os problemas que possam existir nas plataformas informáticas.

O conselho consultivo consiste no envolvimento dos líderes dos 4 departamentos para a troca de ideias, com o objetivo de melhorar o funcionamento da organização como um todo.

Figura 6 – Organograma da GYM4ALL



Fonte: O Autor

Tendo em conta que se trata de uma *Start-up* a estrutura não deve ser rígida tendo em conta a escassez de recursos (Schumpeter 1942). O CEO irá desempenhar tarefas administrativas, assim como o departamento de desenvolvimento irá suportar o departamento de manutenção.

7.1.3. Sistemas e Processos

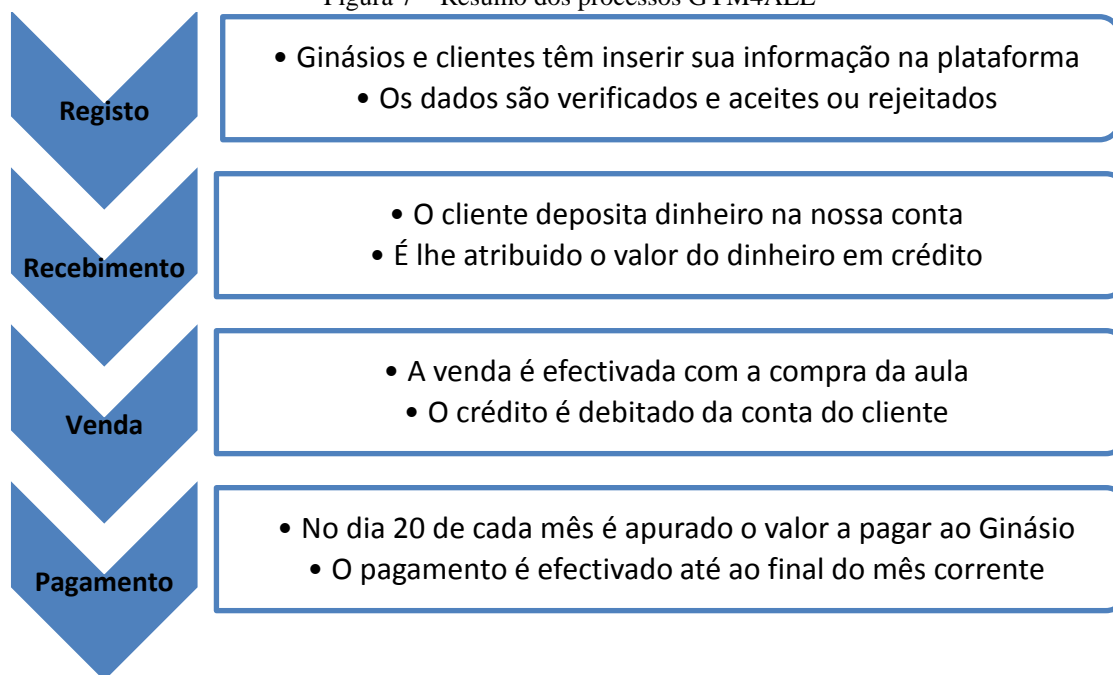
Para um correto funcionamento do negócio é necessário definir os processos e os sistemas a utilizar.

Fluxo dos processos

Nesta secção descrevem-se os processos de registo, recebimentos, vendas e pagamentos.

O resumo dos processos é dado pela Figura 7.

Figura 7 – Resumo dos processos GYM4ALL



Fonte: O Autor

- ***Registo e validação da conta***

Cada cliente ou ginásio tem que se registar no nosso *website*.

No caso dos ginásios, pretende-se validar toda a informação para que seja possível faturar com os dados corretos, mas principalmente validar que estes ginásios existem.

Por outro lado, para o cliente é necessário validar a informação, para que seja possível efetuar um seguro no seu nome sempre que o mesmo compre uma aula. Adicionalmente a informação prestada será necessária para que melhor sejam direcionadas as políticas de marketing.

Sempre que a informação prestada esteja incompleta a inscrição é rejeitada automaticamente.

- ***Carregamento da conta do cliente***

Após a validação da conta o cliente pode carregar a sua conta fazendo um pagamento. Esse pagamento deve ser informado na plataforma que gerará uma referência multibanco. Após o pagamento será creditado na conta do cliente o valor pago.

- ***Geração de códigos e o consumo de créditos***

Quando o cliente seleciona a aula a mesma fica automaticamente reservada por 5 minutos, para que não seja possível o registo de mais pessoas do que o que as vagas que o ginásio ofereceu.

Nesse intervalo o cliente tem que confirmar a sua compra e de seguida é gerado um código que será usado como acesso ao ginásio. Nesse mesmo momento é debitado o valor da aula comprada na sua conta.

- ***Pagamento aos fornecedores (ginásios)***

O pagamento dos fornecedores apenas irá ocorrer uma vez por mês. A cada dia 20 de cada mês o sistema consolida a posição do ginásio desde o dia 20 do mês passado e o dia 20 do presente mês. O pagamento será efetuado até ao final do mês corrente.

Funcionalidades e Tecnologias

O *website* é inicialmente desenhado, de seguida é programado e aplicado com base no desenho efetuado e finalmente é alocado *online* no servidor. Quando este é alocado *online* é então gerado um *link* que vai permitir aos utilizadores acederem ao mesmo, sejam estes utilizadores finais ou administradores dos ginásios.

O *website* é composto por um conjunto de páginas cada uma das páginas representa uma parte do site.

As páginas são compostas por texto informativo, imagens, vídeos e uma variedade de funcionalidades mencionadas ao longo deste plano de negócios.

O *website* vai funcionar através de pedidos e respostas, em que pedidos são enviados pelos browsers (p.ex. Internet Explorer) e as respostas advêm do processamento por partes do servidor. Um exemplo de um pedido é o login do utilizador. O utilizador ao aceder ao *link* do *website* irá ser direcionado para a *home page*. Nesta secção do *website* o utilizador poderá aceder à sua área pessoal, identificando-se através da opção Login. Quando o utilizador acede a esta opção é requerido ao utilizador o “*username*” e a “*password*”. Quando o utilizador pressionar a opção “Entrar” é desencadeada uma ação sobre a forma de um pedido. Este consiste num pedido de acesso ao servidor, ou seja, o *website* vai perguntar ao servidor se o mesmo conhece o utilizador e se este é válido tendo em conta os dois campos digitados (*username* e *password*). Depois do servidor analisar o pedido é enviada uma resposta para o *browser* que nesta ótica é o utilizador

final ou o administrador do ginásio. Todas as funcionalidades do *website* têm por base pedidos dos utilizadores finais ou administradores dos ginásios e uma resposta por parte do servidor.

A linguagem escolhida para desenvolver o website foi php5 e html5. Estas duas linguagens são atualmente as que apresentam melhores opções a nível da *performance*, *design* da página *web*, do tipo de animações, segurança e acessibilidade à base de dados. Estas linguagens são *open-source*, pelo que a sua aplicabilidade e desenvolvimento estão isentos de encargos.

Na componente *mobile*, serão desenvolvidas as aplicações para os dois grandes sistemas operativos a operar no mercado móvel, o sistema operativo *Android* e *iOS*. Para o desenvolvimento foi escolhida a linguagem Java por ser uma linguagem robusta e fiável. Tendo em conta que se trata de dois sistemas operativos com linguagens de programação diferentes, será primeiro desenvolvida a aplicação para o sistema *Android* e de seguida será lançada a aplicação em *iOS* através da ferramenta *open-source* desenvolvida pela *Google*, com o nome J2ObjC, que converte o código desenvolvido em *Android* para que a mesma seja executável em perfeitas condições no *iOS*.

7.1.4. Colaboradores e Competências

A GYM4ALL começou com 4 colaboradores para que seja distribuído um por departamento, de acordo com o Organigrama descrito na Estrutura desta secção.

O CEO será Duarte Marçal. As suas experiências em auditorias financeiras deram-lhe uma visão muito alargada do normal funcionamento de processos e de como avaliar os seus riscos. Adicionalmente a sua experiência internacional é notória, após a realização de um ERASMUS e de trabalhar num projeto em Angola com colaboradores de diversas nacionalidades. Esta experiência, melhorou em muito os seus *soft-skills*, sendo que é uma pessoa que se consegue adaptar muito facilmente a várias culturas e a diversas personalidades. O Duarte Marçal¹⁰ é também o maior investidor deste projeto e como tal o incentivo à tomada de decisão e a responsabilidade inerente é bastante elevada.

No departamento de desenvolvimento teremos como responsável Bruno Manuel, um analista informático, com experiência em *business intelligence*, programação

¹⁰ <https://pt.linkedin.com/pub/duarte-marçal/29/798/398> (13-07-2015)

informática, *Web designer* e consultor comercial de produtos informáticos. O seu conhecimento na criação de *websites*, é fundamental para a criação da plataforma. Bruno Manuel também será investidor¹¹.

No departamento de manutenção, serão recrutados colaboradores com o mesmo nível de formação de Bruno Manuel, sendo as principais competências deste a organização (resolução de problemas de acordo com as normas estabelecidas) e autonomia de trabalho.

Na área administrativa, será necessário primeiramente um polivalente *business developer* que possa efetuar pagamentos aos ginásios e a outros fornecedores, mas também que possa assistir noutras funções, como o atendimento a cliente ou ginásios, via telefone ou *e-mails*. Adicionalmente será responsável pela implementação do plano de marketing. Resumindo esta pessoa deve ser tão empreendedora e versátil como os investidores.

7.1.5. Estilo

A empresa GYM4ALL quer ser conhecida como o ator pioneiro na venda de aulas de ginásio numa plataforma *online*. O estilo é nitidamente de pioneiro, estando assim atento à concorrência e primando pela rápida execução dos serviços por si propostos. Com este estilo pretendemos assegurar a apresentação e reconhecimento do melhor serviço do mercado.

7.1.6. Cultura da Organização

A cultura da empresa consiste no espírito empreendedor, versátil e de entre ajuda, para atingir o seu propósito, que é a liderança do mercado da venda de aulas de ginásios numa plataforma *online*.

8. Análise competitiva

8.1. Identificação da Concorrência

Após a pesquisa verificou-se que existem 5 concorrentes indiretos cujas diferenças face ao negócio serão sumarizadas no final deste capítulo.

¹¹ <https://pt.linkedin.com/pub/bruno-manuel/48/43a/a36> (13-07-2015)

- **PureGym.com** – Esta empresa pode ser considerada um produto substituto visto que se trata de uma cadeia com mais ou menos 100 ginásios a operar no Reino Unido, que vende aulas avulso. Esta empresa deve ser considerada devido à sua dimensão e o facto do processo de compra das aulas se desenrolar totalmente via *website*.

