

Projeto de Investimento – Reis da Patinagem

Bernardo Miguel Baleia Reis

Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Daniel Silva Vistas de Oliveira, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2022

Departamento Contabilidade

Projeto de Investimento – Reis da Patinagem

Bernardo Miguel Baleia Reis

Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Daniel Silva Vistas de Oliveira, Professor Auxiliar

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2022

Agradecimentos

Terminada a tese de mestrado, é o momento de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para atingir este objetivo e que sem elas, tornaria este desafio muito mais complicado.

Primeiramente, agradecer ao Professor Doutor Álvaro Daniel da Silva Vistas de Oliveira, que aceitou o meu convite para ser meu orientador nesta longa caminhada. Em fase de indecisão e incerteza, ajudou-me a dar o primeiro passo, ao definir o tipo de tese de mestrado a realizar. Daí em diante, foi total a disponibilidade e confiança demonstrada no meu trabalho. Muito Obrigado Professor.

De seguida, agradecer ao meu pai, que me ajuda desde o início do meu percurso académico, especialmente nos últimos 6 meses. Não só sugeriu o tema sobre o qual viria a trabalhar, como me permitiu focar-me totalmente na tese, dando o apoio psicológico e financeiro necessário. Obrigado Pai.

Ao meu amigo Hugo Miguel, um agradecimento especial. Conhecedor profundo do tema, desde a primeira conversa que mostrou entusiasmo e disponibilidade em ajudar-me no que fosse necessário, sem nunca receber algo em troca. A exigência dele e conhecimento sobre a patinagem e também o setor financeiro, foram fundamentais para a conclusão do trabalho, pois para cada problema que ele colocava, eu era obrigado a encontrar um resposta/solução, o que beneficiou para o sucesso do trabalho. Obrigado mister.

Por último, mas não menos importante, todas as pessoas de forma diferente, contribuíram para a realização da tese. Desde o preenchimento do questionário realizado, à partilha do mesmo e também às ajudas para obter informações de forma fidedigna sobre temas relevantes para o trabalho, um muito obrigado a todos.

Resumo

O trabalho apresentado consiste na realização de um plano de negócios referente à criação de uma escola de patinagem, designadamente *Reis da Patinagem*, situada no distrito de Lisboa.

O objetivo é combater os aspetos negativos na introdução à patinagem, pois a promoção da modalidade é muito reduzida e a qualidade com que se ensina na iniciação da patinagem nem sempre é a adequada. Como tal, através do acesso às escolas e aproveitando os recintos desportivos já existentes, pretendemos aumentar o número de pessoas a saber patinar e também melhorar a qualidade.

A realização de um questionário do qual obtemos 247 respostas, permitiu-nos concluir que o acesso à patinagem nas escolas é muito reduzido, devido à reduzida oferta. A receptividade à oferta dos serviços associados à escola de patinagem foi positiva, com os questionados a reconhecerem o elevado custo associado.

As contas foram realizadas tendo em conta um período de exploração de 5 anos. O investimento inicial é muito reduzido, tal como os custos fixos, o que é benéfico para o sucesso da empresa. Após a análise da viabilidade económica e financeira, concluímos que o VAL é de 20.764€, o IRP de 15,92 e a TIR de 41,17%. Também importante perceber que o investimento será recuperado após 3 anos e 6 meses de atividade. Os indicadores são positivos e permitem-nos afirmar que é um projeto com futuro.

Palavras-chave: Patinagem; Crianças, Atividade física, Plano de Negócio; Desporto;

Códigos do sistema de classificação JEL:

L83 – Desportos

M13 – Novas empresas

Abstract

The following paper consists of the creation of a business plan that aims to found a skating school, *namely Reis da Patinagem*, located in the district of Lisbon.

The goal is to combat the negative aspects in the introduction to skating because the promotion of the sport is very low and the quality with which it is taught in the initiation of skating is not always adequate. Through access to schools and taking advantage of existing sports venues, we aim to increase the number of people who know how to skate and improve quality.

The realization of a questionnaire from which we obtained 247 answers, allowed us to conclude that access to skating in schools is very low, due to the reduced supply. The reception to the provision of services associated with the skating school was positive, with respondents recognizing the high associated cost.

The accounts were carried out taking into account a 5-year operating period. The initial investment is very low, as are fixed costs, which is beneficial to the success of the company. After analyzing the economic and financial viability, we conclude that the VAL is 20.764€, the IRP of 15,92, and the TIR of 41,17%. Also, important to realize that the investment will be recovered after 3 years and 6 months of activity. Due to the indicators being positive we are allowed to conclude that the project is sustainable.

Keywords: Skating; Children, Physical Activity, Business Plan; Sport;

JEL classification system codes:

L83 - Sports

M13 - New Firms

Índice

1.	Identificação do promotor e da proposta inovadora	1
2.	Revisão de literatura	3
2.1.	Atividade Física	3
2.2.	Desporto de Formação	5
2.3.	Comportamento do treinador	6
2.4.	Escola	7
2.5.	Família	7
3.	Metodologia	9
3.1.	Revisão de Literatura	9
3.2.	Questionário	9
3.3.	Viabilidade económica e financeira	10
4.	Mercado Alvo e Contexto Competitivo	11
4.1.	5 Forças de Porter	11
4.1.1.	Rivalidade entre concorrentes	12
4.1.2.	Poder negocial dos fornecedores	12
4.1.3.	Poder negocial dos clientes	12
4.1.4.	Ameaça de entrada de novos concorrentes	13
4.1.5.	Ameaça de produtos substitutos	13
5.	Análise interna	15
5.1.	Pontos fortes	15
5.2.	Pontos fracos	15
6.	Análise competitiva	17
6.1.	Análise SWOT	17
7.	Objetivos do Plano	19
8.	Estratégia de desenvolvimento	21
9.	Políticas de implementação e respetivos custos	23

9.1.	Marketing.....	23
9.1.1.	Clubes Desportivos	23
9.1.2.	Escola	23
9.1.3.	Internet	23
9.1.4.	Sociedade	24
9.1.5.	Público alvo.....	25
9.2.	Organização	25
9.2.1.	Estrutura Societária	25
9.2.2.	Estrutura Organizacional.....	25
9.3.	Logística	27
9.4.	Mapas de Custos.....	27
9.4.1.	Pressupostos	27
9.4.2.	Custos.....	29
9.4.3.	Rendimentos.....	34
10.	Requisitos para a implementação	35
11.	Avaliação económica e financeira.....	37
11.1.	Resultados de Exploração	37
11.2.	Mapa de Fluxos de Caixa.....	38
11.3.	Plano Financeiro	39
11.4.	Viabilidade económica na Ótica do Projeto.....	40
11.5.	Viabilidade económica na ótica do Acionista.....	41
11.6.	Análise de sensibilidade.....	42
11.6.1.	Nº Mensalidades.....	42
11.6.2.	Nº Turmas.....	43
12.	Conclusões	45
13.	Bibliografia.....	47
14.	Anexos.....	53

14.1. Anexo A - Resultados do Questionário	53
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1: Modelo das 5 Forças de Porter.....	11
Quadro 2 : Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas	14
Quadro 3: Assinantes do acesso à Internet.....	24
Quadro 4: Estrutura organizacional da empresa	25

Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise SWOT	17
Tabela 2: Pressupostos do modelo	27
Tabela 3: Número de inscritos anualmente	28
Tabela 4: Plano de Investimentos em Capital Fixo.....	29
Tabela 5: Custo das Vendas	30
Tabela 6: Fornecimentos e Serviços Externos	31
Tabela 7: Gastos com o Pessoal	32
Tabela 8: Vendas.....	34
Tabela 9: Preço Unitário das Vendas	34
Tabela 10: Resultados de Exploração	37
Tabela 11: Mapa de Fluxos de Caixa	38
Tabela 12: Plano Financeiro.....	39
Tabela 13: Viabilidade económica (Ótica do projeto)	40
Tabela 14: Viabilidade económica (Ótica do acionista)	41
Tabela 15: Análise de Sensibilidade – N° Mensalidades	42
Tabela 16: Análise de sensibilidade - N° Turmas	43

Lista de Abreviaturas

IRP – Índice de Rentabilidade do Projeto

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

BEP – Break Even Point

1. Identificação do promotor e da proposta inovadora

O projeto de investimento apresentado é promovido pelo próprio autor, Bernardo Miguel Baleia Reis, licenciado em Economia no Instituto Superior de Gestão e de momento, a terminar o mestrado em Contabilidade na ISCTE – *Business School*. Para além da vertente de estudante, também é treinador e atleta federado na modalidade de Hóquei em Patins.

O plano de negócios apresentado é referente a uma escola de patinagem, denominada de *Reis da Patinagem*, e trata-se de um projeto inovador em Portugal. A escola estará localizada no distrito de Lisboa, no entanto, não é possível definir uma localização exata, pois o conceito teórico da empresa consiste em acordos com clubes desportivos e escolas. Ou seja, não será necessário a compra ou aluguer de nenhum imóvel, porque iremos aproveitar os ringues de patinagem já existentes para realizar os treinos.

Os treinos serão realizados durante a semana, no horário pós-escolar, mas antes do início dos treinos dos respetivos clubes. O horário pretendido só é possível graças à disponibilização de transporte por parte da empresa.

A escola pretende dar um impulso ao setor da patinagem, pois patinar é uma arte em que Portugal se destaca por ser dos melhores países a nível mundial, mas que no entanto é pouco promovida e profissionalizada. Trata-se de um projeto diferenciador pois os clubes desde há muitos anos trabalham de forma amadora, a maioria com poucas parcerias e sem retorno.

No que diz respeito às escolas, o objetivo é levar a patinagem até às mesmas, de forma gratuita, para permitir que todas as crianças, pelo menos uma vez na vida, possam experimentar calçar os patins, sem nenhum compromisso. Atualmente é uma prática inexistente em grande parte da população, ao contrário do futebol, voleibol, basquetebol... Esta estratégia é fundamental para o aumento do número de atletas.

Relativamente aos clubes, os mesmos cedem o pavilhão a baixo custo, pois a hora de utilização do pavilhão pretendida usualmente não é aproveitada, e em contrapartida, inibimos o clube de ter dificuldade na logística de treinos de iniciação e de treinadores para os mesmos, e também contribuimos para um maior número de atletas nos escalões acima e com melhor qualidade no conceito básico de ambas as modalidades (Hóquei em Patins e Patinagem Artística), que é a patinagem.

2. Revisão de literatura

A patinagem é uma área pouco estudada, e tratando-se de um projeto inovador em Portugal, a revisão de literatura é uma limitação do estudo. Como tal, analisou-se literatura relacionada com a atividade física, desporto de formação, comportamento do treinador, escola e por último, a família, tudo temas abrangidos no trabalho.

2.1. Atividade Física

A atividade física é fundamental para uma boa saúde, em particular nas crianças e adolescentes, pois promove qualidade na saúde psicológica, melhora a capacidade cardiorrespiratória, incentiva a abstinência de drogas e afins e também contribui para uma vida social mais ativa (Silva, Queirós, Neto, & Rocha, 2016). A presença de atividade física no dia a dia das pessoas com problemas resultantes de depressão tende a ser menor comparativamente com os indivíduos que não sofrem de depressão (Fricke & Sironi, 2020).

No entanto, a adolescência é uma fase da vida em que a presença de atividade física tende a diminuir, aumentando por consequência os comportamentos sedentários, com base no acesso a dispositivos tecnológicos, eliminando os benefícios que a atividade física promovera até então (Silva, Queirós, Neto, & Rocha, 2016).