Esta empresa usa duas modalidades: a mensalidade ou aulas avulso. O pacote da mensalidade possui uma taxa de inscrição, o que não torna esta opção aliciante comparada com outras cadeias de ginásios. Nas aulas avulso, o utilizador deve escolher o ginásio, e depois comprar entre um passe de 1,3,7 ou 30 dias, sendo que o mesmo tem que ser usado em dias consecutivos.

O método de utilização é a introdução do código PIN como acesso ao *website* assim como na receção do ginásio.

- **ClassPass.com** – Trata-se de uma cadeia de associados, criada em Junho de 2013 e que tem uma valorização de mercado de 200 milhões de dólares americanos¹². A empresa tem associados por todo os E.U.A e R.U. e em Abril de 2015 adquiriu um dos seus competidores a Fitmob¹³.

O seu conceito baseia-se na utilização de diversos ginásios numa área geográfica específica (cidade ou estado), sendo que o utilizador escolhe a cidade em que se encontra e paga uma mensalidade, sem taxa de inscrição e sem fidelização que pode ir entre os \$79 e os \$99. No entanto o uso do mesmo ginásio fica limitado a 3 idas mensais.

- **GymSurfing.com** – O conceito desta empresa é muito parecido ao GYM4ALL. Ela baseia-se na utilização unitária para pessoas sem espaço geográfico definido ou que se encontrem de férias. O serviço não incorpora taxa de utilização, e filtra os dados tendo em conta o espaço geográfico escolhido, ordenando-os do mais barato para o mais caro. As taxas mais baixas são de \$5, o que indica um foco no baixo custo. No entanto esta plataforma não tem muita expressividade visto que apenas tem uma rede de associados de 200 ginásios no E.U.A, mas tendo em conta que o GymSurfing foi adquirida pela Fitmob¹⁴ que por sua vez foi adquirida pela ClassPass, pode mudar rapidamente o seu *status quo*.

¹² <http://blogs.wsj.com/venturecapital/2015/03/12/classpass-valued-at-more-than-200m-taps-into-gym-craze/> (06-07-2015)

¹³ <http://fortune.com/2015/04/23/classpass-fitmob/> (06-07-2015)

¹⁴ <http://techcrunch.com/2015/02/17/fitmob-gymsurfing/#.agsg6i:HMu8> (06-07-2015)

Quanto à forma de utilização, o consumidor compra uma aula e mostra o código de barras que é gerado na aplicação móvel, na receção do ginásio.

- **GymPass.com** – Este *website* tem uma rede de associados de ginásios no Brasil e no México. O utilizador pode escolher 3 modalidades: 1 diária, 10 diárias ou diárias ilimitadas. O *website* disponibiliza uma lista de ginásios tendo em conta a área geográfica do utilizador, não o restringindo a usar apenas uma área e filtra tendo em conta o valor da mensalidade/diária, os horários disponíveis, e o raio de distância a que o utilizador se encontra. Na modalidade de 1 diária, o utilizador paga o estipulado no momento da seleção e a mesma tem de ser utilizada num espaço de 30 dias. A modalidade de 10 diárias consiste na pré-seleção dos ginásios a frequentar com um prazo de validade de 120 dias após a compra. Nesta modalidade o utilizador ganha um desconto de 10%. A outra opção consiste na utilização ilimitada de diárias, ou seja, para qualquer ginásio da rede, sendo que o preço a pagar é igual à mensalidade mais cara do ginásio utilizado. Nesta modalidade, após a compra o utilizador irá receber um *Token* (10 dígitos), via SMS ou aplicação móvel *iOS* ou *Android*.

- **PayAsUGym.com** – Esta é a maior rede de ginásios associados a operar no R.U. sendo que tem 2000 ginásios associados, o que significa que em cada 3 ginásios um está associado ao Pay As U Gym¹⁵. A empresa foi criada em 2011, o que demonstra o seu forte crescimento e penetração no mercado.

O Pay As U Gym tem duas modalidades. A primeira é a possibilidade de comprar aulas avulso válidas por 30 dias, no qual a empresa garante um desconto de 10% comparado com a aula avulso comprada no ginásio, ou compra o pacote ilimitado por £59, que consiste no acesso livre de todos os ginásios da rede, limitado a 3 diárias por cada ginásio mensalmente. Esta modalidade não inclui taxas de inscrição (assim como a aula avulso), nem fidelização.

Ambas as modalidades ficam restringidas a uma pré-reserva a ser validada pelo ginásio escolhido, tendo em mente que os mesmos impõem limites aos praticantes externos.

Após a reserva o utilizador irá receber um SMS que serve como prova de compra. Uma das desvantagens comparativamente com todos os outros

¹⁵ <http://businessconnections.standard.co.uk/articles/growth-capital-payasugym-duo-who-made-having-workout-your-convenience-less-sweat-16356> (06/07/2015)

competidores é que o Pay As U Gym ainda não disponibiliza os seus serviços via aplicação móvel.

Infra apresenta-se o quadro resumo das diferenças entre os concorrentes (Tabela 8).

Tabela 8 – Resumo das diferenças entre a concorrência

	Mercado	Nº de Ginásios por Mercado inserido	Rede de associados	Preço do Serviço	Necessita reservar?	Com Aplicação móvel?	Diversas Modalidades
PureGym.com	R.U.	Baixo	Não	Baixo	Não	Não	Sim
ClassPass.com	E.U.A e R.U	Médio	Sim	Médio	Não	Sim	Não
GymSurfing.com	E.U.A	Baixo	Sim	Baixo	Não	Sim	Não
GymPass.com	Brasil e México	Elevado	Sim	Baixo a Elevado	Não	Sim	Sim
PayAsUGym.com	R.U.	Elevado	Sim	Baixo a Elevado	Sim	Não	Sim
GYM4ALL	Portugal	-	Sim	Baixo a Elevado	Não	Sim	Não

Fonte: O Autor

8.2. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise de cenários usada no diagnóstico estratégico. Este tipo de análise permite:

- Efetuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar os elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas - a análise SWOT permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar;

- Constituir um elemento fundamental para fazer a previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa.¹⁶

Tabela 9 – Análise SWOT

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
As dificuldades vividas pelos Portugueses, leva-os a fugir a custos de fidelização	Constatação de uma difícil conjuntura económica vivida em Portugal
Verificação de uma tendência de aumento da preocupação da população com a saúde e bem-estar	Forte inercia das pessoas em experimentarem algo novo
Verificação de uma tendência de uma maior recetividade ao uso do <i>e-commerce</i> no futuro	
Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conceito inovador de venda eletrónica de aulas de ginásio avulsas	O negócio requer uma forte e dispendiosa política de promoção/comunicação
Libertação dos consumidores à fidelização imposta pelos ginásios	O serviço <i>web-based</i> apresentado pode afastar potenciais clientes tendo em conta o carácter impessoal de relacionamento entre a empresa e o cliente
O serviço apresentado pela GYM4ALL pode ser utilizado pela maioria da população	Obrigatoriedade de obtenção de seguro para todos os utilizadores da GYM4ALL, e consequentemente da apresentação de atestados médicos pelos mesmos para que o seu registo seja validado
Negócio de investimento reduzido	

Fonte: O Autor

¹⁶ <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344> (20-07-2015)

Tabela 10 – Análise da SWOT qualificada

Pontos Fortes X Oportunidades
O serviço prestado atualmente pelos ginásios, é numa base de fidelização. Tendo em consideração que os portugueses estão a passar por mais dificuldades que antigamente, estes querem reduzir os seus custos fixos (fidelizações) no seu orçamento familiar. O projeto pretende libertar o consumidor desta obrigação .
Adicionalmente os Portugueses tendem em preocupar-se mais com o seu bem-estar e a usar o e-commerce para adquirir bens e serviços . O projeto apresentado irá funcionar num <i>website</i> , sendo a venda efetuada via e-commerce, não havendo restrições ao tipo de pessoas que usa a plataforma.
Pontos Fracos X Oportunidades
O aumento da recetividade ao uso do e-commerce pela população é um facto, no entanto teremos que ter em consideração que este tipo de venda poderá tornar o serviço impessoal e por si só menos apelativo.
O projeto terá a desvantagem de ser ele a obter seguro para os seus utilizadores, sendo que esse mesmo seguro apenas pode ser executado após ter em sua posse, um atestado médico por parte do utilizador. Este pode não ser um entrave tão grave tendo em conta que a população tende preocupar-se mais com o bem-estar e sendo esse mesmo atestado médico condição necessária para a prática desportiva em qualquer espaço comercial.
Pontos Fortes X Ameaças
Embora o negócio permita a não fidelização dos utilizadores a um ginásio , a vantagem apresentada pode não ser suficiente para as dificuldades que os portugueses estão a passar decorrente da conjuntura económica .
O serviço apresentado pode ser utilizado pela maioria da população , no entanto existe uma resistência das pessoas em experimentarem algo novo .
Pontos Fracos X Ameaças
As dificuldades da população decorrentes da conjuntura económica , associados à inercia das pessoas em experimentar algo novo , pode diminuir o número de vendas deste projeto, tendo em conta que os utilizadores necessitam de entregar um atestado médico , num <i>website</i> , por si só impessoal .

Fonte: O Autor

9. Objetivos do Plano

9.1. Missão

Ser reconhecida como líder e pioneira na venda de aulas avulsas para ginásios no mercado português.

9.2. Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos para este projeto são:

- Conseguir um aumento de capital próprio via *Venture Capital* (VC) de 30.000€ em 2016;
- Após a implementação da política de promoção, pretende-se ter no final da 1ª fase 400 ginásios inscritos na plataforma e no final da 2ª fase 100 mil inscritos e 20 mil registos validados;
- Com a implementação da 3ª fase da política de promoção, tem como objetivo atingir um crescimento de 50% no número de inscritos no 3º e 4º ano (2017 e 2018);
- Atingir uma margem bruta de vendas de 100 mil euros no 2º ano;
- Atingir o *Payback period* no início de 2017, ou seja, 1 ano e 2 meses após o início da atividade e 7 meses após a plataforma entrar em funcionamento.

10. Estratégia de Desenvolvimento

10.1. Estratégia competitiva – Diferenciação

A estratégia competitiva genérica da GYM4ALL é a diferenciação (para mais detalhe ver secção 7.1.1).

10.2. Estratégia de crescimento

A GYM4ALL não é apenas o modelo descrito neste plano de negócios, oferece também um vasto número de possibilidades.