Tal como define Lumpkin (1998), a educação física é um processo através do qual um indivíduo obtém as melhores habilidades físicas, mentais e sociais e a aptidão através da atividade física.

Tornar a prática de exercício físico como uma rotina é importante logo quando as crianças têm idade para a pré-primária, pois é nessa fase que as mesmas aprendem o básico do movimento. Quanto mais tarde iniciarem a prática de atividade física, maior será a dificuldade (Žumárová, 2015).

É importante começar desde novo a prática de atividade física, de modo a combater o excesso de peso que tende a surgir com o aumento da idade e que pode originar doenças mais graves (Sallis, et al., 2016; Bento & Dias, 2017; Haug, Torsheim, Sallis, & Samdal, 2008). Ao incutirmos a atividade física regular logo a partir da infância, estamos não só a pensar no

presente como também no futuro, pois contribui para a prevenção de várias doenças crónicas que aparecem em idade mais avançada (Loprinzi, Cardinal, Loprinzi, & Lee, 2012).

O meio envolvente tem um grande impacto na atividade física e na inatividade física das pessoas (Sallis, et al., 2016; Barrientos-Gutierrez, et al., 2017; Halonen, et al., 2015; Lee, et al., 2016). Quanto maior a proximidade de instalações desportivas, maior a prática de atividade física (Halonen, et al., 2015; Lee, et al., 2016).

Os recintos desportivos contribuem de forma direta para a realização de atividade física das pessoas que vivem em seu redor, pois são um incentivo e promovem uma crescente procura pela prática de atividade física (Zhu, Hou, & Wang, 2017).

Para além da presença de recintos desportivos escolares, também os programas de lazer e parques são importantes para a atividade física de crianças até aos 12 anos. Contudo, apenas a existência não chega, pois também é necessário garantir a segurança do seu funcionamento e respetivo formato (Sallis, Prochaska, & Taylor, 2000) (Roemmich, Epstein, Raja, & Yin, 2007) (Pedroni, et al., 2019) (Ferreira, et al., 2007) (Otago, Swan, Donaldson, Payne, & Finch, 2009).

As diretrizes nacionais e internacionais estabelecem a importância da atividade física e do movimento na infância primária para o desenvolvimento cognitivo e também numa perspetiva de saúde a longo prazo (Klepac Pogrmilovic, et al., 2020).

Segundo a (WHO, 2019), a atualização das recomendações globais sobre a atividade física para a saúde, passou a abranger a faixa etária de crianças com menos de 5 anos, e recomenda três horas de atividade física, das quais no mínimo uma hora deve ser de intensidade moderada a vigorosa.

É considerado um problema de saúde pública os baixos níveis de atividade física, que por consequência, origina mais tempo em frente aos ecrãs e um estilo de vida mais sedentário (Bull, 2010; Kohl, et al., 2012; WHO, 2019). Como tal, considera-se como atividade física apenas quando a mesma é realizada fora de casa, como é o caso dos recintos desportivos, jardins, escolas ginásios, entre outros (Ulijaszek, 2017).

Com base nos dados da Organização Mundial de Saúde em 2016, os custos económicos e o impacto social das doenças não transmissíveis aumentaram, tornando-se a principal causa de mortalidade global, correspondendo a 71% dos óbitos (WHO, 2016). Nas últimas duas décadas, a procura pela diminuição de doenças associadas aos hábitos de vida cresceu exponencialmente, com a aplicação de políticas direcionadas para um estilo de vida mais saudável na União

Europeia (WCRF, 2019). No mesmo sentido, a aposta política na prática de atividade física e respetiva diminuição dos hábitos sedentários também tem sido relevante (Klepac Pogrmilovic, et al., 2018).

É importante o incentivo à prática de atividade física na pré-escola, no entanto o mesmo não se verifica, como prova as baixas taxas de aplicação das três horas de atividade físicas diárias recomendadas (Adamo, et al., 2014; Carson, et al., 2016; Innella, Breitenstein, Hamilton, Reed, & McNaughton, 2016; Telama, et al., 2014; Cardon & De Bourdeaudhuij, 2008; Hinkley, Salmon, Okely, Crawford, & Hesketh, 2012; Pate, et al., 2015; Pujadas Botey, Bayrampour, Carson, Vinturache, & Tough, 2015).

2.2. Desporto de Formação

O conceito de jogo é importante ao longo da infância (Anderson-McNamee & Bailey, 2010; Martorell, Papalia, & Feldman, 2013). Para um desenvolvimento saudável, é necessário seleccionar o tempo para os jogos e respetivas oportunidades oferecidas (IPA, 2014), pois a diversidade de experiências oferecidas contribuem de formas diferentes para o desenvolvimento das crianças (Dockett & Flear, 1999). A oferta dos jogos deve ter em conta a idade das crianças, as suas necessidades e respetivos interesses. (Gronlund, 2010). Os jogos proporcionam diversão e entretenimento para as crianças. (Heidemann & Hewitt, 2010). Jogar é um direito básico da criança (UNICEF, 2004), mas segundo (Brooker & Woodhead, 2013), as crianças devem ter a liberdade de planear, realizar e concluir os jogos. Os jogos estimulam as crianças, permitindo uma aprendizagem repleta de diferentes experiências. (Ebbeck & Wanigayanake, 2010). De acordo com Tugurl e Metin (2006), os locais onde os jogos são realizados devem em conta as idades de modo a aumentar o interesse pelos mesmos, satisfazer as necessidades e permitir a atualização de todas as crianças.

Em desporto de formação, é importante a aplicação de uma conduta de ética desportiva nas interações do atleta com os colegas de equipa e treinador (Serrano-Dura et al., 2020), com base num conjunto de valores, atitudes e normas (Taylor, 2020).

A escola de patinagem é essencialmente direccionada para crianças e jovens ainda antes da adolescência. Assim sendo, é importante perceber o contexto dos futuros praticantes, e entendermos que ao contrário do que se sucede nas escolas e nos clubes desportivos, é benéfico

organizarmos os praticantes por níveis de maturação e competências, pois nem sempre corresponde à idade cronológica (Verdugo, 2015).

O desporto tem um impacto positivo no bem-estar físico e psicológico nas crianças (Bruner et al., 2016), representando um papel social que obriga os responsáveis a ter um modelo definido e sustentável que permita desenvolver e corresponder às necessidades dos praticantes. (Skinner, Zakus, & Cowell, 2008).

É indiscutível o impacto do desporto no desenvolvimento social e individual, inclusive, a ética desportiva como um valor importante na sociedade (Hours, 2018).

O desporto não é apenas a prática de atividade física mediante regras num determinado recinto desportivo. Pode ser transversal ao dia a dia do atleta, pois o comportamento do atleta é semelhante ao comportamento extra desporto, mediante estímulos idênticos (Hours, 2018).

Sekot (2008) considera que o desporto coletivo beneficia as crianças na compreensão dos valores coletivos, como a coesão e a crítica em caso de insucesso. O desporto é característico pela sua emotividade, mas que em demasia pode tornar-se negativa.

Sulc (2007) considera mesmo que para bem do praticante e conseqüentemente da sociedade, é mais importante focar-nos nos benefícios físicos, psicológicos e sociais oriundos do desporto amador do que fazer desporto em que se pretende ganhar a qualquer custo, pois as conseqüências podem ser negativas.

2.3. Comportamento do treinador

Segundo Khoran & et al. (2008) o comportamento do treinador na relação com o atleta em treino tem um impacto direto na satisfação do atleta.

Um treinador de sucesso muitas vezes caracteriza-se pela capacidade de liderança. É importante para o atleta sentir-se motivado e para tal, o treinador deve ter a capacidade de relacionar com os jogadores de diversas formas, de acordo com as suas funções e capacidades. A nível psicológico, contribui para o sucesso o conhecimento do treinador sobre a satisfação dos seus jogadores. A capacidade de relacionamento e os valores aplicados na relação entre jogador e treinador é um dos fatores mais importantes para garantir a satisfação do atleta. (Maghsoudi, 2009).

2.4. Escola

Um dos nossos objetivos é criar uma ligação entre os clubes desportivos e as escolas, pois sendo as escolas um local de orientação para os alunos, é importante criar um conjunto de experiências que proporcionem aos alunos a aquisição de conhecimentos e que se tornem ativos, pois a prática de atividade física tende a diminuir na adolescência e conseqüentemente os hábitos sedentários a aumentar. (Andrade, Meira, & Vasconcelos, 2002; Vega, 2009).

As escolas cada vez mais sobrecarregam os alunos, obrigando-os a passar horas e horas diárias sentados em salas de aula, excetuando a disciplina de educação de física. Tendo em conta este facto, é importante oferecer atividades físicas extracurriculares para combater o tempo em que os alunos se encontram sentados no contexto escolar (Marques, Peralta, Martins, Sarmiento, & da Costa, 2016).

2.5. Família

Os tempos de lazer fazem parte das rotinas de um adolescente, e a maneira como este o aplica depende muito do ambiente que o rodeia. Quando a família realiza exercício físico nos seus tempos de lazer, então existe uma maior probabilidade de a criança também ter prazer em fazer exercício durante o tempo de lazer (Žumárová, 2015).

O impacto das famílias no sucesso desportivo do atleta é enorme. Tendencialmente, os pais depositam nos filhos os sonhos e objetivos que por vezes não conseguiram alcançar no passado. A busca pela perfeição por parte dos pais, leva-os a concentrarem-se muito nos resultados, tornando-os mais agressivos, impacientes, exigentes...O lado formativo e motivacional do desporto de formação tem diminuído, devido ao aumento do foco nos resultados (Žumárová, 2015).

Segundo Sekot (2008), não é por os pais quererem que o filho seja um atleta de sucesso que o desejo se vai realizar, pois as crianças podem não partilhar das mesmas ambições.

3. Metodologia

Inicialmente, realizou-se um enquadramento teórico de modo a entendermos melhor os conceitos básicos associados à patinagem. Foi também realizado um questionário sobre o público-alvo para entendermos melhor o posicionamento do cliente. De seguida, fez-se uma análise de mercado através das 5 forças de Porter e da matriz SWOT, complementada com uma análise interna.

3.1. Revisão de Literatura

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de modo a adquirirmos conhecimentos relacionados com o tema. A pesquisa focou-se em artigos científicos associados aos termos “Hóquei em Patins”, “Patinagem”, “Patinagem Artística” e “Desporto Escolar”, escritos em português, espanhol ou inglês, e com prioridade para os anos mais recentes.

3.2. Questionário

De modo a sustentar os objetivos da escola de patinagem, foi realizado um questionário quantitativo, sendo o público alvo qualquer pessoa que seja pai ou mãe, independentemente da idade dos filhos, da área de residência e se tem alguma ligação a um desporto relacionado com a patinagem. Para aplicação do questionário, foi utilizado o *Google Forms*, tendo posteriormente sido partilhado através das redes sociais, tais como o *WhatsApp* e o *Facebook*.

O questionário foi composto por 18 perguntas, divididas em duas secções. A primeira secção focou-se na caracterização do questionado, com o intuito de saber:

- Área de Residência;
- Número de Filhos;
- Idade dos filhos;
- Se algum dos filhos pratica hóquei patins;
- Se sim, quantos praticam;
- Se algum dos filhos pratica patinagem artística;
- Se sim, quantos praticam;
- Se sabe patinar;

- Se não sabe, gostaria de aprender;
- Algum dos filhos teve aulas de patinagem na escola;
- Se sim, quantas aulas;

A primeira secção composta por 11 perguntas, incluiu uma pergunta de resposta curta, 6 de escolha múltipla e 4 de resposta dicotómica. 7 perguntas eram de carácter obrigatório, enquanto que as 4 perguntas de carácter não obrigatório dependiam da resposta à pergunta anterior.