Após a concretização do plano de negócios aqui descrito, pretende-se:

- Aumentar o número de modalidades oferecidas – A GYM4ALL pode facilmente oferecer uma mensalidade que dê acesso a todos os ginásios da rede de associados. Pode também oferecer pacotes de aulas avulsas em troca de desconto na compra dos mesmos;
- Melhorar a experiência do utilizador no *website* e na aplicação móvel – O principal objetivo é apresentar o serviço ao cliente, sem descorar no futuro a forma apelativa que o mesmo pretende ter. A forma apelativa das plataformas pode ter um impacto profundo na captação de clientes, e no limite na própria existência da empresa;

- Expansão para outros países – Cada país tem o seu mercado e a sua legislação. O estudo do mesmo é imperativo para proceder à implementação do conceito GYM4ALL noutros países. No entanto, tendo em conta a capacidade instalada (*website* e aplicação móvel), considera-se que a expansão para novos mercados consiste num baixo investimento;
- Adicionar *add-in* (publicidade) no *website* e aplicação móvel – Esta medida deve ser equacionada seriamente, pelo impacto que pode criar no cliente. Por definição o cliente é gerador de receita e por sua vez, não deve ser importunado com publicidade invasiva, por outro lado esta publicidade pode ser adicionada em zonas utilizadas por visitantes. A publicidade pode também ser usada na plataforma quando a mesma esteja em fase de desinvestimento, ou seja, quando a satisfação com o cliente deixe de ser o objetivo principal.
- Desconto aos ginásios – Numa fase inicial praticar-se-á uma política de preços (comissão) em linha reta, sem ganhos de economias de escala para o ginásio. No futuro pretende-se criar uma tabela de descontos na comissão tendo em conta o número de vendas por ginásio.

10.3. Parcerias Estratégicas

Assim como todas as empresas, a GYM4ALL irá associar a sua oferta a algumas entidades/grupos, para que consiga atingir os objetivos por si propostos.

Assim como é apresentado na secção 4, verifica-se que os estudantes são o cliente preferencial. A sua aptidão às novas tecnologias, o espaço temporal a que se encontram expostos aos serviços oferecidos pela GYM4ALL e o apoio que podem dar no “boca a boca”, fazem deste, um parceiro informal estratégico muito importante. Como tal, umas das fases na política de comunicação, consiste na criação de eventos nas universidades por forma a dar a conhecer e expor os serviços oferecidos pela GYM4ALL.

Outros parceiros estratégicos serão as empresas. Será necessário ir ao encontro das empresas para as elucidar dos serviços, por forma a consciencializar as mesmas sobre a importância do exercício físico na vida dos seus trabalhadores e de que forma este pode ter um impacto positivo no seu desempenho na empresa.

Será dada prioridade às empresas de consultoria e auditoria, tendo em conta, que estas empresas funcionam com uma estrutura de colaboradores muito autónoma (com grande

flexibilidade horária) e com uma vasta amplitude territorial nos projetos por si executados.

11. Definição de Política de Implementação

As Políticas de Implementação são um conjunto de procedimentos necessários para colocar em prática a estratégia definida. As Políticas de Implementação estão divididas nesta secção da seguinte forma: Plano de Marketing, Plano de Operações e Plano Financeiro.

11.1. Plano de Marketing

11.1.1. Objetivos do Marketing

Após a execução da política de comunicação pretende-se atingir as seguintes metas definidas na Tabela 11:

Tabela 11 – Objetivos do Marketing

OBJETIVOS DE MARKETING A 3 ANOS	2015	2016	2017
Nº de Ginásios inscritos	280	420	630
Nº de registos de utilizadores	0	100.000	150.000
Nº de utilizadores com conta validada	0	15.000	45.000
Valor médio mensal gasto por utilizador	0	3 €	4 €

Fonte: O Autor

11.1.2. A Marca GYM4ALL

A etimologia da marca GYM4ALL vem da união das palavras inglesas *gymnasium for all*. Sendo que a primeira palavra é dada pela sua abreviatura e o *for* é substituído por 4, tendo em conta a sua fonia na língua inglesa.

Pretende-se com esta palavra criar a ideia na população em geral que o ginásio é de facto para todos, não sendo necessário efetuar inscrições, mensalidades ou outros entraves, como desculpas para o exercício físico.

Foi escolhido um nome em inglês para a marca, tendo em conta a apelatividade da mesma no mercado português, e também pela facilidade de transpor este nome para outros mercados.

11.1.3. *Marketing Mix 4P's*

Política do Produto (*Product*)

O produto tal e qual como é concebido para este plano de negócios está descrito na secção 6.

Política de Distribuição (*Place*)

A política de distribuição consiste nos canais de distribuição como o serviço chega a clientes e fornecedores.

O canal principal é em si a plataforma interativa, que ambos fornecedores (ginásios) e clientes podem aceder, comprar e vender aulas de ginásio.

No entanto numa fase inicial é necessário executar a política de promoção junto dos ginásios e clientes, sendo este parte do canal de distribuição (ver mais na política de promoção/comunicação)

Política de Preço (*Price*)

O preço é por si só a combinação entre o valor que a oferta está disposta a vender e o valor que a procura está disposta a dar para comprar o serviço. Em Portugal não se dispõe de dados para o mercado, visto que o mesmo é inexistente, no entanto o preço estabelecido pelo nosso concorrente PayAsUGym é entre 20% a 30%¹⁷.

É importante salientar que o preço praticado não irá afetar a procura na plataforma, visto que o preço recairá teoricamente sobre o ginásio, no entanto um preço excessivo pode causar aversão por parte dos ginásios à plataforma.

O importante é perceber até que ponto (margem), é que o ginásio está disposto a ceder para obter receita extra.

Estabelece-se então um *markup* de 20% que pode ser explicado pela seguinte fórmula:

$$PVP = CMVMC * (1 + Markup)$$

O ginásio irá definir o PVP e não o valor que irá receber. Sendo que na fórmula, o CMVMC é o valor do custo direto suportado pela empresa para oferecer tal serviço. Como tal o seguro está incluído nesta rubrica.

¹⁷ <http://www.londonlovesbusiness.com/entrepreneurs/fast-growing-businesses-and-sme/payasugym-co-founder-on-capturing-a-fifth-of-the-uk-market-in-two-years/5366.article> (31-07-2015)

O preço estabelecido foi de encontro ao praticado pelo concorrente PayAsUGym.com, sendo esta a comissão mínima cobrada, ou seja 20%.

Política de Promoção/Comunicação (Promotion)

A política de Promoção e comunicação da GYM4ALL terá três bases: a abordagem direta, o *website* e as redes sociais.

- Abordagem direta – A empresa irá requerer serviço de profissionais independentes, para proceder à política de promoção.

Numa primeira fase iremos efetuar apresentações a todos os ginásios e recolher dados dos ginásios por forma a serem contactados no futuro. Adicionalmente é pretendido adicionar os mails dos ginásios à *mailing list*, para que mais tarde sejam notificados sobre o início da atividade da empresa.

Numa segunda fase será levada a cabo a promoção da empresa e dos serviços junto das universidades.

Após o início da atividade abordar-se-ão as empresas por forma a criar parcerias com a GYM4ALL (terceira fase).

Todas as ações de promoção serão realizadas nas zonas de Lisboa, Porto e Setúbal.

- Redes Sociais – Utilizar-se-á o *Facebook*, *Instagram* e *Tweeter*, para que os clientes estejam a par do desenvolvimento do projeto, criando assim um espaço privilegiado para partilha de eventos, conquistas ou novas funcionalidades.
- Website – A plataforma *online*, será o local onde todo o conceito de negócio será explicado aos ginásios, mas principalmente aos clientes.

Relativamente à abordagem direta pretende-se que nos primeiros 3 meses de 2016, ou seja, 3 meses antes de a plataforma estar pronta a ser usada, seja executada a primeira fase. A segunda fase será executada logo de seguida, pelo que poderá coincidir ou não com a entrada da plataforma em funcionamento, no entanto será no mesmo momento, para que se consiga disseminar o máximo possível nos primeiros meses de atividade. Para tal constrói-se um mapa (Tabela 12) para apurar o número de recursos externos necessários para executar esta ação.

Tabela 12 – Número de recursos necessários

Região	Nº de ginásio	Nº de dias necessários (1)	Nº de recursos Necessários Fase 1º	Nº de Universidades (2)	Nº de dias necessários	Nº de recursos Necessários Fase 2º
Lisboa	377	75	2	10	20	2
Porto	199	40	2	5	10	2
Setúbal	122	24	2	1	2	2

Notas:

(1) - 5 Ginásios visitados por dia por pessoa

(2) - De acordo com <http://universidades.universia.pt/>

Fonte: O Autor

Assume-se que seja necessária sempre a presença de dois profissionais, para que se reduza o risco de não execução ou má execução da promoção.

Estes profissionais terão uma remuneração agregada entre 3 fatores, sendo estes: horas trabalhadas, comissão de obtenção de dados dos ginásios, e comissão por obtenção de dados dos universitários. (ver Anexo 9) Adicionalmente, como fonte motivacional, será contratado o profissional com os melhores resultados.

11.2. Plano de Operações

11.2.1. Atividades de arranque do Negócio

11.2.1.1. Plataforma

-Registo do Domínio

O registo do domínio será o ponto de partida para a criação da plataforma. Após pesquisar em <http://www.arvixe.com> verificou-se que o domínio www.gmy-4-all.com se encontra livre, e não terá custos visto que este se encontra incluído no pacote de alojamento do *website*.

Desenvolvimento do Website/Plataforma

Antes do lançamento da plataforma é necessário o desenvolvimento do *website*. Prevê-se a necessidade de 6 meses para a implementação das funcionalidades que garantam o correto funcionamento do *website* tanto na ótica do ginásio como na ótica do cliente.

-Localização e alojamento do Website e Base de dados.

O alojamento do *website* e da base de dados será efetuado em *arvixe web hosting* e terá um custo mensal de 3.20\$¹⁸. Este prestador de serviços foi considerado a melhor *web hosting* em 2015, de acordo com a conceituada revista PCMAG¹⁹.

-Teste

Antes de tornar a empresa pública é necessário simular todas as situações previsíveis ao nível das transações e interações do consumidor e do ginásio com a plataforma, por forma a mitigar o máximo possível a exposição ao risco.

Segurança

Dado que a plataforma trabalhará com bases de dados de pessoas e empresas, quer se tratem de compradores ou de prestadores de serviços, o tema da segurança dos dados é da maior relevância. No desenvolvimento da plataforma deverá ser tida em conta a proteção de dados, evitando a mínima possibilidade de intrusão e de perturbação no funcionamento do sistema.