A segunda secção foi constituída por perguntas sobre fatores que constituem a escola de patinagem, de modo a perceber qual a opinião do público alvo. Para tal, realizou-se 7 perguntas, 4 delas com resposta em escala, uma de resposta dicotómica e duas de escolha múltipla. As perguntas realizadas incidiram sobre:

- A importância de a empresa disponibilizar transporte;
- A importância de criar condições para a realização de trabalhos escolares;
- A importância do acompanhamento de um psicólogo;
- A importância do acompanhamento de um nutricionista;
- A mensalidade justa a pagar;
- O interesse em inscrever o(s) filho(s) na escola de patinagem;
- Tipologia de patinagem para praticar;

Foram obtidas respostas um pouco por todo o país, de Norte a Sul, e também nas ilhas dos Açores e Madeira, totalizando um total de 247 respostas. Posteriormente, os dados foram analisados através de gráficos, de modo a sustentar o projeto da escola de patinagem e também permitiu-nos interpretar a opinião do público alvo relativamente a questões como a mensalidade e a importância de os praticantes terem ajudas extra ringue.

3.3. Viabilidade económica e financeira

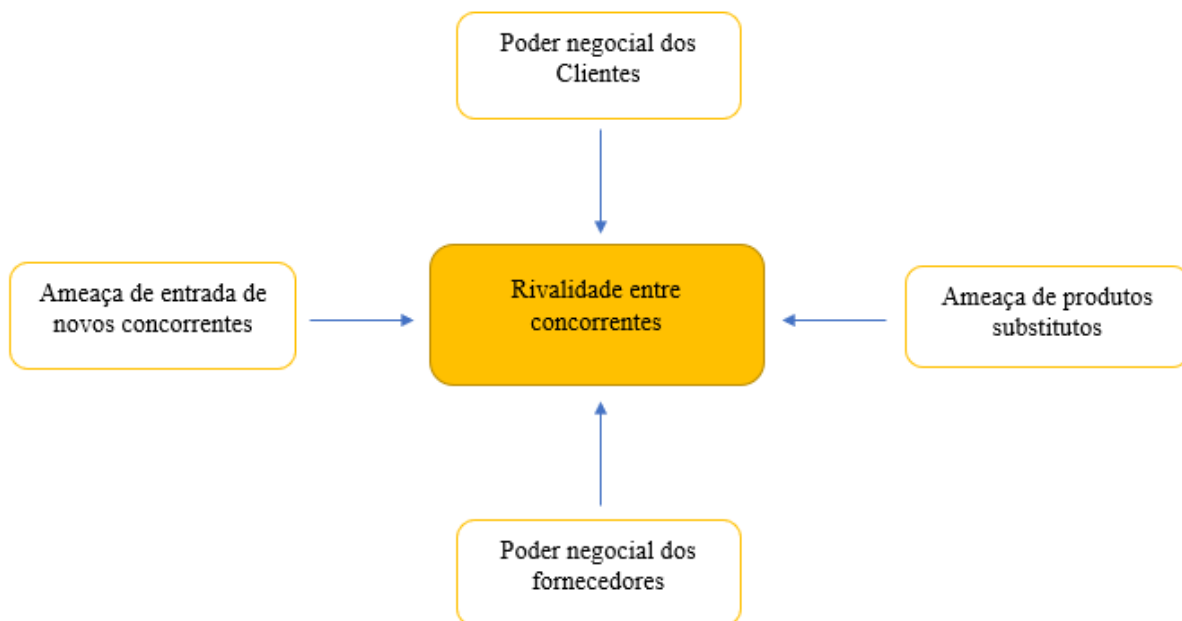
Por último, o passo mais importante de um projeto de investimento, é perceber se o mesmo é rentável. Primeiramente, foi necessário iniciar contatos para calcular os custos associados aos Fornecimentos e Serviços Externos. De seguida, após previsão dos rendimentos e custos, foi possível calcular os indicadores fundamentais, tais como o VAL, TIR e IRP.

4. Mercado Alvo e Contexto Competitivo

4.1. 5 Forças de Porter

As cinco forças de Porter são:

- ✓ Rivalidade entre concorrentes;
- ✓ Poder negocial dos fornecedores;
- ✓ Poder negocial dos clientes;
- ✓ Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- ✓ Ameaça de produtos substitutos;



Quadro 1: Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Autor

4.1.1. Rivalidade entre concorrentes

É importante para o sucesso de uma empresa, perceber antecipadamente quem são os concorrentes, onde se localizam e como trabalham. Como já foi referenciado, trata-se de uma empresa inovadora no distrito de Lisboa, e a segunda escola de patinagem a nível nacional, pois existe uma outra escola de patinagem no distrito do Porto.

No entanto, embora não haja concorrentes diretos, devemos considerar os clubes desportivos como concorrentes indiretos. A escola de patinagem baseia-se em parcerias com os clubes desportivos, no entanto, e tendo em conta que estão inseridos na Associação Patinagem de Lisboa cerca de 57 clubes e, embora nem todos apresentem formação de Hóquei em Patins ou Patinagem Artística, os clubes que não sejam parceiros transformar-se-ão em concorrentes, pois num modelo diferente, também apresentam oferta para aprender a patinar.

4.1.2. Poder negocial dos fornecedores

Tratando-se de um mercado pequeno, o número de fornecedores também é reduzido no que diz respeito ao material. O poder negocial dos fornecedores é reduzido, pois tratando-se de empresas pequenas e não existindo concorrência direta, permite-nos ganhar margem negocial, pois para as pequenas empresas, um novo cliente é sempre bem-vindo.

Relativamente aos fornecedores de serviço, o mesmo não se aplica, pois, o facto de ser um mercado reduzido é prejudicial, contrariamente em áreas como a da saúde, física e mental, o mercado é bastante superior, e como tal o impacto financeiro do fornecimento de serviços à escola de patinagem é reduzido. Ainda assim, a elevada oferta de serviços de saúde permite-nos analisar e negociar preços mais atrativos para a escola.

4.1.3. Poder negocial dos clientes

A exigência dos clientes é cada vez maior, exigindo sempre o melhor serviço pelo menor custo possível. A patinagem, seja ela em forma de patinagem artística ou em forma de hóquei em patins, é uma modalidade com um custo elevado comparativamente com outras modalidades.

As mensalidades praticadas nos clubes desportivos não variam muito pois a oferta é sempre muito idêntica, mas no caso específico da escola de patinagem, ao apresentarmos uma oferta mais diversificada e de maior qualidade, o preço será naturalmente superior, e de certo modo, elevado para muitas famílias, o que é um ponto negativo.

Por outro lado, a inexistência de um concorrente direto e o pouco conhecimento sobre a modalidade, permite diminuir o poder negocial dos clientes, pois não existem um termo de comparação.

Contudo, é importante encontrar uma boa relação entre preço e qualidade, pois os clientes em caso de insatisfação, podem sempre considerar os clubes desportivos como uma boa alternativa.

4.1.4. Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes é reduzida, pois embora tratando-se de um mercado com margem de progressão, o investimento inicial pode ser elevado ou não, dependendo do objetivo e método da empresa, a margem de lucro é relativamente baixa, a oferta existente tem toda origem nos clubes desportivos e é necessário ter conhecimento especializado.

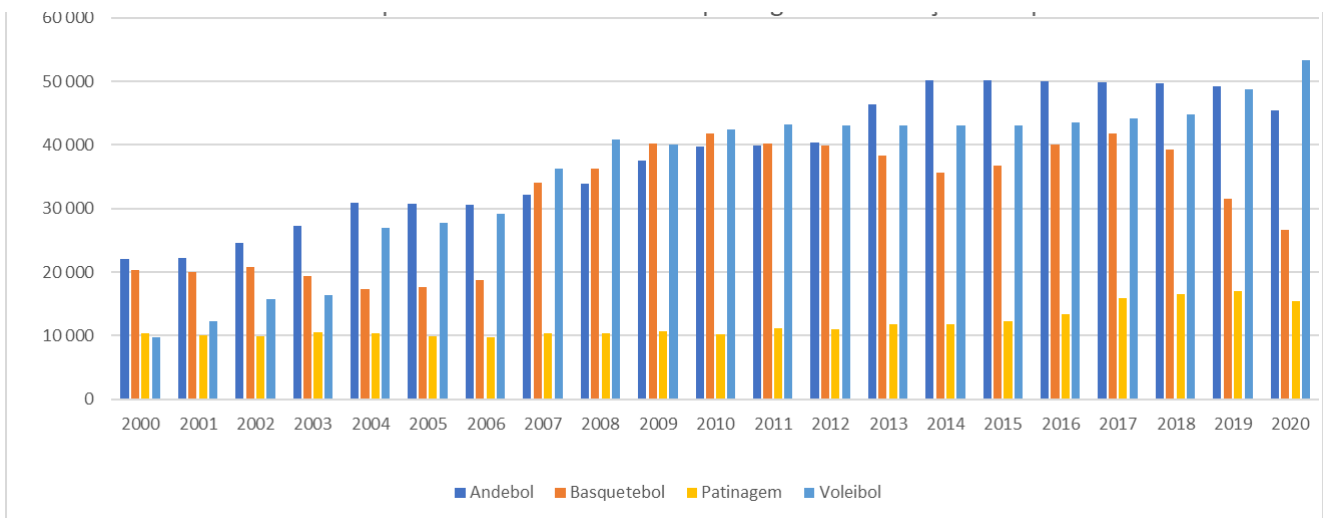
No caso de entrada de um novo concorrente, seria muito prejudicial para o negócio, pois devido às elevadas mensalidades, o público alvo é limitado para duas ou mais empresas com o mesmo leque de oferta. Tal seria possível, apenas se existisse uma mudança de paradigma no mercado, com a redução de clubes a apostar na formação logo desde crianças.

Concluindo, apesar das poucas barreiras de entrada no mercado, este é pouco apetecível para um investimento privado.

4.1.5. Ameaça de produtos substitutos

Tratando-se de uma modalidade desportiva, a ameaça de produtos substitutos é constante, pois o cliente pode sempre optar por uma modalidade diferente, tal como o futebol, basquetebol, entre outros...

Tal como demonstra o quadro abaixo, desde o início dos anos 2000, o número de praticantes desportivos federados em modalidades como o andebol, basquetebol e voleibol aumentaram em mais 30.000 praticantes, ao contrário da patinagem, que se manteve constante. É importante perceber que embora não seja uma relação direta, o aumento do número de praticantes nas outras modalidades não permite o aumento desejado de praticantes de patinagem.



Quadro 2 : Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas

Fonte: Pordata

É preciso de perceber o porquê destes dados, de modo a conseguirmos contrariar a tendência. No entanto, a patinagem é uma modalidade única e diferenciadora, onde os praticantes têm a oportunidade de tirar o calçado do dia a dia e calçar os patins. Como tal, o produto substituto terá sempre um fator básico diferente, o calçado.

5. Análise interna

Neste ponto irei realizar uma análise interna à escola de patinagem, dando a conhecer os seus pontos fortes e fracos, para mais à frente confrontar com a análise realizada anteriormente relativa ao mercado. A análise interna é muito importante, pois permite-me averiguar especialmente os pontos fracos, e quanto mais e melhor estivermos informados sobre os mesmos, melhor preparados estaremos para diminuir os seus impactos no sucesso da empresa.