Seguro

O Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro indica que “As instalações desportivas devem dispor de um contrato de seguro que cubra os riscos de acidentes pessoais dos utentes inerentes à atividade aí desenvolvida”. Tendo em conta que este seguro é efetuado tradicionalmente pelos ginásios no momento da adesão, tem de ser a empresa a garantir o seguro de todos os clientes que comprem as aulas através da plataforma.

De momento não existe nenhuma modalidade de seguro, que nos possibilite o registo do seguro de uma pessoa apenas por uma hora. No entanto assume-se que após consulta

¹⁸ <http://www.arvixe.com/pcmag-hosting> (15-08-2015)

¹⁹ <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2424725,00.asp> (15-08-2015)

séria a um número considerável de seguradoras, será estabelecido um preço aceitável, de acordo com o estipulado no mercado.

A AGAP, que intermedia um preço fixo entre ginásios e seguradoras, consegue um preço por aderente de 1,15€ anuais com uma franquia por sinistro de 50€.

O preço estimado diário pode ser dado pela seguinte fórmula: (Preço AGAP/número de dias de trabalho/número de horas que em média o ginásio está aberto * (1+margem) = Seguro diário, ou seja:

$$1,15\text{€}/255/12*(1+10\%) = 0,00496\text{€ Dia}$$

11.2.1.2. Organização

Sede e Localização da Empresa

A empresa será localizada no Avila Business Center, um local de *coworking* e usufruirá da sua opção *free pass* (229€ mensais)²⁰

Este local é ideal tendo em conta o baixo custo, a possibilidade de uma morada fiscal numa morada de prestígio e o acesso a um leque de atividades no local de trabalho.

Forma Jurídica da Sociedade

A GYM4ALL será constituída numa sociedade por quotas, com capital social de 30.000€ em que Duarte Marçal terá 80% do capital e Bruno Manuel os 20% remanescentes. No segundo ano está prevista a entrada de um terceiro sócio, uma Sociedade de Capital de Risco, que irá injetar 30.000€ na sociedade e que será dada uma posição acionista em contrapartida de 40%, diluindo assim a posição dos restantes sócios equitativamente.

Serviços Administrativos

Os serviços administrativos são compostos pelos serviços de contabilidade, e fiscalidade, que serão assegurados por uma entidade terceira. Os serviços de abertura de atividade empresarial ficarão a cargo de Duarte Marçal.

Dentro dos serviços administrativos, encontram-se os serviços jurídicos, que estarão a cargo de uma terceira entidade (sociedade de advogados) no caso de ocorrerem disputas legais com clientes, concorrentes, Estado ou outras entidades.

²⁰ <http://www.avilabusinesscenter.com/gca/pt/cowork-lisboa/> (14-07-2015)

11.2.2. Atividades Diárias

11.2.2.1. Atividades realizadas de forma automática pela plataforma.

A plataforma irá inserir automaticamente todas as ofertas de aulas de ginásio, assim como efetuar todas as compras que forem solicitadas pelos clientes.

11.2.2.2. Atividades realizadas através de intervenção humana

Os funcionários da GYM4ALL terão como principais tarefas: os pagamentos aos ginásios entre o dia 20 e o fim do mês; atendimento telefónico e responder a *e-mails* dos ginásios, clientes ou parceiros; atualizar a informação exposta no nosso website e nas redes sociais.

11.2.3. Riscos no funcionamento do Sistema e formas de os mitigar

Assim como em todos os negócios existem riscos de negócio, que são expostos pelas suas fraquezas, riscos internos que se referem aos pontos fracos (ver análise SWOT sistémica) e riscos do funcionamento dos processos estabelecidos.

É sobre esta última que se irá refletir nesta secção.

Embora o levantamento e avaliação do risco seja uma análise teórica, que apenas com o funcionamento da plataforma se pode aprofundar, iremos descrever dois riscos e a sua mitigação:

- Excesso de reservas para as ofertas existentes – No limite em que a procura excede a oferta para uma aula em específico a sistema elimina a mesma da sua base de dados. No caso de o cliente estar a visualizar a oferta e entretanto a mesma for reservada, ou seja o pagamento for efetivado por outro cliente, o sistema reporta uma mensagem de erro no “*click*” seguinte.
- Cancelamento de oferta a meio de uma reserva –Antes da efetivação da compra, o ginásio pode sempre cancelar/modificar a sua oferta. Caso o cliente já tenha a sua aula reservada, ao tentar efetivar a compra irá dar um erro, e não deixará que o cliente prossiga nessa mesma oferta, tendo que voltar à página inicial da plataforma.

11.3. Plano Financeiro

O plano financeiro consiste na projeção de todos os proveitos e custos do plano de negócios, para poder avaliar a viabilidade financeiro-económica do mesmo.

No caso da GYM4ALL, é importante projetar as vendas na ótica dos proveitos e no caso dos custos é imperativa a projeção dos custos com pessoal e fornecimento de serviços externos, como é o caso do seguro e dos custos incorridos pela política de promoção.

A exposição do plano financeiro, assim como a avaliação financeira, pode ser encontrada na secção 12.

12. Avaliação Financeira

12.1. Pressupostos

12.1.1. Pressupostos gerais

A GYM4ALL irá iniciar atividade em Outubro de 2015, no entanto necessita de 6 meses para programar a plataforma, pelo que só começara a gerar receita em Março de 2016.

Para a execução do plano financeiro é necessário criar alguns pressupostos como:

- Tendo em conta que o cliente pagará antecipadamente na plataforma e que o mesmo não pretende ter uma quantidade excessiva de créditos na sua conta, assume-se que o prazo médio de recebimento é zero e que não existirá adiantamento de clientes;
- Relativamente aos fornecedores o prazo médio de pagamento será de 30 dias, tendo em conta que no dia 20 de cada mês será efetuado um levantamento do montante a pagar aos ginásios pelos serviços prestados no último mês. Para os restantes fornecedores o PMP pode variar, mas tendo em conta o seu peso dentro do total dos fornecedores iremos manter o PMP em 30 dias;
- Não existe prazo médio de *stock*, uma vez que a empresa presta serviços e não tem *stock*;

- A taxa de IVA aplicada aos serviços prestados é de 23%, sendo esta taxa imposta por lei. Para todos os fornecedores a taxa é igualmente de 23%, visto que não existem fornecedores que apliquem as taxas reduzidas;
- A taxa média de IRS a reter ao vencimento bruto dos funcionários é de 12,5%, que será usada para todos os funcionários, assumido que os mesmos não são casados e não têm dependentes. A atribuição desta taxa está de acordo com a tabela divulgada pelo Ministério das Finanças para 2015.
- O código dos regimes contributivos estipula o pagamento de uma taxa por parte da empresa de 20,3% e de 9,3% por parte do trabalhador, membro de órgãos estatutários, neste caso apenas o CEO, de acordo com o artigo 69°. Para os restantes trabalhadores, a taxa por parte da empresa é de 23,75% e a componente a imputar individualmente a cada trabalhador é de 11% de acordo com o artigo 53°.
- De acordo com o artigo 87° do código do IRC “uma atividade económica de natureza”...” comercial”...” que seja qualificada como pequena ou média empresa”...” a taxa de IRC aplicável aos primeiros (euro) 15 000 de matéria coletável é de 17%”. Para o valor remanescente da matéria coletável a taxa é de 21%;
- Embora a derrama estadual em Lisboa seja de 1,5% do lucro tributável, este imposto não será considerado na avaliação financeira. A AT informou que para o imposto de 2014, estava isento no caso da sede social da empresa ter sido instalada no concelho nos anos 2013 e 2014 e tenha criado 5 ou mais novos postos de trabalho. Desta forma assume-se o pressuposto que nos anos seguintes a tendência se manterá;
- A empresa terá à sua disposição uma linha de depósito de aplicações bancárias de curto prazo com uma taxa de juro anual nominal líquida de 0,01875% (ver Anexo 8);
- De acordo com os dados do Banco de Portugal, o índice de preços harmonizados teve um crescimento de 0,4% em 2014, e foi projetado 0,5%,1,2% e 1,3% de 2015 a 2017 respetivamente. Estes dados foram tidos em consideração e será considerado o valor de 1,2% para as variações anuais do preço de vendas e dos custos;

- Para, analisarmos a viabilidade económico-financeira deste projeto é necessário atualizar os *cash-flows* dos diversos anos a uma taxa única.

Essa taxa é obtida de acordo com o modelo CAPM. Para tal é necessário utilizar a taxa de juro sem risco (R_f), a taxa de retorno esperado pelo mercado (R_m) e o beta do mercado (β).

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

A taxa de juro sem risco é dada pelas obrigações do tesouro português a 10 anos, sendo esta 2,594%²¹.

O prémio de risco do mercado ($R_m - R_f$) é de 9,5%²² de acordo com a tabela *Country Default Spreads and Risk Premiums* de Aswath Damodaran.

Na mesma tabela é estipulado que o Beta do mercado dos *Softwares* (Internet) é de 1,29²³ para o mercado europeu.

Como tal, a taxa de rentabilidade exigida pelo acionista (R_e) é de 14,85%.

- O projeto GYM4ALL será avaliado para a sua perpetuidade. A taxa de crescimento dos cash-flows será de 1,2%, em linha com o crescimento do preço das vendas e custos, estabelecido para os 5 primeiros anos do projeto.

12.1.2. Investimento

Todas as empresas para começarem a sua atividade necessitam de efetuar um conjunto de investimentos. No caso da GYM4ALL definem-se dois tipos de investimento que a empresa necessita de efetuar antes de começar a sua atividade:

- 6 computadores para todos os funcionários, a um preço unitário de 703,68€²⁴
- Os custos incorridos com os funcionários no desenvolvimento da plataforma até que a mesma se encontre operacional. No entanto os mesmos não irão ser incorporados como ativo intangível (I&D) porque é difícil provar que irão ter benefícios económicos futuros (parágrafo 57 da NCRF 6). Como tal os custos incorridos serão registados como gastos em custos com pessoal.

O investimento total do negócio é de 4.222€.

²¹ <http://www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND> (23-07-2015)

²² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (23-07-2015)

²³ <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls> (23-07-2015)

²⁴ Modelo HP 15-r208np retirado <http://www.fnac.pt/> (23-07-2015)

12.1.3. Projeção de Vendas

As vendas projetadas para o intervalo de 2016 a 2020, têm em consideração o potencial do modelo de negócio em conjunto com a política de promoção.

Na Tabela 13, observa-se não apenas as vendas, mas também o número de registos esperados por ano, o número de registo após validação da conta, assim como o valor gasto mensal por cada utilizador.