5.1. Pontos fortes

- ✓ Oferta de um modelo inovador;
- ✓ Acessível a todas as idades;
- ✓ Foco no bem-estar dos praticantes;
- ✓ Acessível a diversas áreas de residência;
- ✓ Investimento inicial reduzido;
- ✓ Não há concorrência direta;
- ✓ Espaço físico já existente;
- ✓ Acesso às escolas;

A escola destaca-se pelo número elevado de pontos fortes, pois trata-se de uma empresa com um conceito inovador no setor da patinagem, onde o mais importante é o bem-estar do praticante, a evolução natural na arte de patinar, sem pressão, sem a necessidade de um investimento inicial elevado. É importante todos terem acesso à escola de patinagem, desde crianças a idosos, pois todos têm direito de aprender a patinar, independentemente de o objetivo ser praticar desporto, fazer atividade física ou passar mais tempo com os entes queridos. A utilização dos recintos desportivos já existentes facilita a implementação da empresa e diminui o risco em caso de insucesso, através de um investimento inicial reduzido.

5.2. Pontos fracos

- ✓ Rotinas já existentes no setor da patinagem;
- ✓ Poucos recursos humanos;

- ✓ Mensalidade elevada;

Os pontos fracos fazem parte de uma empresa, e como tal, quanto melhor conhecermos, menor é o risco de insucesso. A escola de patinagem está inserida num mercado reduzido, embora não explorado na sua totalidade, mas que nos limita quanto à projeção da empresa a longo prazo. Tratando-se de um projeto inovador, a escola de patinagem surge um pouco contra as rotinas já existentes no setor, onde os clubes desportivos organizam os praticantes por idades, disponibilizam o ringue durante a semana e ao fim-de-semana os atletas competem com outros atletas de outros clubes desportivos, e em contrapartida, os encarregados de educação pagam uma mensalidade. A mensalidade praticada pela escola de patinagem pode criar dificuldades, porque embora seja devidamente justificada, os encarregados de educação numa primeira impressão podem considerar elevada. Apesar de a escola de patinagem contemplar aulas nas escolas educativas, tratando-se de aulas esporádicas, significa que de uma forma geral, o horário de trabalho terá início depois de almoço, terminando ao final da tarde, e como tal, a capacidade de angariação de recursos humanos, em especial treinadores formados, será uma dificuldade presente na empresa.

6. Análise competitiva

6.1. Análise SWOT

A análise SWOT, com origem no inglês, significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Trata-se de uma ferramenta simples de aplicar, que permite avaliar estrategicamente os fatores internos e externos inerentes à empresa.

Tabela 1: Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade de serviço; ✓ Interesse pelo bem-estar; ✓ Modelo inovador; ✓ Área com tradição e sucesso no país; ✓ Baixa concorrência; ✓ Conhecimento do mercado; ✓ Parcerias com as escolas; ✓ Parcerias com clubes desportivos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensalidade elevada; ✓ Inexistência de competição; ✓ Dependência dos clubes;
Fatores externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distrito com diversos clubes desportivos; ✓ Dos principais distritos com sucesso na área da patinagem; ✓ Acesso a organizações e clubes desportivos do distrito; ✓ Mercado pouco explorado; ✓ Disponibilidade de recintos desportivos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade de inserção no mercado; ✓ Dificuldade de substituição de pessoal qualificado em caso de licenças e afastamentos; ✓ Dificuldade em encontrar mão-de-obra;

7. Objetivos do Plano

O projeto de investimento surgiu com base na experiência pessoal enquanto treinador e jogador federado de hóquei em patins. O objetivo principal do estudo é avaliar a viabilidade económica da criação de uma escola de patinagem, através da realização de um plano de investimentos e de um plano financeiro. Consequentemente, a escola de patinagem tem o intuito de levar a patinagem até às escolas e implementar nos clubes um modelo de ensino definido, sustentado no trabalho de treinadores formados, psicólogo, nutricionista e serviço de transporte.

A patinagem é uma área com tradição e sucesso no país, mas pouco explorada, estudada, divulgada e profissional, pois as gestões de grande parte dos clubes desportivos são amadoras, por vezes sem conhecimento da modalidade e com falta de recursos financeiros. Ao contrário dos clubes onde o foco é apenas sobre o desempenho dos atletas, a escola de patinagem olha para os atletas como apenas praticantes de patinagem e também para além do ringue, especialmente a nível escolar, familiar e da saúde.

A escola de patinagem oferece um leque de serviços de modo a permitir aos encarregados de educação proporcionarem aos seus educandos uma melhor qualidade de vida sem estarem dependentes dos mesmos. Com o evoluir do século XXI, a pressão social sobre o indivíduo é cada vez maior, seja através das redes sociais, ou através das escolas no caso dos estudantes ou através da situação profissional dos adultos, e as crianças e jovens são quem mais sofre, pois por vezes os encarregados de educação descarregam os problemas do dia a dia na educação do educando, afetando-o a nível psicológico que consequentemente pode causar distúrbios físicos. Ao libertarmos também os encarregados de educação da tarefa de levar os educandos às atividades extracurriculares, diminuámos a pressão sobre os mesmos e permitimos aos jovens e crianças chegarem às suas casas mais cedo.

Tal como demonstra o questionário em anexo, também é importante combater a ausência de patinagem nas escolas, pois é uma modalidade a que todas as crianças devem ter o direito de experimentar sem qualquer custo adicional.

8. Estratégia de desenvolvimento

Uma estratégia de desenvolvimento bem definida é importante para o sucesso de uma empresa, pois transmite confiança, planeamento rigoroso e objetivos bem definidos.

Primeiramente, é necessário entrar no mercado, e como tal, há que convencer os clubes quanto à eficácia da escola. É importante darmos a perceber que as vantagens oferecidas são superiores aos prejuízos, pois tratando-se de uma ideia inovadora, o ceticismo é grande, e o primeiro pensamento dos responsáveis deve ser a perda de mensalidades.

De seguida, conversar com as escolas, para termos acesso às mesmas, pois é lá dentro que se encontra o nosso público-alvo. A nossa proposta de um modo geral em nada influenciará o funcionamento normal da escola, com a exceção de que de forma esporádica pretendemos dar aulas de patinagem aos estudantes.

Por último, convencer os encarregados de educação da eficácia da escola. Não podemos ignorar o facto de a mensalidade ser superior à praticada nos clubes desportivos, no entanto, é nossa função demonstrar que é uma mensalidade justa e apropriada, devido à oferta de palestras com psicólogo e nutricionista, acompanhamento das responsabilidades académicas, disponibilidade de transporte e acima de tudo, qualidade no ensino da patinagem, não só devido ao processo técnico mas também à relação pessoal aplicada com os praticantes.

Concluindo, acreditamos que o fácil acesso aos clubes desportivos é fundamental para o arranque da empresa, e conjuntamente com os conhecimentos profundos sobre a patinagem e respetiva qualidade da oferta formativa, será diferenciador e que nos permitirá, num curto espaço de tempo, cimentarmos a nossa posição no mercado e evoluirmos de forma exponencial. O nosso sucesso será também o sucesso da patinagem quando verificarmos o número crescente de patinadores no distrito de Lisboa, pois a margem de crescimento é muito elevada.

9. Políticas de implementação e respetivos custos

9.1. Marketing

Uma boa estratégia de marketing ajuda a promover a empresa, especialmente numa fase em que esta se tenta estabelecer no mercado. A empresa optou por não contratar um serviço de externo para ajudar a realizar uma boa campanha de marketing, pois considerámos ter os meios necessários para atingirmos o público-alvo.

9.1.1. Clubes Desportivos

Os clubes desportivos são um excelente meio para atingir um fim, que são os clientes. O acesso aos responsáveis dos diversos clubes desportivos sediados no distrito de Lisboa, permite vender o produto de forma direta, através de conversas particulares. A juntar a esta vantagem, os clubes têm os seus próprios atletas, o que permite no imediato a captação dos mesmos.

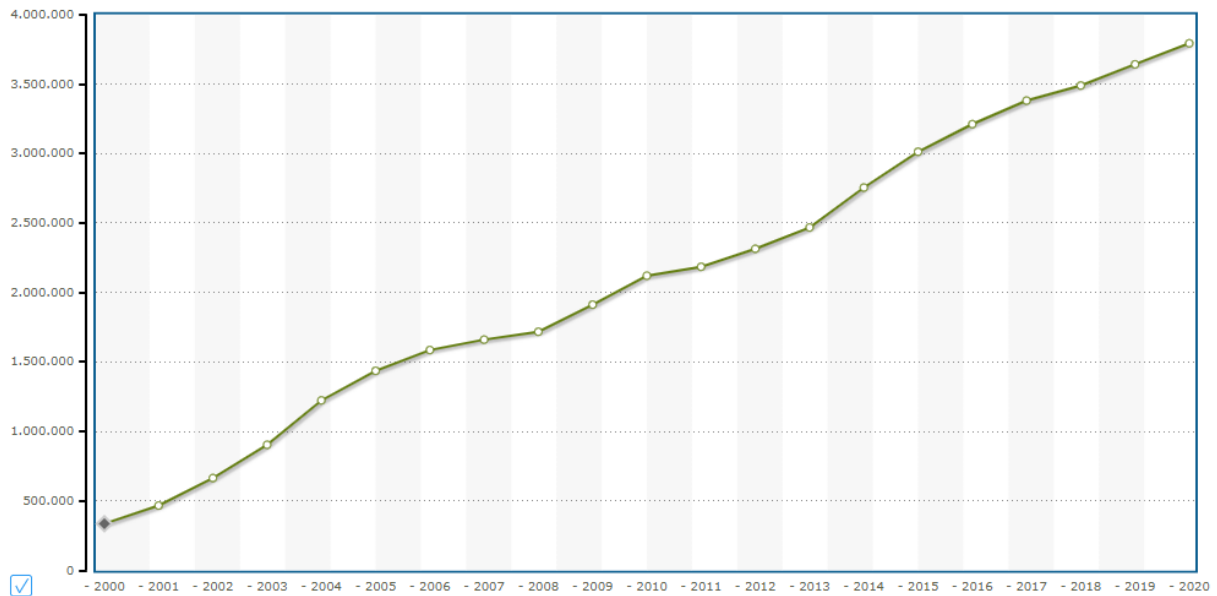
9.1.2. Escola

Não há melhor marketing do que o contato direto com o nosso público-alvo. Onde se encontra? Nas escolas. Ao termos acesso às escolas, estamos perante uma excelente oportunidade de dar a provar às crianças e jovens o nosso produto. Ao realizarmos as ações formativas nas escolas, automaticamente os encarregados de educação terão conhecimento, e se a criança chegar a casa e disser que gostou muito de andar de patins, as probabilidades de termos conseguido angariar um cliente é muita, até porque o acesso à nossa escola de patinagem é perto da escola, especialmente se considerarmos uma criança que não pratica nenhuma atividade extracurricular.

9.1.3. Internet

Hoje em dia, a dimensão digital de uma empresa é fundamental. É elevada a taxa populacional com acesso à internet, como tal uma página da empresa na internet e também nas redes sociais, como o *Facebook*, é uma boa montra da empresa, pois permite os clientes terem acesso a

contatos, localizações, preços, horários, informações, comentários de clientes e também fotografias e vídeos.