Através da política de promoção, espera-se atingir um número de utilizadores registados de 100 mil em 2016, sendo que apenas 20% têm uma conta valida, visto que existe uma resistência à validação da conta por ser necessário um atestado médico.

A Tabela 13 para além da projeção das vendas brutas, também expõe os custos das mercadorias vendidas e a respetiva margem bruta de vendas.

Tabela 13 – Quadro da projeção de vendas

rojeção de Vendas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado Potencial	4.414.510	4.502.348	4.591.933	4.683.301	4.776.487	4.871.528	4.968.459
Var. do MP		1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%
Número de registos		0	100.000	150.000	225.000	236.250	240.951
Var. do N° registos				50%	50%	5%	1,99%
Número de registos após validação			20.000	52.500	112.500	165.375	204.808
% de registos após validação		0	20%	35%	50%	70%	85%
Valor médio mensal gasto por utilizador			3 €	4 €	5 €	6 €	7 €
Var. do V. Médio mensal gasto por utilizador				25%	25%	25%	25%
N° Meses de atividade		0	9	12	12	12	12
Vendas anuais		0	540.000 €	2.362.500 €	6.328.125 €	11.627.930 €	18.000.718 €
CMVMC			432.000 €	1.890.000 €	5.062.500 €	9.302.344 €	14.400.574 €
Margem Bruta de vendas			108.000 €	472.500 €	1.265.625 €	2.325.586 €	3.600.144 €

Fonte: O Autor

12.1.4. Custos com Pessoal

Os custos com pessoal são baseados no pessoal efetivamente empregado. No primeiro ano da projeção financeira (apenas 3 meses) a empresa será composta por um CEO, um responsável do departamento de desenvolvimento e manutenção e um responsável da área administrativa. No segundo ano e restantes, a empresa manterá os mesmos funcionários que no primeiro ano acrescidos de dois funcionários do departamento de desenvolvimento e manutenção e um funcionário da área administrativa. Adicionalmente, em meados de 2016, é contratado o profissional com os melhores

resultados derivados da política de promoção, para o departamento administrativo e de vendas. O valor mensal bruto por empregado e os custos inerentes tais como, a segurança social, o seguro de acidentes de trabalho, o subsídio de alimentação e os custos com o pagamento dos passes de transporte, assim como as projeções dos mesmos, estão expostos na Tabela 14.

Tabela 14 – Quadro dos Custos com Pessoal

Unidade: Euros

Custos com pessoal		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remuneração Base Anual							
CEO		6.000	21.252	21.507	21.765	22.026	22.291
Responsável do Dep. Desenvolvimento/Manutenção		4.000	14.168	14.338	14.510	14.684	14.860
Responsável da Área administrativa		4.000	14.168	14.338	14.510	14.684	14.860
Funcionário do Dep. Desenvolvimento/Manutenção			22.669	22.941	23.216	23.495	23.777
Funcionário do Área Administrativa/Vendas			17.002	22.941	23.216	23.495	23.777
Sub-Total		14.000	89.258	96.065	97.218	98.384	99.565
Segurança Social							
Gerência / Administração	20,30%	1.218	4.314	4.366	4.418	4.471	4.525
Outro Pessoal	23,75%	1.900	16.152	17.707	17.920	18.135	18.353
Sub-Total		3.118	20.466	22.073	22.338	22.606	22.878
Outros custos com Pessoal							
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	140	893	961	972	984	996
Subsídio Alimentação	93,94	845	6.797	7.408	7.497	7.587	7.678
Custos com Transporte		428	3.283	3.578	3.621	3.664	3.708
Sub-Total		1.413	10.973	11.947	12.090	12.235	12.382
Total		18.531	120.697	130.085	131.646	133.226	134.825

Fonte: O Autor

Todos os custos com pessoal evoluem de acordo com o crescimento estipulado de 1,2% (ver pressupostos).

A rubrica de custos com pessoal é incorporada pelo passe intermodal Navegante urbano com um custo mensal por trabalhador de 35,65€²⁵, e por uma verba mensal de 20€, pelo pagamento de quilómetros em deslocações em viatura própria.

12.1.5. Fornecimento de serviços externos

O fornecimento de serviços externos (FSE's) é composto por um número de atividades a serem realizadas por terceiros que não estão diretamente interligados com os custos

²⁵ http://metro.transporteslisboa.pt/wp-content/uploads/tarifasinternetjan2014_b.pdf (24-07-2015)

proveniente de vendas. A empresa recorre a entidades terceiras visto não ter capacidade de produzir os mesmos.

A GYM4ALL apenas terá 3 tipos de FSE's, sendo estas os custos com os profissionais independentes incumbidos de pôr em prática a política de promoção (ver Anexo 9), os custos com o alojamento da base de dados necessária para o desenvolvimento e manutenção da plataforma, os custos com a renda do local de trabalho (ver sede e localização no ponto 11.2.1.2) e custos com serviço de contabilidade e telefone fixo e móvel (ver Tabela 15).

Tabela 15 – Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos	Valor Mensal	Unidade: Euros					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de meses de actividade		3	12	12	12	12	12
Índice de Crescimento de Preços		0%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Profissionais independentes	N/A	0	18.484	0	0	0	0
Contabilidade	60	180	729	737	746	755	764
Telefone Fixo	20	60	243	246	249	252	255
Telefone Móvel	120	360	1.457	1.475	1.492	1.510	1.528
Alojamento da Base de dados	3	9	35	36	36	37	37
Coworking	299	897	3.631	3.675	3.719	3.763	3.809
TOTAL FSE		1.506	24.579	6.168	6.242	6.317	6.393

Legenda: N/A - Não é aplicável

Fonte: O Autor

12.2. Análise de resultados

Nesta secção são expostos os diversos quadros e comentários resultantes da avaliação financeira, para que seja possível decidir sobre a viabilidade económico-financeira da GYM4ALL.

12.2.1. Demonstração de Resultados

Da análise da demonstração de resultados previsional (Tabela 16), verifica-se que o EBITDA, assim como o resultado líquido, são negativos em 2015 e 2016. Em 2015 a empresa ainda tem a sua plataforma em funcionalidade e pelo mesmo motivo não é expectável a realização de vendas. Em 2016, embora a empresa comece a efetuar vendas em Abril, os custos com pessoal agregados aos custos da política de promoção (incorporados nos FSEs), não são suficientes para retirar a empresa dos resultados negativos.

A inversão deste ciclo ocorre apenas em 2017, com um resultado líquido de 278 mil Euros. No último ano da avaliação previsional (2020) o resultado líquido da empresa chega aos 2,7 milhões de euros.

Tabela 16 – Demonstração de resultados previsional

Demonstração de Resultados Previsional	Unidade: Euros					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas		540.000	2.362.500	6.328.125	11.627.930	18.000.718
Volume de Negócios		540.000	2.362.500	6.328.125	11.627.930	18.000.718
CMVMC		432.000	1.890.000	5.062.500	9.302.344	14.400.574
Outros Gastos Variáveis (FSE)	1.506	24.579	6.168	6.242	6.317	6.393
Gastos com o Pessoal	18.611	120.980	130.372	131.936	133.520	135.122
EBITDA	-20.117	-37.559	335.960	1.127.447	2.185.749	3.458.629
Amortizações	264	1.056	1.056	1.056	792	
EBIT	-20.381	-38.615	334.904	1.126.391	2.184.958	3.458.629
Juros e Outros Rendimentos Similares	1	10	105	375	834	1.508
RESULTADO FINANCEIRO	1	10	105	375	834	1.508
RAI	-20.379	-38.605	335.009	1.126.766	2.185.791	3.460.137
Impostos Sobre os Rendimentos			57.365	236.021	458.416	726.029
RESULTADO LÍQUIDO	-20.379	-38.605	277.644	890.745	1.727.375	2.734.108

Fonte: O Autor

12.2.2. Balanço

Ao nível do balanço provisional, prevê-se um crescimento do ativo ao longo do período provisional, resultado do investimento efetuado no ano inicial e do investimento negativo em fundo de maneo nos restantes anos.

No que concerne ao passivo existe um crescimento ao longo de todos os anos, devido ao efeito negativo da necessidade de investimento em fundo de maneo e do crescimento do volume de negócios ao longo dos anos.

O capital próprio sofre uma queda acentuada em 2016 devido aos resultados negativos de 2015 e 2016, estando muito perto de 0, porém os bons resultados nos anos seguintes, possibilitam a recuperação dos capitais próprios, criando ao longo dos anos reservas consideráveis.

Tabela 17 – Balanço Provisional

	Unidade:					Euros
Balanço Provisional	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activos						
Activos Fixos Tangíveis	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222	4.222
Amortizações Acumuladas	264	1.319	2.375	3.430	4.222	4.222
Caixa e Depósitos Bancários	7.438	53.107	559.013	2.000.303	4.446.445	8.044.070
TOTAL DO ACTIVO	11.396	56.010	560.861	2.001.095	4.446.445	8.044.070
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	30.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Reservas e Resultados Transitados		-20.379	-58.984	218.660	1.109.405	2.836.780
Resultados Líquidos	-20.379	-38.605	277.644	890.745	1.727.375	2.734.108
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9.621	1.016	278.660	1.169.405	2.896.780	5.630.888
PASSIVO						
Passivo Corrente						
Dívidas a Fornecedores	137	46.730	194.287	519.475	954.066	1.476.641
Estado e Outros Entes Públicos	1.638	8.264	87.914	312.215	595.599	936.540
TOTAL DO PASSIVO	1.775	54.994	282.201	831.690	1.549.665	2.413.182
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	11.396	56.010	560.861	2.001.095	4.446.445	8.044.070

Fonte: O Autor

12.2.3. Fundo de Maneio

Relativamente à projeção do fundo de maneio necessário para a execução do modelo de negócio, conclui-se que em todo o período a necessidade de investimento em fundo de maneio é negativa, tendo em conta que o cliente paga em pronto pagamento (PMR=0 dias), mas o fornecedor apenas recebe 30 dias após o vencimento da fatura (PMP=30 dias).