Quadro 3: Assinantes do acesso à Internet

Fonte: Pordata

9.1.4. Sociedade

Quando se fala em desporto, fala-se em treinos e jogos, que por consequência promovem convívios entre os encarregados. As notícias no desporto de formação espalham-se muito rapidamente, pois o desporto não só promove amizades entre os praticantes, mas também entre os encarregados de educação.

Os jovens praticantes também são uma boa fonte de propagação, pois um cliente satisfeito ajuda a adquirir novos clientes, e as crianças falam muito entre si, seja na escola ou através das redes sociais.

Os responsáveis dos clubes também são uma fonte de divulgação do produto, pois os contatos entre os mesmos é constante, muito graças às constantes reuniões nas Associações de Patinagem. Com o impacto que a escola irá ter no mundo da patinagem, rapidamente será de conhecimento geral a existência da escola e isso só aumenta a responsabilidade para a oferta de um produto de qualidade.

9.1.5. Público alvo

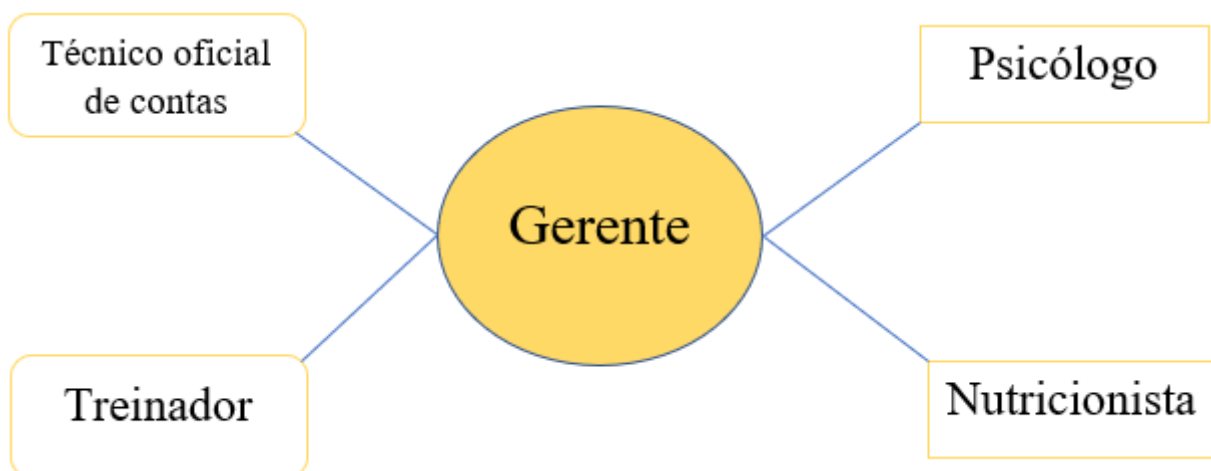
O público alvo pode ser dividido em dois: as crianças e os adultos. O público alvo principal são as crianças, e o produto está especializado para os mesmos, no entanto, os adultos também são parte importante da empresa, pois não só devem ter o direito a aprender a patinar, como também são eles que permitem a prática por parte das crianças e jovens.

9.2. Organização

9.2.1. Estrutura Societária

A empresa será constituída juridicamente na forma de Sociedade Unipessoal por Quotas, com a presença de um único sócio, de nome Bernardo Miguel Baleia Reis, e que deterá a totalidade do capital social. O capital social será de 5.000€, sendo o montante mínimo exigido para o tipo de sociedade escolhido de 1,00€.

9.2.2. Estrutura Organizacional



Quadro 4: Estrutura organizacional da empresa
Fonte: Autor

Gerente

O gerente é o responsável máximo da empresa, pois tem a função de sócio-gerente. É o único trabalhador com uma remuneração fixa mensal a tempo inteiro, e será responsável pela implementação da empresa no mercado, pelas demonstrações nas escolas, por toda a logística associada à empresa e também terá a função de treinador em diversos momentos, especialmente nos primeiros anos.

Técnico oficial de contas

Em qualquer empresa é necessário um técnico oficial de contas, que contribua para a empresa cumprir todas as suas obrigações fiscais. A sua função não varia consoante o número de atletas.

Treinador

A função de treinador é fundamental na empresa, pois sem o mesmo, não é possível vender o produto da empresa. Tendo em conta o número de horas requisitadas a um treinador, optou-se por realizar o pagamento mensal através de recibos verdes. A remuneração mensal é variada, consoante o número de horas efetuadas. O número de treinadores varia consoante o número de atletas, considerando 2 treinadores por cada 15 atletas.

Psicólogo

O psicólogo, ao contrário do treinador, é um serviço não essencial. Ainda assim, é um serviço que diferencia o produto dos demais. O psicólogo está dependente do número de atletas, pois embora seja sempre o mesmo, por cada turma (15 atletas), é contratado mensalmente uma palestra de uma hora realizada pelo psicólogo.

Nutricionista

Exatamente com o mesmo papel que o psicólogo, apenas com um objetivo diferente. Através de uma palestra mensal, falar com os praticantes de modo a adquirirem hábitos de vida saudáveis, que são tão importantes tal como a prática de exercício físico.

9.3. Logística

Antes da demonstração dos mapas de custos, é necessário compreender a logística da empresa, de modo a perceber o funcionamento da mesma.

A empresa pretende organizar os praticantes em turmas de 15, acompanhadas por 2 treinadores. O número de atletas máximo por turma é flexível, pois caso haja mais de 15 atletas, não significa obrigatoriamente a necessidade da criação de uma 2ª turma. Os treinos são de uma hora, 3 vezes por semana, durante todo o ano, excetuando o mês de agosto e Domingos. Na perspetiva de rentabilidade financeira e logística, inicialmente a empresa acredita conseguir acordo com 2 clubes desportivos, e como tal, os treinos serão às segundas, quartas e sextas num clube, enquanto que no outro será às terças, quintas e sábados.

9.4. Mapas de Custos

9.4.1. Pressupostos

Tabela 2: Pressupostos do modelo

Pressupostos do modelo	Variáveis
Taxa de IRC	25,00%
Valor do capital próprio inicial	5.000€
Valor residual do Capital Fixo	696€
Reserva de tesouraria	232€
Taxa de oportunidade	8,00%

Fonte: Autor

O valor de IRC, resulta do valor presente no Artigo 87º do CIRC, de 21,00%, somado com a derrama municipal de 1,50% e a tributação de autónoma de 2,50%, totalizando os 25,00%.

O valor inicial do capital próprio é de 5.000€, respeitante ao único sócio da empresa.

O valor residual do capital fixo, é uma média não ponderada, no qual se assume que o valor do ativo ao fim de 5 anos de atividade é de 60,00% do valor inicial.

A reserva de tesouraria equivale a 20% do total do Capital Fixo, com um valor de 1.160€.

Tabela 3: Número de inscritos anualmente

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Clube 1	165	275	330	330	330
Clube 2	165	275	330	330	330
Clube 3	-	165	275	330	330
Clube 4	-	165	275	330	330
Clube 5	-	-	165	275	330
Clube 6	-	-	165	275	330
Total	330	880	1540	1870	1980

Fonte: Autor

A tabela acima representa a evolução do número de praticantes ao longo dos 11 meses de trabalho. O número máximo de praticantes por turma é de 15, no entanto, este número não é fixo, pois depende do total do número de praticantes inscritos. Nas situações em que o número de inscritos é de 25 ou 30, os mesmos são divididos em duas turmas, de acordo com as suas capacidades.

9.4.2. Custos

Tabela 4: Plano de Investimentos em Capital Fixo

	Ano 0	Depreciações						IVA %	Valor do IVA
		%	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5		
Capital Fixo Tangível									
Equipamento Básico									
Patins	600€	25,00%	150€	150€	150€	150€	-	23,00%	138€
Outros gastos	200€	25,00%	50€	50€	50€	50€	-	23,00%	46€
Soma do Capital Fixo Tangível	800€	-	200€	200€	200€	200€	-	-	-
Capital Fixo Intangível									
Marcas, registos, patentes	360€	20,00%	72€	72€	72€	72€	72€	-	-
Soma do Capital Fixo Intangível	360€	-	72€	72€	72€	72€	72€	-	-
Total do Capital Fixo	1.160€	-	272€	272€	272€	272€	72€	-	-

Fonte: Autor

O mapa de ativos encontra-se dividido em duas rubricas, o capital fixo tangível e o capital fixo intangível.

No que diz respeito ao investimento inicial no equipamento de patinagem para dar início à atividade, prevê-se um valor a rondar os 800€, que serão amortizados em 4 anos.

Relativamente ao capital fixo intangível, o investimento será de 360€ para abrir a empresa, sendo o valor amortizado em 5 anos.

Tabela 5: Custo das Vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custo de cada unidade	11,79€	14,13€	13,93€	14,02€	13,39€
Custo total das vendas	3.892,00€	12.432,00€	21.448,00€	26.220,00€	26.520,00€

Fonte: Autor

O custo unitário de cada praticante não é constante de ano para ano, nem dentro do próprio ano. Exemplificando, as contas acima foram realizadas com base no número de praticantes previstos para cada ano, no entanto, no 1º ano, prevê-se duas turmas em 2 clubes desportivos distintos, sendo cada turma composta por 15 atletas. Suponhamos que numa das turmas, em vez de 15 atletas, existem apenas 14, o custo unitário vai aumentar, pois os gastos associados mantêm-se (treinadores, psicólogo e nutricionista), com exceção do valor do seguro, que diminui.

De salientar também o impacto do serviço de transporte. O custo referente ao serviço de transporte não está incluído nas contas acima realizadas, pois calcula-se que, tratando-se de um serviço extra, apenas uma percentagem dos praticantes irá usufruir do mesmo. Ainda assim, consideramos que a aquisição do serviço de transporte apresenta um custo para a empresa de 28€ por praticante.

Tabela 6: Fornecimentos e Serviços Externos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Seguros	900€	2.400€	4.200€	5.100€	5.400€
Psicólogo	440€	1.320€	1.720€	2.640€	2.640€
Nutricionista	440€	1.320€	1.720€	2.640€	2.640€
Serviço de transporte	8.316€	22.176€	38.808€	47.124€	49.896€
Serviço de contabilidade	2.760€	2.760€	2.760€	2.760€	2.760€
Taxas de legalização	549€	-	-	40€	-
Curso Primeiros Socorros	240€	120€	120€	120€	-
Aluguer do Espaço	2.640€	6.600€	10.560€	11.880€	11.880€
Total	16.285€	36.696€	59.968€	72.304€	75.216€

Fonte: Autor

Os gastos associados aos fornecimentos e serviços externos podem ser divididos em 2 tipos: gastos fixos e gastos variáveis.

Os gastos fixos são o serviço de contabilidade e as taxas de legalização. O valor de 549€ referente às taxas de legalização diz respeito ao somatório do custo de admissibilidade de firma (75€), do cartão da empresa (14€), da inscrição no Registo Nacional de pessoas coletivas (50€), do licenciamento (350€) e da certidão de registo permanente (60€). Tendo em conta a duração de 3 anos da certidão de registo permanente, no 4º ano é necessária a renovação por mais 2 anos, com um custo de 40€.

Os custos variáveis estão dependentes do número de praticantes, no entanto, não variam de forma uniforme.

Os valores dos seguros são baseados numa simulação requisitada à empresa Allianz.

O psicólogo tem como função dar palestras, uma vez por mês, a cada turma. Considerou-se 20€ como valor por cada palestra contratada, e como tal, considerando como exemplo o 1º ano, 20€ x 2 turmas x 11 meses = 440€. A mesma situação se aplica ao nutricionista.

O serviço de transporte é opcional, com um custo de 28€. O serviço apenas inclui transporte da escola até ao clube desportivo. Considerando uma taxa de aderência de 90%, calcula-se $28€ \times 90\% \times 30 \text{ praticantes} \times 11 \text{ meses} = 8.316€$.

É fundamental ter pessoas preparadas para reagirem em casos de acidente dos praticantes, seja ele um simples arranhão ou um acidente de maior gravidade. Como tal, é oferecida uma formação de primeiros socorros ao gerente e alguns treinadores, para que em cada treino, esteja sempre presente uma pessoa capacitada para ajudar a minimizar os danos. O custo da formação de 120€, sendo no primeiro ano necessária a realização da mesma por parte do gerente e de um treinador. Nos 3 anos seguintes, um treinador por ano realiza a formação. A formação tem uma validade de 5 anos.

O aluguer do ringue tem o valor de 5€ por hora, que multiplicado pelo número de dias de uso, torna-se numa despesa considerável para a empresa e um bom contributo para os clubes, tendo em conta os gastos praticamente nulos que os mesmos terão.

Tabela 7: Gastos com o Pessoal

	%	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gerente	-	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
Treinador 1	-	1.056€	1.584€	1.584€	1.584€	1.584€
Treinador 2	-	1.056€	1.584€	1.584€	1.584€	1.584€
Treinador 3	-	-	2.112€	3.168€	3.168€	3.168€
Treinador 4	-	-	2.112€	3.168€	3.168€	3.168€
Treinador 5	-	-	-	2.112€	3.168€	3.168€
Treinador 6	-	-	-	2.112€	3.168€	3.168€
Total de ordenados	-	16.112€	21.392€	27.728€	29.840€	29.840€
Subsídio de alimentação mensal	-	1.193€	1.193€	1.193€	1.193€	1.193€
Total de ordenados e subsídios	-	17.305€	22.585€	28.921€	31.033€	31.033€
Segurança Social	23,75%	3.325€	3.325€	3.325€	3.325€	3.325€
Seguro de acidentes de trabalho	2.35%	357€	357€	357€	357€	357€

Projeto de Investimento – Reis da Patinagem

Medicina e Segurança no trabalho	1%	12€	12€	12€	12€	12€
Total	-	20.998€	26.278€	32.614€	34.726€	34.726€

Fonte: Autor

Tal como acontece nos fornecimentos e serviços externos, os gastos com o pessoal podem ser divididos em fixos e variáveis.

O único gasto fixo é referente ao gerente, pois tem contrato. O gerente auferi 1.000€ mensais, com direito a subsídio de almoço de 4,17€ por dia. O gerente será o único funcionário a tempo inteiro, e terá as funções de angariação de novos clientes, de gestão de recursos humanos, de treinador, entre outras...

A quantidade de treinadores necessários depende do número de praticantes, e como tal, os mesmos são remunerados através de recibos verdes, com uma remuneração de 4€ por hora. No 1º ano, são contratados 2 treinadores, porque embora só seja necessário um, é importante ter um 2º treinador disponível em caso de indisponibilidade, pois será necessário 1 treinador de segunda a sábado. De forma a compreender as contas realizadas, considerando que ambos os treinadores dividem os treinos dados ao longo da semana e que para além da hora de treino, também ajudam no apoio aos praticantes durante mais uma hora, então resulta $4€ \times 11 \text{ meses} \times 2 \text{ horas} \times 3 \text{ treinos por semana} \times 4 \text{ semanas por mês} = 1.056€$. A mesma lógica se aplica nos restantes anos, embora em circunstâncias distintas.

9.4.3. Rendimentos

Tabela 8: Vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Valor mensalidade sem IVA (por mês)	44,25€	44,25€	44,25€	44,25€	44,25€
Nº de praticantes (anual)	330	880	1.540	1.870	1.980
Valor transporte sem IVA (por mês)	28,30€	28,30€	28,30€	28,30€	28,30€
Nº de praticantes (anual)	297	792	1.386	1.683	1.782
Vendas anuais	23.007,43€	61.353,15€	107.368,01€	130.375,44€	138.044,58€

Fonte: Autor

Tabela 9: Preço Unitário das Vendas

Descrição	Valor
Valor da mensalidade (com IVA)	50,00€
Valor sem IVA	44,25€
Valor do IVA (13%)	5,75€
Valor do serviço de transporte	30,00€
Valor sem IVA	28,30€
Valor do IVA (6%)	1,70€

Fonte: Autor

As tabelas acima demonstradas identificam as nossas fontes de rendimentos anual de forma descritiva. O valor da mensalidade é de 50€, e no caso dos praticantes que optem pela utilização do serviço de transporte, acresce o valor de 30€. Estima-se que 90% dos praticantes usufruam do serviço de transporte.

10. Requisitos para a implementação

1º Requisito

Como requisito principal, surge a necessidade de disponibilidade por parte dos responsáveis dos clubes desportivos para aceitarem um novo conceito de formação de atletas. Os modelos praticados pelos clubes são muito idênticos entre si, independentemente dos treinadores, das localizações geográficas, das direções, pois não conhecem outra maneira de trabalhar, e como se trata de gestões amadoras, também não existe a preocupação em melhorar. O importante é dar tempo de ringue aos atletas para eles poderem patinar e em contrapartida, obter receitas através das mensalidades pagas pelos encarregados de educação. Como tal, é fundamental conseguir mudar um pouco as mentalidades dos responsáveis, e demonstrar que todos (clubes, atletas e empresa) ficarão a ganhar com a implementação de um novo modelo.

2º Requisito

Como 2º requisito, surge a necessidade de acesso às escolas. Para a empresa ter sucesso, é obrigatório aumentar o número de praticantes nas camadas jovens presentes nos clubes desportivos, e para tal acontecer, temos de angariar clientes, e os nossos principais clientes passam os dias nas escolas. As escolas são um bom ambiente para experimentar algo novo, pois é um espaço conhecido pelas crianças, onde se sentem à vontade e confiantes.

3º Requisito

Aquisição de treinadores que se enquadrem no perfil desejado. Tendo em conta o tipo de trabalho e o horário de funcionamento, o leque de opções para escolher um treinador não é muito diversificado. De um modo geral, terão de ser estudantes, conhecedores de Hóquei em Patins ou Patinagem Artística, e que gostem de crianças. Acima de tudo, o treinador tem de ter um perfil de profissionalismo, boa liderança e de compromisso, pois a empresa pretende destacar-se pela qualidade do produto oferecida, e sem treinadores de qualidade, o mesmo se torna difícil.

11. Avaliação económica e financeira

11.1. Resultados de Exploração

Tabela 10: Resultados de Exploração

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendimentos	23.007€	61.353€	107.368€	130.375€	138.045€
FSE	16.285€	36.696€	59.968€	72.304€	75.216€
Transporte	8.316€	22.176€	38.808€	47.124€	49.896€
Outros	7.969€	14.520€	21.160€	25.180€	25.320€
Gastos com pessoal	20.998€	26.278€	32.614€	34.726€	34.726€
EBITDA	(14.276€)	(1.621€)	14.786€	23.345€	28.102€
Depreciações e amortizações	272€	272€	272€	272€	272€
EBIT	(14.548€)	(1.893€)	14.514€	23.073€	28.030€
Imposto sobre o rendimento	-	-	3.628€	5.768€	7.008€
Resultado líquido de exploração	(14.548€)	(1.893€)	10.885€	17.305€	21.023€
Depreciações e amortizações	272€	272€	272€	272€	272€
Cash flow de exploração (Meios libertos do projeto)	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	21.095€

Fonte: Autor

Esta tabela tem como base avaliar o *Cash Flow* anual de exploração, indicador determinante na viabilidade de um projeto. As vendas previstas anualmente são o ponto de partida para o cálculo do projeto, seguindo-se a subtração dos gastos e o cálculo do imposto sobre o EBIT. Os *Cash Flows* apresentados são positivos a partir do 3º ano e comprovam a boa saúde do projeto de investimento.

11.2. Mapa de Fluxos de Caixa

Tabela 11: Mapa de Fluxos de Caixa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Recursos						
Cash Flows de exploração (MLP)	-	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	21.095€
Valor Residual do Capital Fixo	-	-	-	-	-	696€
Total de recursos	-	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	21.791€
Necessidades						
Investimento em Capital Fixo	1.160€	-	-	-	-	-
Investimento/Desinvestimento em FMN	232€	-	-	-	-	(232€)
Total de necessidades	1.392€	-	-	-	-	(232€)
Cash Flow Total do Projeto	(1.392€)	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	22.023€

Fonte: Autor

O mapa dos fluxos de caixa, serve para calcular, posteriormente, a rentabilidade e elegibilidade do projeto. Encontra-se dividido em 2 grupos, sendo o 1º os recursos e o 2º as necessidades financeiras. O total de recursos (*Inflow*), resulta da soma do *cash-flow* anual (Resultado líquido do período + Amortizações/depreciações) com o valor residual do capital fixo, no final do projeto. As necessidades totais (*Outflows*) resultam da soma do capital fixo, com o investimento em fundo de manio. O *cash-flow* total do projeto resulta da subtração entre recursos e necessidades financeiras e é o mote para análise da rentabilidade do projeto, pois permitirá definir o VAL, a TIR, o *Payback Period* e o IRP.

11.3. Plano Financeiro

Tabela 12: Plano Financeiro

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades Financeiras						
Investimentos em Capital Fixo	1.160€	-	-	-	-	-
Investimentos em FMN	232€	-	-	-	-	(232€)
Total de necessidades financeiras	1.392€	-	-	-	-	(232€)
Recursos Financeiros						
Capital Próprio	5.000€					
Meios libertos pelo Projeto	-	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	21.095€
Valor residual do Capital Fixo	-	-	-	-	-	696€
Total de Recursos Financeiros	5.000€	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	21.791€
Saldo Financeiro anual	3.608€	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	22.023€
Saldo Disponível inicial	-	3.608€	(14.276€)	(15.897€)	(4.740€)	12.837€
Saldo Disponível Final	3.608€	(14.276€)	(15.897€)	(4.740€)	12.837€	34.860€
Fundos a obter (curto prazo)	-	(14.276€)	(15.897€)	(4.740€)	-	-
Fundos a aplicar (curto prazo)	3.608€	-	-	-	12.837€	34.860€

Fonte: Autor

Em primeiro lugar, este mapa permite perceber quais as nossas capacidades financeiras através de capital próprio, e quais as necessidades de financiamento. O nosso investimento em ativos é a base de investimento em operacionalidade, o investimento em fundo de maneio será o nosso investimento/desinvestimento em fluxos de caixa.

11.4. Viabilidade económica na Ótica do Projeto

Tabela 13: Viabilidade económica (Ótica do projeto)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash Flow total do projeto	(1.392€)	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	22.023€
Coeficiente de atualização	1,0000	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
Cf atualizados	(1.392€)	(13.218€)	(1.390€)	8.857€	12.920€	14.988€
Cf atualizados acumulados	(1.392€)	(14.610€)	(16.000€)	(7.143€)	5.776€	20.764€
Taxa de oportunidade	8,00%	-	-	-	-	-
VAL	20.764€	-	-	-	-	-
TIR	41,17%	-	-	-	-	-
IRP	15,92	-	-	-	-	-
<i>Payback period</i> ou PRI	3 anos e 6 meses	-	-	-	-	-
Cash flow médio anual equivalente	5.201	-	-	-	-	-

Fonte: Autor

Este quadro resume o mais importante de todo o projeto, permitindo saber se o mesmo tem ou não rentabilidade. O nosso projeto apresenta resultados de exploração positivos acoplado de desinvestimento em fundo de maneo, o que mesmo atualizado a uma taxa de 8%, e ao valor temporal do dinheiro, permite obter valores bastantes favoráveis no final do projeto.