Tabela 18 – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio

	Unidade:					Euros
Investimento em Fundo Maneio Necessário	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes						
Existências						
Estado						
TOTAL						
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	137	46.730	194.287	519.475	954.066	1.476.641
Estado	1.638	8.264	30.549	76.194	137.183	210.512
TOTAL	1.775	54.994	224.836	595.669	1.091.249	1.687.153
Fundo Maneio Necessário	-1.775	-54.994	-224.836	-595.669	-1.091.249	-1.687.153
Investimento em Fundo de Maneio	-1.775	-53.219	-169.842	-370.833	-495.580	-595.904

Fonte: O Autor

12.2.4. Análise do Financiamento

De acordo com as necessidades de financiamento, optou-se pela realização em capital próprio de 60.000€ em duas tranches, 30.000€ em 2015, no momento da criação da empresa, e os restantes 30.000€ em 2016. De acordo com a Tabela 19, não é necessária a aplicação da segunda tranche em 2016, no entanto o quadro não é desdobrável mensalmente, pelo que é necessário um reforço de financiamento no momento da execução da política de promoção. Adicionalmente, é necessário o reforço dos capitais próprios para que, de acordo com o balanço previsional, não se incorra numa posição de falência técnica (capitais próprios negativos).

Tabela 19 – Mapa de Financiamento

	Unidade: Euros					
Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades de financiamento						
Investimento = Capital Fixo + FMN	2.447	-53.219	-169.842	-370.833	-495.580	-595.904
Margem de segurança	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Total de necessidades de financiamento (A)	2.500	-54.300	-173.200	-378.200	-505.500	-607.800
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos			266.230	891.504	1.727.508	2.732.917
Capital Social	30.000	30.000				
Prestações suplementares						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Total de fontes de financiamento (B)	30.000	30.000	266.230	891.504	1.727.508	2.732.917
TOTAL (B) - (A)	27.500	84.300	439.430	1.269.704	2.233.008	3.340.717

Fonte: O Autor

Para o modelo de negócio aqui em estudo opta-se pela não aquisição de qualquer fonte de financiamento externo, tendo em conta dois fatores:

- O modelo de negócio auto financia-se, ao longo do tempo, como é observado na secção anterior (Fundo de Maneio);
- A empresa não terá bens tangíveis, para além dos computadores, que possibilitem a apresentação de garantias junto das instituições de crédito bancário.

12.2.5. Fluxos de Caixa

Os fluxos de caixa previsionais, apresentam apenas um *free cash flow* negativo no primeiro ano, decorrente da não operacionalidade do *website*. Em 2016 tanto o *free cash flow* e o *free cash flow* acumulado são positivos, mesmo tendo um resultado operacional negativo. Os restantes anos todos os indicadores são positivos e de crescimento no que concerne aos fluxos de caixa.

Tabela 20 – Mapa de Fluxos de Caixa

	Unidade: Euros					
Mapa de Cash Flows Operacionais	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-16.701	-31.106	265.174	890.449	1.726.716	2.732.917
Amortizações do exercício	264	1.056	1.056	1.056	792	
	-16.437	-30.050	266.230	891.504	1.727.508	2.732.917
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	1.775	53.219	169.842	370.833	495.580	595.904
CASH FLOW de Exploração	-14.662	23.168	436.072	1.262.338	2.223.088	3.328.821
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-4.222					
Free cash-flow	-18.884	23.168	436.072	1.262.338	2.223.088	3.328.821
CASH FLOW acumulado	-18.884	4.285	440.356	1.702.694	3.925.782	7.254.603

Fonte: O Autor

12.2.6. Avaliação da decisão de investimento

O Valor Actual Líquido (VAL) deste projeto é positivo em 14,8 milhões de euros, com uma taxa de atualização dos capitais investidos de 14,85%, o que significa que o somatório dos *cash-flows* descontados supera o valor do investimento realizado.

Adicionalmente, verifica-se que este projeto tem uma taxa interna de rentabilidade de 571%, que corresponde à taxa máxima que o investidor pode remunerar o capital investido, visto que a fórmula da TIR consiste em indicar a taxa em que o VAL seja zero.

Tabela 21 – Mapa de Avaliação do Projeto

		Unidade: Euros					
Avaliação do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Perpetuidade dos Cash Flows							24.681.417
Free Cash Flow to Firm	-18.884	23.168	436.072	1.262.338	2.223.088	3.328.821	24.681.417
Taxa de actualização dos capitais próprios	14,85%	14,85%	14,85%	14,85%	14,85%	14,85%	14,85%
Factor de actualização	1	1,148	1,319	1,515	1,740	1,998	2,295
Fluxos actualizados	-18.884	20.173	330.601	833.286	1.277.755	1.665.921	10.754.910
Fluxos actualizados acumulados	-18.884	1.289	331.890	1.165.175	2.442.931	4.108.851	14.863.762

Valor Actual Líquido (VAL) 14.863.762

Taxa Interna de Rentabilidade 571,70%

Pay Back period	1 Ano(s)
	2 Mês (Meses)
	6 Dia(s)

Fonte: O Autor

Sendo o VAL positivo e consequentemente uma TIR superior à taxa média de remuneração pretendida (14,85%), podemos qualificar este projeto como viável.

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *PayBack Period*, será atingido após 1 ano 2 meses e 6 dias, do início da atividade. Este prazo indica o período em que o investimento é recuperado.

12.2.7. Análise de cenários

A análise de cenários permite determinar o impacto da variação de um ou vários critérios de avaliação no projeto analisado.

São consideradas como variáveis críticas, o volume de vendas e os custos (FSE e RH).

Para tal, foi criada a Tabela 22, com as variações negativas de -10% e -5% e positivas de 5% e 10% para as variáveis consideradas e verificou-se o seu impacto no VAL, TIR e PRI.

Tabela 22 – Mapa de Avaliação de Cenários

Variáveis	Variação de Parâmetros	VAL (€)	TIR	PRI
Indicadores projetados sem variação de parâmetros	-	14.863.762	572%	1,19
Vendas	-10%	13.302.607	512%	3,55
	-5%	14.083.184	541%	2,59
	5%	15.644.339	603%	0,97
	10%	16.424.915	633%	0,84
Custos	-10%	14.932.357	625%	0,85
	-5%	14.898.056	597%	0,99
	5%	14.829.468	548%	2,51
	10%	14.795.168	526%	3,10

Fonte: O Autor

A Tabela 22 mostra que em todos os cenários estudados, o projeto continua viável, sendo que o VAL é positivo, a TIR é superior à taxa média de remuneração pretendida e o PRI é positivo ou inferior ao período de análise.

No entanto verifica-se que o período de retorno pode ser bastante afetado pela variação das variáveis em análise, sendo que com uma variação negativa de 10% nas vendas pode aumentar o período do retorno para 3,55 anos e o aumento dos custos em 10% aumentará o período do retorno para 3,10 anos. Por outro lado o aumento das vendas em 10%, e a redução dos custos em 10% apenas irá reduzir o período de retorno para 0,84 e 0,85 anos, respetivamente.

13. Conclusão e limitações

O objetivo deste plano de negócios é avaliar a viabilidade económico do projeto inovador aqui desenhado, designado por GYM4ALL.

Verificou-se que no mercado português não existe qualquer plataforma que venda aulas de ginásio de forma avulsa. Os clientes dos ginásios podem genericamente, apenas frequentar um ginásio ou uma cadeia de ginásios e apenas usufruir dos mesmos numa modalidade mensal e de fidelidade anual.

O projeto prevê possibilitar a toda a população em condições para a prática desportiva, a prática de atividade física num ginásio, tendo um amplo leque de opções, economicamente apelativas e sem fidelizações de qualquer tipo.

Decorrente do estudo à viabilidade económica deste projeto concluiu-se que embora o país esteja a atravessar um momento difícil, a tendência de preocupação crescente da população com a saúde e bem-estar, leva a um aumento de soluções nesta área e cria necessariamente valor ao cliente e ao negócio.

Para a execução deste projeto é necessário um investimento baixo, de apenas 4.222€, no entanto a política de promoção a realizar terá um impacto de 18.484€ nos custos operacionais do segundo ano, fator esse indispensável para o arranque bem-sucedido da plataforma.

Os indicadores de avaliação confirmam a viabilidade do projeto, pois apresentam um VAL de 14.863.762€, e uma TIR de 572%, que embora pareça irreal, deve-se aos baixos custos de investimento. O *Payback Period* é de apenas 1 ano e 2 meses.

Após a realização da análise de cenários verificou-se que tanto o VAL como a TIR não variam consideravelmente mantendo sempre a indicação de um projeto economicamente viável, no caso do *Payback Period* a condição de viabilidade também se confirma, no entanto a variação da recuperação do investimento é considerável sendo esta entre 0,84 anos a 3,55 anos.

Não obstante da viabilidade económica do projeto, considera-se que a não existência de soluções no mercado, para a aquisição de um seguro que cubra os riscos de acidentes pessoais decorrentes da prática de atividade física por hora, consiste numa limitação às pretensões de aplicabilidade deste modelo de negócio.

14. Bibliografia

- ❖ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120.
- ❖ Block, J., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. **Small Business Economics**, 44(1), 37-54.
- ❖ Brealey, Richard A. e Stewart C. Myers (2013) **Principles of corporate finance**, 11^h edition, McGraw –Hill
- ❖ Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1994). New venture strategies: Theory development with an empirical base. **Strategic Management Journal**, 15(1), 21–41.
- ❖ Damodaran (2006) – **Damodaran on Valuation**. 2nd Edition - Wiley
- ❖ Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Individual and opportunity factors influencing job creation in new firms. **Academy of Management Journal**, 52(6), 1125–1147.
- ❖ Dionísio, P., V. Rodrigues, R. Canhoto, R. C. Nunes e H. Faria (2009), **b-mercator – Blended Marketing**. Lisboa: Dom Quixote;
- ❖ Engel, J. S. (2011). Accelerating corporate innovation: lesson from the venture capital model. **Research Technology Management**, 54(3), 36-43.
- ❖ Keith, S. 2002. Making the transition from startup to normal operations. **Professional safety**. 47(11): 14-17
- ❖ Laudon, K. C. e C. G. Traver (2007), **E-commerce: business, technology, society**. New Jersey: Prentice Hall
- ❖ Lind, H., & Nordlund, B. (2014). A Transparent Two-Step Categorization of Valuation Methods. **Appraisal Journal**, 82(3), 244-250.
- ❖ McCarthy, Jerome E. (1964). **Basic Marketing. A Managerial Approach**. Homewood, IL: Irwin.
- ❖ Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol, M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. **Venture Capital**, 14(2/3)
- ❖ Němcová, Z., & Dvořák, J. (2011). The model of e-commerce strategy focused on customers. **Economics & Management**, 161292-1297.
- ❖ Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010), **Business model generation**, John Wiley & Sons, Inc.
- ❖ Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1994). Personal networks and firm competitive strategy—A strategic of coincidental match? **Journal of Business Venturing**, 9(4), 281–305.
- ❖ Porter, Michael E. (1980) **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980. 34-46
- ❖ Pratt, Shannon P.; Roger J. Grabowski (2010) : **Cost of Capital: application and examples** -4th edition – John Willey & Sons, Inc.
- ❖ Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., de Bono, N., Servais, I., et al. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. **Small Business Economics**, 24(3), 205–231.
- ❖ Rita, P. e C. Oliveira (2006), **O marketing no comércio electrónico**, Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
- ❖ Robins, F. (2000). The E-Marketing Mix. **Marketing Review**, 1(2), 249.
- ❖ Schilit, W. K. (1987). How to Write a Winning Business Plan. **Business Horizons**, 30(5), 13: 13-22

- ❖ Schumpeter, J. 1934. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- ❖ Schumpeter, J. 1942. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Row.
- ❖ Vicente, M. R. (2015). Determinants of C2C e-commerce: an empirical analysis of the use of online auction websites among Europeans. **Applied Economics Letters**, 22(12), 978-981.

Referências retiradas da internet

- ❖ AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal <http://www.agap.pt/>
- ❖ Banco de Portugal <https://www.bportugal.pt>
- ❖ CNC – Comissão de Normalização Contabilística <http://www.cnc.min-financas.pt/>
- ❖ INE – Instituto Nacional de Estatística <https://www.ine.pt>
- ❖ International Telecommunication Union (2015) <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2014-e.pdf>
- ❖ OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico <http://www.oecd.org/>
- ❖ Pordata <http://www.pordata.pt/>
- ❖ Wikipedia - Estratégias competitivas genéricas (2015) https://pt.wikipedia.org/?title=Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas

Revistas

- ❖ Robehmed, N., & Colao, J. J. (2013). What Is A Startup?. **Forbes.Com**, 37 , Dec. 16, 2013

Anexos

Anexo 1 – Número de horas médias trabalhadas por semana

Dataset: Average usual weekly hours worked on the main job														
Sex	All persons													
Age	Total													
Employment status	Total employment													
Job type	Total declared employment													
Frequency	Annual													
Unit	Hours													
Time	1986	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Country														
Australia	36,88	36,74	36,86	36,84	36,42	36,32	36,35	36,40	36,25	36,01
Austria	38,81	38,53	39,20	39,06	38,82	38,42	38,02	37,73	37,67	37,47	37,09	36,67
Belgium	39,57	38,48	37,69	37,23	37,03	36,79	37,08	36,76	36,77	36,92	36,84	36,94	37,24	37,12
Canada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>Chile</u>	45,86	43,70	43,93	43,70	43,81	43,37	42,73	42,67	42,68	42,46	42,46
Czech Republic	41,75	41,70	41,68	41,66	41,39	41,17	41,05	40,84	40,47	40,38
Denmark	36,88	35,53	35,77	36,04	35,58	35,35	34,37	34,10	33,73	33,63	33,66	33,58	33,61	33,47
<u>Estonia</u>	40,37	39,67	39,64	39,56	39,45	38,72	38,73	38,67	38,81	38,83	38,87
Finland	38,22	38,10	37,48	37,54	37,30	37,29	37,24	37,11	36,91	36,83
France	39,25	38,88	38,35	37,20	38,03	38,10	38,10	38,13	38,05	38,04	38,04	37,92	37,51	37,30

Germany	39,72	38,18	37,57	37,10	35,74	35,61	35,50	35,58	35,68	35,68	35,51	35,52	35,29	35,27
Greece	43,81	43,42	43,55	43,21	43,01	42,69	42,42	42,40	42,43	42,23	42,07	41,97	42,05	41,94
Hungary	41,48	41,18	40,26	40,31	40,23	40,08	39,85	39,73	39,45	39,40	39,51	39,75
Iceland	42,14	41,32	41,65	41,64	41,23	39,44	39,09	39,70	39,44	39,59	39,70
Ireland	43,65	42,84	40,87	38,04	36,81	36,58	36,38	36,05	35,21	34,97	34,88	35,04	35,37	35,64
Israel	42,49	41,88	41,04	41,04	41,40	41,03	40,61	40,79	40,86	41,07	40,70	40,49
Italy	39,64	39,77	39,38	39,27	38,62	38,52	38,44	38,22	37,98	37,78	37,50	37,05	36,93	36,93
Japan	0,00	0,00
Korea	52,87	51,07	48,75	48,53	47,68	46,65	46,55	45,86	44,63	45,33	43,78	44,53
Luxembourg	40,24	40,08	39,45	38,41	37,49	37,27	36,70	36,73	37,15	37,15	37,01	37,20	37,13	37,38
Mexico	44,00	44,34	40,57	40,57	40,42	40,46	40,30	43,13	43,26	42,80	43,01	42,85
Netherlands	..	33,11	32,85	31,79	30,73	30,86	30,77	30,75	30,60	30,62	30,52	30,33	29,99	30,14
New Zealand	39,45	38,60	38,84	38,59	38,12	38,01	37,77	37,68	37,37	37,46	37,40	37,24	37,49	37,44
Norway	34,53	34,23	34,22	34,26	34,27	34,19	34,10	34,14	34,26	34,24	34,44
Poland	40,58	40,96	40,92	41,01	40,97	40,74	40,59	40,55	40,67	40,71	40,75
Portugal	44,34	43,28	42,31	39,67	39,15	39,04	38,93	38,99	38,89	38,88	39,10	39,08	39,33	39,70
Slovak Republic	42,66	42,53	40,88	40,99	41,01	40,94	40,76	40,57	40,55	40,74	40,69	40,45
Slovenia	41,63	40,69	40,34	40,33	40,45	39,79	39,37	39,47	39,77	39,59	39,32
Spain	..	41,15	40,49	40,18	39,46	39,41	39,31	39,14	38,85	38,67	38,45	38,17	37,99	37,91
Sweden	36,77	36,74	36,45	36,38	36,29	36,34	36,33	36,37	36,33	36,32
Switzerland	36,32	35,90	35,63	35,42	35,55	35,34	35,13	35,17	35,24	35,14	35,05	34,74
Turkey	52,34	51,05	50,51	49,38	49,27	48,86	48,38	47,86	47,69
United Kingdom	38,66	38,91	38,31	37,61	37,07	36,92	36,99	36,91	36,56	36,41	36,38	36,33	36,46	36,65
United States
Brazil	39,86	39,66	39,81	39,73	39,67	..	39,75	39,51	40,68	..
Russian Federation	0,00	0,00
South Africa	45,41	44,70	44,50	44,53	44,24	43,97	43,83

Data extracted on 06 Jul 2015 20:11 UTC (GMT) from OECD.Stat

Anexo 2 – E-mail de prestação de informações pela AGAP

Boa tarde caro Duarte,

Não existem efetivamente muitos estudos sobre o sector, pelo que os dados são igualmente escassos – a nossa principal fonte é a associação internacional (IHRSA – International Health Racquet and Sportsclub Association), que elabora anualmente o European Market Report, em conjunto com a Deloitte, bem como a associação europeia (EHFA – European Health & Fitness Association).

MERCADO NACIONAL (Fonte: IHRSA)

- Evolução do número de clubes: 2000 – 600 Clubes; 2005 – 1000 Clubes; 2007 – 1300 Clubes; 2008 - 1400 Clubes; 2011 – 1250 Clubes; 2014 – 1200;
- § Mais de 500 mil membros (em comparação com futebol: futebol tem aproximadamente 150 mil praticantes federados em Portugal)
- § Penetração de 4,6%
- § Faturação – 300 milhões euros anuais
- § Monitores/Professores/Instrutores – 14 000 a 18 000
- § Preço médio 38€

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal – REPRESENTAÇÃO

- Cerca de 1000 clubes associados (desde pequenos e médios clubes às grandes cadeias) Que englobam mais de 300.000 membros

Segundo o retrato do mapa de associados, esta poderá ser uma amostra. Quanto ao tipo de clubes e área, essa informação não existe de forma consolidada.

AÇORES	1,6%
AVEIRO	5,3%
BEJA	1,0%
BRAGA	5,5%
BRAGANÇA	1,3%
CASTELO BRANCO	1,3%
COIMBRA	2,9%
ÉVORA	1,1%
FARO	5,6%
GUARDA	0,4%
LEIRIA	3,9%
LISBOA	31,4%
MADEIRA	3,0%
PORTALEGRE	0,4%
PORTO	16,6%
SANTARÉM	4,4%
SETUBAL	10,2%
VIANA DO CASTELO	1,3%
VILA REAL	1,1%
VISEU	1,6%

Melhores cumprimentos,

Fábio Lopes
Deptº Comercial



Anexo 3 – População ativa: total e por grupo etário

Indivíduo - Milhares

Anos	Grupos etários						
	Total	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
1985	4.675,2	1.081,0	1.010,7	974,0	884,3	554,6	170,6
1990	4.948,7	1.009,9	1.103,7	1.123,1	921,6	601,1	189,3
1995	4.754,3	704,8	1.061,8	1.194,8	1.027,0	557,1	208,7
2000	5.247,3	682,5	1.360,0	1.282,5	1.038,1	583,9	300,4
2005	5.461,4	541,3	1.446,2	1.367,0	1.150,7	631,1	325,1
2010	5.489,7	418,2	1.325,4	1.450,0	1.273,1	699,3	323,6
2013	5.284,6	389,5	1.162,5	1.448,4	1.285,8	723,7	274,8
2014	5.225,6	378,0	1.118,7	1.454,2	(R) 1.285,1	(R) 740,1	(R) 249,4

População ativa: total e por grupo etário

Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-06-26

Simbologia

(R) Dados retificados pela entidade responsável

Anexo 4 – Indivíduos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por grupo etário

Anos	Proporção - %							Proporção - %						
	Utilização de computador por grupo etário							Utilização de Internet por grupo etário						
	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
2002	27,4	55,2	40,2	27,6	19,5	8,1	2,6	19,4	42,8	30,2	17,8	11,7	4,3	1,3
2005	39,6	78,1	57,4	42,4	29,5	14,7	3,5	32,0	70,0	46,2	33,6	21,1	9,8	2,3
2010	55,4	94,0	82,1	66,9	46,7	32,0	12,7	51,1	89,3	79,2	62,4	40,6	27,7	10,4
2013	64,0	97,9	94,0	82,1	56,2	35,6	20,2	62,1	98,0	92,2	79,7	54,0	32,9	18,6
2014	66,0	98,0	94,0	84,0	60,0	39,0	23,0	65,0	98,0	92,0	83,0	59,0	36,0	23,0

Indivíduos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por grupo etário

Fontes de Dados: INE - Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002) |

Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003)

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-06-26

Anexo 5 – Alunos matriculados no ensino secundário: total e por modalidade de ensino