Sendo o VAL, 20.764€, um valor superior a 0, comprova que o projeto no final permite rentabilidade acrescida, e é um sinal de que foi um bom investimento.

Outro sinal de que um investimento é bem definido e comprova rentabilidade, é o facto da TIR ser superior à taxa de oportunidade, o que comprova que existe uma grande margem para melhorar a expectativa de rentabilidade.

O IRP superior a 15 significa que o projeto, face ao capital inicial, gerou mais de 15 vezes o seu valor. Isto é um indicador excelente, pois caso se quisesse abrir um negócio similar numa outra localização, este projeto serviria para pagar toda e qualquer despesa desse novo projeto.

O *Payback Period* é de 3 anos e 6 meses, o que significa que ao fim desse tempo de atividade, o valor do capital inicial já teria sido recuperado.

O *Cash flow* médio anual equivalente permitirá comparar a rentabilidade do nosso projeto, que dura 5 anos, com qualquer outro, mesmo com o espaço temporal de exploração diferente. Seria preciso um projeto com um *Cash Flow* anual superior a 5.201€ para ser mais rentável que o nosso, caso apresente as mesmas despesas.

11.5. Viabilidade económica na ótica do Acionista

Tabela 14: Viabilidade económica (Ótica do acionista)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash Flow total do projeto	(5.000€)	(14.276€)	(1.621€)	11.157€	17.577€	22.023€
Coefficiente de atualização	1,0000	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
Cf atualizados	(5.000€)	(13.218€)	(1.390€)	8.857€	12.920€	14.988€
Cf atualizados acumulados	(5.000€)	(18.218€)	(19.608€)	(10.751€)	2.168€	17.156€
Taxa de oportunidade	8,00%					
VAL	17.156€					
TIR	30,52%					
IRP	4,43					
<i>Payback period</i> ou PRI	3 anos e 9 meses					
Cash flow médio anual equivalente	4.297€					

Fonte: Autor

Similar ao anterior, este quadro é o mais importante para o acionista, no qual se resume se o projeto tem ou não viabilidade económica para o mesmo. Neste caso, não contamos como *Cash Flow* inicial o investimento em ativos, mas sim em capital próprio, e os restantes anos são derivados do saldo financeiro atual, apresentado no plano financeiro.

O VAL é superior a 0, logo apresenta viabilidade económica, e sendo este valor bastante superior é um excelente sinal de um bom investimento.

A TIR apresenta um valor bastante superior ao da taxa de oportunidade, o que significa que o projeto para além de rentável, fiável financeiramente, é ainda deveras lucrativo e apetecível para um investidor.

O IRP apresenta um valor superior a 4 o que significa que, o investidor (acionista), recuperou o seu dinheiro e ainda gerou 4 vezes o que investiu.

O *Payback Period* é de 3 anos e 9 meses, o que significa que após esse tempo, o acionista já recuperou o investido.

Por fim, o CFMAE demonstra que qualquer investimento que gerasse menos que 4.297€ em cash-flow anual, independentemente dos anos de operacionalização, e para o mesmo nível de despesas, seria menos vantajoso e rentável.

11.6. Análise de sensibilidade

11.6.1. N° Mensalidades

Tabela 15: Análise de Sensibilidade – N° Mensalidades

TIR	49,40%	N° mensalidades						
		Normal	Pessimista	Δ%	Otimista	Δ%	BEP VAL=0	Δ%
Variação da variável	20,00%	1.980	1.584	(20,00%)	2.376	20,00%	1.066	(46,16%)
VAL		24.293€	10.521€	(56,69%)	40.268€	65,76%		
Grau de sensibilidade				2,8		3,3		

Fonte: Autor

A tabela acima representada analisa o grau de sensibilidade do número de mensalidades. As contas realizadas são complexas, pois dependendo da variação do número de mensalidades, o impacto pode ser maior ou menor no VAL, ou seja, a variação negativa de 5 praticante, significa a diminuição dos rendimentos, mas não varia os gastos da empresa. No entanto, uma variação negativa de 10 praticantes já faz diminuir os rendimentos e os gastos, embora de forma não proporcional.

Como demonstra a tabela acima, a variação de 20% no número de mensalidades tem diferentes impactos no VAL, com uma variação negativa de 56,69% quando a variação no número de mensalidades também é negativa, e positiva de 65,76% quando a variação do número de mensalidades também é positiva.

O valor referente ao BEP (*Break-Even Point*) quando o VAL é igual a 0 não é fidedigno, devido ao impacto não uniforme já mencionado. No entanto, permite concluir que, o número de mensalidades no 1º ano teria de diminuir em mais de 46,16%, pois mantendo a taxa de crescimento utilizada no trabalho, a empresa continuaria a ter viabilidade.

Os valores do grau de sensibilidade, que embora diferentes, são idênticos, permitem concluir que a empresa apresenta uma elevada volatilidade à variável de mensalidades anuais, o que é perfeitamente natural.

11.6.2. Nº Turmas

Tabela 16: Análise de sensibilidade - Nº Turmas

TIR	49,40%	Nº Turmas						
		Normal	Pessimista	Δ%	Otimista	Δ%	BEP VAL=0	Δ%
Varição da variável	4	12	8	(33,33%)	16	33,33%	2	(83,33%)
VAL		24.293€	12.153€	(49,97%)	31.529€	29,79%		
Grau de sensibilidade				1,5		0,9		

Fonte: Autor

A tabela acima representa o impacto da variação do número de turmas. Ao considerarmos a variação de 4 turmas, o VAL também varia no mesmo sentido, com valores diferentes, embora com uma diferença inferior ao impacto da variação do número de mensalidades, tal como se constata através da comparação dos graus de sensibilidade.

O número de turmas por ano teria de sofrer um decréscimo superior a 80% para a empresa deixar de ter retorno financeiro, pois só assim o VAL se tornaria inferior a 0.

12. Conclusões

A área do desporto está bastante presente na sociedade, graças ao reconhecido impacto positivo que tem sobre a mesma, não só em quem pratica, como também em todos os seus envolventes. No entanto, com exceção do futebol que é um desporto bastante profissional, os restantes tendem a ser modalidades amadoras, muito devido à falta de investimento privado.

Com especial atenção sobre a patinagem, os clubes desportivos são associações com uma gestão amadora, em que os responsáveis são obrigados a despende o seu tempo pessoal sem qualquer retorno financeiro.

A escola *Reis da Patinagem* pretende ser um ponto de viragem no rumo da modalidade, e para tal, deve-se começar pela base, a formação. Tratando-se de um projeto inovador, é fundamental analisar os indicadores necessários, que apesar de nunca serem 100% certos, são bastante benéficos pois permitem perceber se é um investimento com futuro ou se tem os dias contados.

Como tal, foram construídas diversas tabelas essenciais à avaliação do projeto de investimento, permitindo através de indicadores específicos, analisarmos o futuro da escola.

O valor atual líquido, mais conhecido como VAL, é o indicador mais utilizado na avaliação dos investimentos, o que demonstra a importância de se ter obtido um resultado bastante positivo, pois sendo obrigatório ser superior a 0 de modo a tornar o projeto viável, acho que podemos considerar o nosso projeto bastante viável, atingido os 20.764€.

Outros 3 indicadores a ter em conta na avaliação do investimento, são a TIR, o IRP e o *PayBack Period*, pois permitem perceber qual a taxa média de rentabilidade do projeto, comparar os benefícios com o custo inicial e também qual o prazo necessário para ser possível recuperar o capital investido, respetivamente. O projeto apresenta uma TIR a rondar os 41,17%, os que juntamente com um IRP a 15,92, transmitem confiança numa elevada margem de rentabilidade da escola de patinagem. O *PayBack Period* por seu lado também surge como um sinal positivo, pois indica que num prazo de 3 anos e 6 meses, todo o capital investido já foi recuperado, permitindo daí em diante obter uma maior margem de lucro.

Após a apresentação dos objetivos do projeto, a definição do modelo, a caracterização dos pontos fortes, pontos fracos, das vantagens competitivas e da realização de um conjunto de

contas realizadas de forma criteriosa e cuidadosa, é com elevado otimismo que acreditamos no sucesso futuro da empresa.

13. Bibliografia

- Adamo, K., Barrowman, N., Naylor, P., Yaya, S., Harvey, A., Grattan, K., & Goldfield, G. (2014). Activity Begins in Childhood (ABC) - inspiring healthy active behaviour in preschoolers: Study protocol for a cluster randomized controlled trial. *Trials*, *15*, p. 305. doi: <http://dx.doi.org/10.1186/1745-6215-15-305>
- Aktop, A., & Karahan, N. (2012). Physical Education Teacher's Views of Effective Teaching Methods in Physical Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *46*, pp. 1910-1913. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.401>.
- Anderson-McNamee, J., & Bailey, S. (2010). The importance of play in early childhood education. A Self-learning resource from MSU Extension MontGuide. *4*, pp. 1-4. Obtido de <http://msuextension.org/publications/HomeHealthandFamily/MT201003HR.pdf>
- Andrade, J., Meira, G., & Vasconcelos, Z. (2002). O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. *Psicologia: ciência e profissão*, *22*, pp. 46-53. Obtido de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-98932002000300008&script=sci_arttext
- Barrientos-Gutierrez, T., Moore, K. A., Auchincloss, A. H., Mujahid, M. S., August, C., Sanchez, B. N., & Roux, A. V. (2017). Neighborhood Physical Environment and Changes in Body Mass Index: Results From the Multi-Ethnic Study of Atherosclerosis. *American Journal of Epidemiology*, *186*, pp. 1237-1245. doi:<https://doi.org/10.1093/aje/kwx186>
- Bento, G., & Dias, G. (2017). The importance of outdoor play for young children's healthy development. *Porto Biomedical Journal*, *2*, pp. 157-160. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pbj.2017.03.003>.
- Brooker, L., & Woodhead, M. (2013). The right to play. *Early Childhood in Focus*, *9*. Obtido de <http://bernardvanleer.org/The-Right-to-Play>
- Bruner, M., Hillier, S., Baillie, C., Lavalley, L., Bruner, B., Hare, K., . . . Lévesque, L. (s.d.). Positive Youth Development in Aboriginal Physical Activity and Sport: A Systematic Review. *Adolescent Res Rev* *1*, pp. 257-269. doi:<https://doi.org/10.1007/s40894-015-0021-9>
- Bull, F. (2010). Physical activity guidelines in the UK: Review and recommendations. *School of Sport, Exercise and Health Sciences*,.
- Cardon, G., & De Bourdeaudhuij, I. (2008). Are preschool children active enough? Objectively measured physical activity levels. *Research Quarterly in Exercise and Sport*, *79*, pp. 326-332. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02701367.2008.10599496>.
- Carson, V., Hunter, S., Kuzik, N., Wiebe, S., Spence, J., Friedman, A., . . . Hinkley, T. (2016). Systematic review of physical activity and cognitive development in early childhood. *Journal of Science and Medicine in Sport*, *19*, pp. 573-578. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsams.2015.07.011>.
- Cerin, E., Suen, Y. N., Barnett, A., Huang, W. Y., & Mellecker, R. R. (2017). Validity of a scale of neighbourhood informal social control relevant to pre-schoolers' physical