Indivíduo

Anos	Modalidade de ensino								
	Total	Cursos Técnico-Profissionais / Cursos Tecnológicos	Cursos Complementares		Via de Ensino / Cursos Gerais	Cursos de Aprendizagem	CEF	Cursos Profissionais	Recorrente e outras
			Liceal	Técnicos					
1985	206.149	3.374	22.616	11.763	168.396	//	//	//	//
1990	309.568	23.305	38.562	11.666	233.947	//	//	2.088	//
1995	457.194	69.644	58.174	14.747	280.900	//	//	26.198	7.531
2000	417.705	69.029	//	//	265.601	//	//	29.100	53.975
2005	376.896	60.697	//	//	206.133	//	2.832	36.765	70.469
2010	483.982	16.543	//	//	197.711	17.619	2.320	107.266	142.523
2012	411.238	12.296	//	//	199.321	21.056	2.012	113.749	62.804
2013	398.447	8.220	//	//	201.336	33.366	3.025	115.885	36.615

Alunos matriculados no ensino secundário: total e por modalidade de ensino

Fontes de Dados: DGEEC/MEC - Recenseamento Escolar

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-06-26

Anexo 6 – Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de formação

Indivíduo

Anos	Nível de formação									
	Total	Bacharelato	Licenciatura	CESE	Complemento de Formação	Licenciatura - 1.º ciclo	Mestrado Integrado	Mestrado	Especializações	Doutoramento
1991	186.780	39.835	140.201	2.767	//	//	//	3.237	740	x
1995	290.348	63.533	207.739	11.699	//	//	//	5.925	1.452	x
2000	373.745	18.713	330.854	2.404	8.292	//	//	8.725	1.802	2.955
2005	380.937	4.888	345.017	//	9.113	//	//	11.422	3.509	6.988
2010	383.627	9	3.715	//	353	252.655	60.657	44.752	5.109	16.377
2013	371.000	//	5	//	1	231.468	63.048	54.217	2.790	19.471
2014	362.200	//	1	//	36	220.786	62.950	54.751	3.431	20.245

Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de formação

Fontes de Dados: DGEEC/MEC - DIMAS/RAIDES

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-06-26

Simbologia

- x Valor não disponível
- // Não aplicável

Anexo 7 – Indivíduos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por nível de escolaridade mais elevado completo

Anos	Proporção - % Utilização de computador por nível de escolaridade				Proporção - % Utilização de Internet por nível de escolaridade			
	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	Total	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
	2002	27,4	15,0	71,6	81,6	19,4	8,5	56,9
2005	39,6	24,1	85,8	90,2	32,0	16,4	77,0	85,1
2010	55,4	39,7	94,3	97,0	51,1	34,3	92,2	95,7
2013	64,0	45,4	95,7	95,8	62,1	43,1	94,0	95,3
2014	66,0	46,0	96,0	97,0	65,0	45,0	94,0	97,0

Indivíduos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por nível de escolaridade mais elevado completo

Fontes de Dados: INE - Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002) |

Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003)

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2015-06-26

Anexo 8 – Aplicação financeira de curto prazo – 1Mês CGD



FICHA DE INFORMAÇÃO NORMALIZADA

DP EMPRESAS ONLINE 1M

Referência : 401080_EUR_20150504_002

Designação	DP EMPRESAS ONLINE 1M						
Condições de Acesso	Cientes pessoas colectivas ou entidades equiparadas a pessoas colectivas Empresários em nome individual (ENI) com o serviço Caixa e-banking. Subscrição exclusiva no serviço Caixa e-banking.						
Modalidade	Depósito a Prazo (DP).						
Prazo	30 Dia(s) A data de início do depósito corresponde à data da sua subscrição. A liquidação financeira (débito na conta D.O. do cliente também é efectuada na data de subscrição. A data de vencimento do depósito corresponde ao 30º dia posterior à data de início do depósito. A data-valor do reembolso de capital corresponde à data de vencimento						
Mobilização Antecipada	A mobilização antecipada pode ocorrer a qualquer momento antes da data de vencimento, de forma total, com perda total de juros corridos.						
Renovação	Não aplicável.						
Moeda	Euro						
Montante	Montante mínimo de constituição do depósito de: 5.000,00 € Montante máximo de constituição por cliente: 250.000,00 €						
Reforços	Não admite reforços, isto é, entregas adicionais de fundos.						
Taxa de Remuneração	A taxa de juro anual nominal bruta (TANB) é fixa. A taxa de juro nominal líquida (TANL) calculada para o cenário mais comum, ou seja, a aplicação da taxa liberatória de 28% ou 25%*. <table border="1" data-bbox="582 1025 849 1077"> <thead> <tr> <th>TANB</th> <th>TANL (IRS)</th> <th>TANL (IRC)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,025%</td> <td>0,01800%</td> <td>0,01875%</td> </tr> </tbody> </table> *Para clientes com domicílio fiscal no Continente.	TANB	TANL (IRS)	TANL (IRC)	0,025%	0,01800%	0,01875%
TANB	TANL (IRS)	TANL (IRC)					
0,025%	0,01800%	0,01875%					
Regime de Capitalização	Não aplicável.						
Cálculo de Juros	O cálculo de juros começa na data de subscrição do depósito, inclusive, e termina na véspera da data de vencimento, inclusive. Base de cálculo: Act/ 360 O montante de juros calculados será arredondado, por excesso ou por defeito, para o cêntimo mais próximo.						
Pagamento de Juros	Pagamento de juros na data de vencimento, e os juros serão creditados na conta de depósitos à ordem associada.						
Regime Fiscal	A remuneração deste depósito está sujeita a retenção na fonte à taxa atual de 28%, com carácter liberatório em sede de IRS, com possibilidade de englobamento, e de pagamento por conta em sede de IRC em 25%. Para os depositantes com domicílio fiscal nos Açores o imposto será reduzido em 20% em sede de IRS, e 20% em sede de IRC. Os juros de contas de depósito a prazo obtidos por pessoas singulares, residentes em território português, são tributados em IRS, por retenção na fonte, à taxa liberatória de 28%, podendo, contudo, o titular optar pelo respetivo englobamento. Neste caso, a taxa efetiva de tributação dos juros depende do escalão de tributação a que o respetivo beneficiário estiver sujeito. O englobamento será, porém, obrigatório no caso de o beneficiário dos juros de contas de depósito optar, relativamente ao ano a que os juros respeitam, por englobar quaisquer outros rendimentos de capitais (Categoria E do Código do IRS), nomeadamente rendimentos de obrigações, ou o saldo positivo entre as mais-valias e as menos-valias resultante da alienação onerosa de valores mobiliários ou de operações relativas a instrumentos financeiros derivados. Do mesmo modo, a opção pelo englobamento relativa aos juros de contas de depósito determina a obrigação de englobar os demais rendimentos de capitais que sejam objeto de retenção na fonte durante o mesmo ano, bem como o mencionado saldo positivo entre as mais-valias e as menos-valias. No caso de os juros serem obtidos por pessoas singulares no âmbito de atividades empresariais e profissionais ou por pessoas coletivas residentes em território nacional, a retenção na fonte de IRS (28%) ou IRC (25%), respetivamente, tem a natureza de pagamento por conta do imposto devido a final, sendo o englobamento obrigatório.						

Anexo 9 – Custo da Política de promoção de abordagem direta

	Lisboa	Porto	Setúbal
Número de recursos necessários	2	2	2
Custo por hora por recurso	4 €	4 €	4 €
Valor diário (8h) por região	64 €	64 €	64 €
Nº dias de formação	1	1	1
Nº dias da 1ª fase	75	40	24
Nº dias da 2ª fase	20	10	2
Total de dias	96	51	27
Sub-total por região	6.144 €	3.264 €	1.728 €
Comissão por Ginásio	10 €	10 €	10 €
Nº de Ginásio (1)	377	199	122
% Ginásios obtidos	60%	60%	60%
Nº de Ginásios obtidos	226	119	73
Total da comissão Ginásios	2.262 €	1.194 €	732 €
Comissão por Universitário	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Nº de Universitários (1)	102.836	50.222	4.924
% Universitários obtidos	40%	40%	40%
Nº de Universitários obtidos	41.134	20.089	1.970
Total da comissão Universitários	2.057 €	1.004 €	98 €

Custo total por região	10.463 €	5.462 €	2.558 €
-------------------------------	-----------------	----------------	----------------

Custo Total	18.484 €
--------------------	-----------------

Fonte: Adaptado do Autor com base nos seguintes pontos:

- (1) – Tabela 3 (ver ponto 4.5)
- (2) – Pordata (Alunos matriculados no ensino superior público: total e por tipo de ensino – Municípios) em 2014

Anexo 10 – Business Model Canvas

<p>Parceiros Chave:</p> <p>Ginásios (traz benefícios ao mesmo)</p> <p>Alojamento da base de dados (essencial ao negócio)</p> <p>Empresas Parceiras, que irão aumentar o número de utilizadores (importância a longo prazo)</p>	<p>Atividade chave:</p> <p>Programação da plataforma para que a mesma se encontre funcional</p> <hr/> <p>Recursos chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duarte Marçal -Bruno Manuel -Responsável da Área administrativa -2 informáticos -1 funcionário de vendas -Profissionais de vendas que executaram a política de promoção 	<p>Proposta de valor:</p> <p>Possibilidade da prática de atividade desportiva em ginásio praticando preços por aula mais baixos e sem custos de entrada ou permanência.</p> <p>Rápida (internet) e fácil pesquisa (ferramenta de filtragem e ordenação) da aula pretendida de acordo com as suas preferências (zona, preço, etc)</p>	<p>Relacionamento com o Cliente:</p> <p>O cliente será abordado através dos nossos canais, e poderá interagir com os ginásios através da avaliação das aulas, ou com a plataforma, via <i>e-mail</i> para a empresa.</p> <hr/> <p>Canais:</p> <p>Abordagem direta aos clientes, ginásios e parceiros</p> <p>A plataforma</p> <p>Redes sociais</p>	<p>Segmentos de cliente:</p> <p>O cliente genérico são todas as pessoas que tenham condição física para prática desportiva e possuam ligação à internet</p> <p>Os estudantes do ensino secundário e superior são o nosso mercado-alvo</p>
<p>Estrutura de Custos:</p> <p>Custos com pessoal (maior fatia dos custos a longo prazo);</p> <p>Política de promoção (forte estrutura de custos no início de atividade)</p>		<p>Fluxo de Receitas:</p> <p>A única fonte de receita é a comissão de 20% cobrada sobre a aula. Esta comissão não é visível ao cliente mas sim ao fornecedor, sendo que este apenas apresenta o PVP.</p>		