- activity: A cross-sectional study. *SSM - Population Health*, 3, pp. 57-65. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2016.11.007>.
- Dockett, S., & Flear, M. (1999). *Play and pedagogy in early childhood: bending the rules*. Sydney: *Harcourt Brace*.
- Ebbeck, M., & Wanigayanake, M. (2010). *Play in early childhood education*. UK: *Oxford Press*.
- Ferreira, I., Van Der Horst, K., Wendel-Vos, W., Kremers, S., Van Lenthe, F., & Brug, J. (2007). Environmental correlates of physical activity in youth—a review and update. *Obesity Reviews*, 8, pp. 129-154.
- Fricke, J., & Sironi, M. (2020). Sexual fluidity and BMI, obesity, and physical activity. *SSM - Population Health*, 11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100620>
- Gronlund, G. (2010). *Developmentally appropriate play: guiding young children to a higher level*. USA: *Redleaf Press*.
- Halonen, J. I., Stenholm, S., Kivimäki, M., Pentti, J., Subramanian, S., Kawachi, I., & Vahtera, J. (2015). Is change in availability of sports facilities associated with change in physical activity? A prospective cohort study. *Preventive Medicine*, 73, pp. 10-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2015.01.012>.
- Haug, E., Torsheim, T., Sallis, J., & Samdal, O. (2008). The characteristics of the outdoor school environment associated with physical activity. *Health education research*, 2, pp. 248-256.
- Heidemann, S., & Hewitt, D. (2010). *Play: the pathway from theory to practice*. USA: *Redleaf Press*.
- Hinkley, T., Salmon, J., Okely, A., Crawford, D., & Hesketh, K. (2012). Preschoolers' physical activity, screen time, and compliance with recommendations. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 44, pp. 458-465. doi:<http://dx.doi.org/10.1249/MSS.0b013e318233763b>
- Hours, G. (Outubro de 2018). Iniciación deportiva: la preocupación por método es una reducción epistemológica. *Educación Física y Ciencia*, 20(4), pp. 1-2. doi:<https://doi.org/10.24215/23142561e059>
- Innella, N., Breitenstein, S., Hamilton, R., Reed, M., & McNaughton, D. (2016). Determinants of obesity in the Hispanic preschool population: An integrative review. *Public Health Nursing*, 33, pp. 189-199. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/phn.12215>
- IPA. (2014). Children's right to play in Turkey. Children's game of the right of yesterday and today in Turkey. *19th World Play Conference*. Obtido de <https://line.do/turkiyede-cocuk-oyun-hakki/117/vertical>
- Khalaj, G., Khabiri, M., & Sajjadi, N. (2011). The relationship between coaches leadership styles & player satisfaction in women skate championship. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, 15, pp. 3596-3601. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.341>
- Khooran, H., Khabiri, M., & Ehsani, S. (2008). Relation between Coaches. *Different Behaviors from the Viewpoints of Athletes and level of athlete's Satisfaction*.

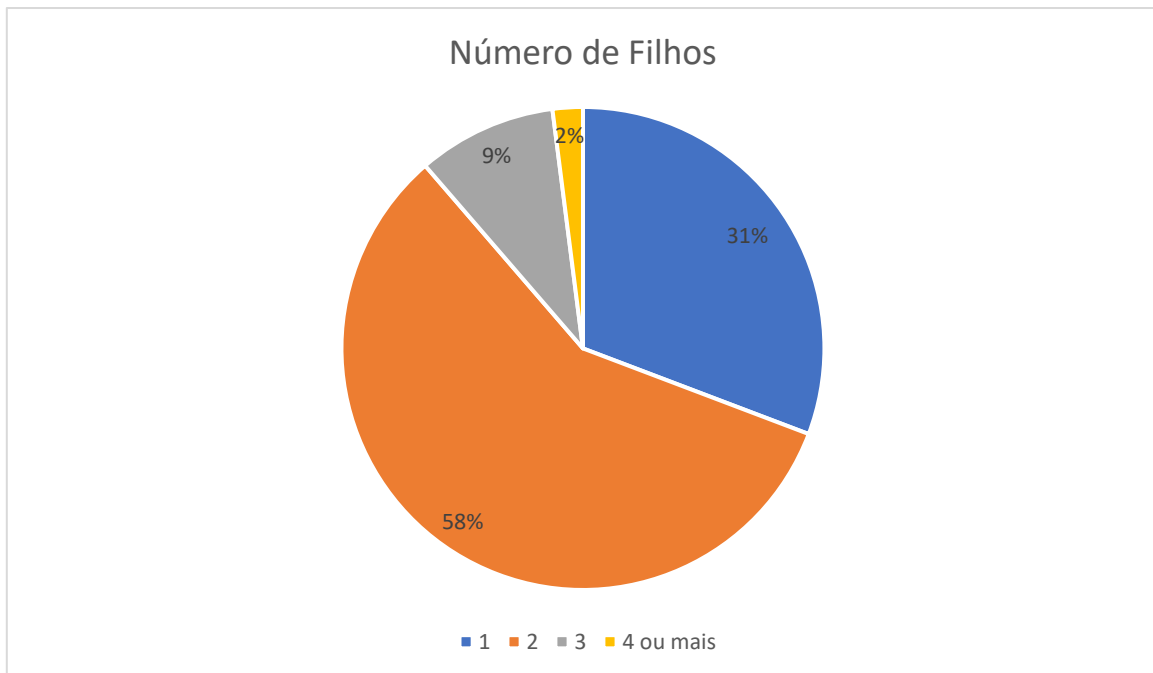
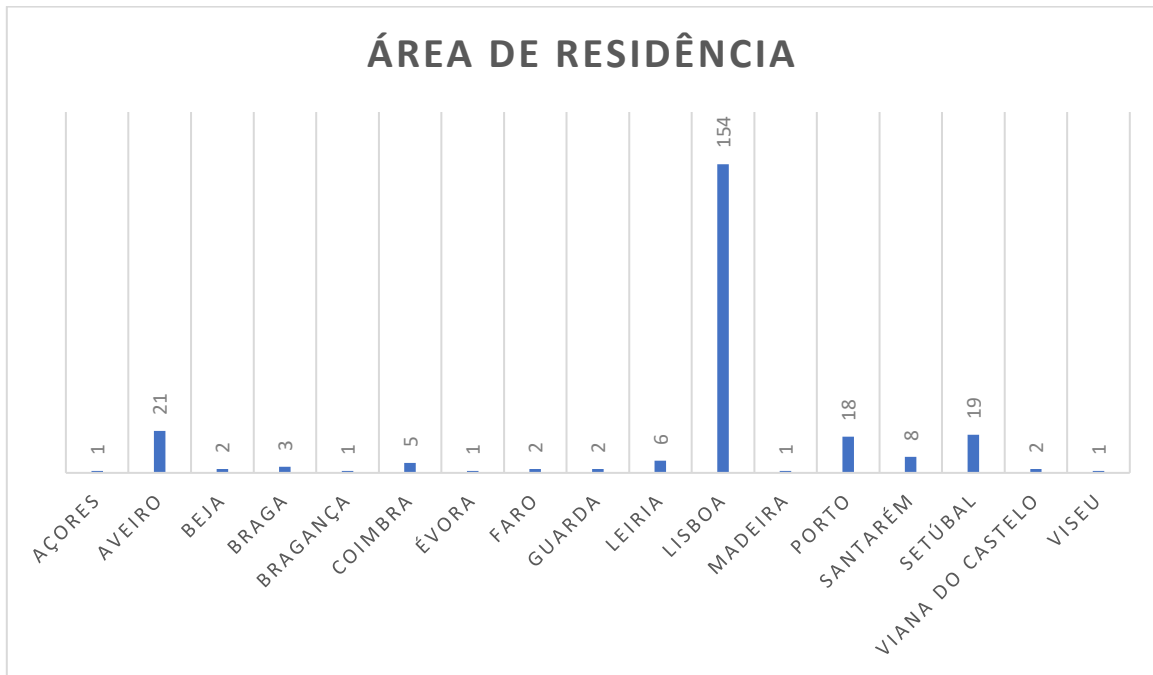
- Kiliçgun, M. Y. (2014). The games 3-6 aged children's wish to play in the school garden. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 152, 152, pp. 233-240. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.186>.
- Klepac Pogrmilovic, B., O'Sullivan, G., Milton, K., Biddle, S., Bauman, A., Bull, F., . . . Pedisic, Z. (2018). A global systematic scoping review of studies analysing indicators, development, and content of national-level physical activity and sedentary behaviour policies. *Int J Behav Nutr Phys Act*, 15, p. 123. doi:10.1186/s12966-018-0742-9
- Klepac Pogrmilovic, B., Ramirez Varela, A., Pratt, M., Milton, K., Bauman, A., Biddle, S., & Pedisic, Z. (2020). National physical activity and sedentary behaviour policies in 76 countries: availability, comprehensiveness, implementation, and effectiveness. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17, p. 116. doi:<https://doi.org/10.1186/s12966-020-01022-6>
- Kohl, H., Craig, C., Lambert, E., Inoue, S., Alkandari, J., Leetongin, G., & Kahlmeier, S. (2012). The pandemic of physical inactivity: global action for public health. *The Lancet*, 380, pp. 294-305.
- Lakerveld, J., Woods, C., Hebestreit, A., Brenner, H., Flechtner-Mors, M., Harrington, J. M., . . . Ahrens, W. (2020). Advancing the evidence base for public policies impacting on dietary behaviour, physical activity and sedentary behaviour in Europe: The Policy Evaluation Network promoting a multidisciplinary approach. *Food Policy*, 96. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.101873>.
- Lee, S., Ju, Y., Lee, J., Hyun, I., Nam, J., Han, K.-T., & Park, E.-C. (2016). The relationship between sports facility accessibility and physical activity among Korean adults. *BMC Public Health*, 16. doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3574-z>
- Loprinzi, P., Cardinal, B., Loprinzi, K., & Lee, H. (2012). Benefits and environmental determinants of physical activity in children and adolescents. *Obesity Facts*, 5, pp. 597-610. doi:<https://doi.org/10.1159/000342684>
- Lumpkin, A. (1998). *Physical education and sport. A Contemporary introduction* (4 ed.). Boston: McGraw - Hill Companies Inc.
- Maghsoudi, A. (2009). Relation between Leadership Scales and Wrestlers Expression and Satisfaction in Mazandaran Province. *Master's Thesis, Physical Education*.
- Marques, A., Peralta, M., Martins, J., Sarmiento, H., & da Costa, F. C. (2016). Identificação de padrões de atividade física e comportamentos sedentários em adolescentes, com recurso à avaliação momentânea ecológica. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34, pp. 38-45. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2015.10.003>.
- Martins, D., & Carvalho, C. (2013). Teacher's Feedback and Student's Identity: An Example of Elementary School Students in Portugal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, pp. 302-306. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.265>.
- Martorell, G., Papalia, D., & Feldman, R. (2013). A child's world: infancy through adolescence.
- Otago, L., Swan, P., Donaldson, A., Payne, W., & Finch, C. (2009). Safe physical activity environments: To what extent are local government authorities auditing the safety of grassed sporting grounds? *ACHPER Healthy Lifestyles Journal*, 56, pp. 5-10.
- Parrish, S., Lavis, A., Potter, C. M., Ulijaszek, S., Nowicka, P., & Eli, K. (2022). How active can preschoolers be at home? Parents' and grandparents' perceptions of children's day-

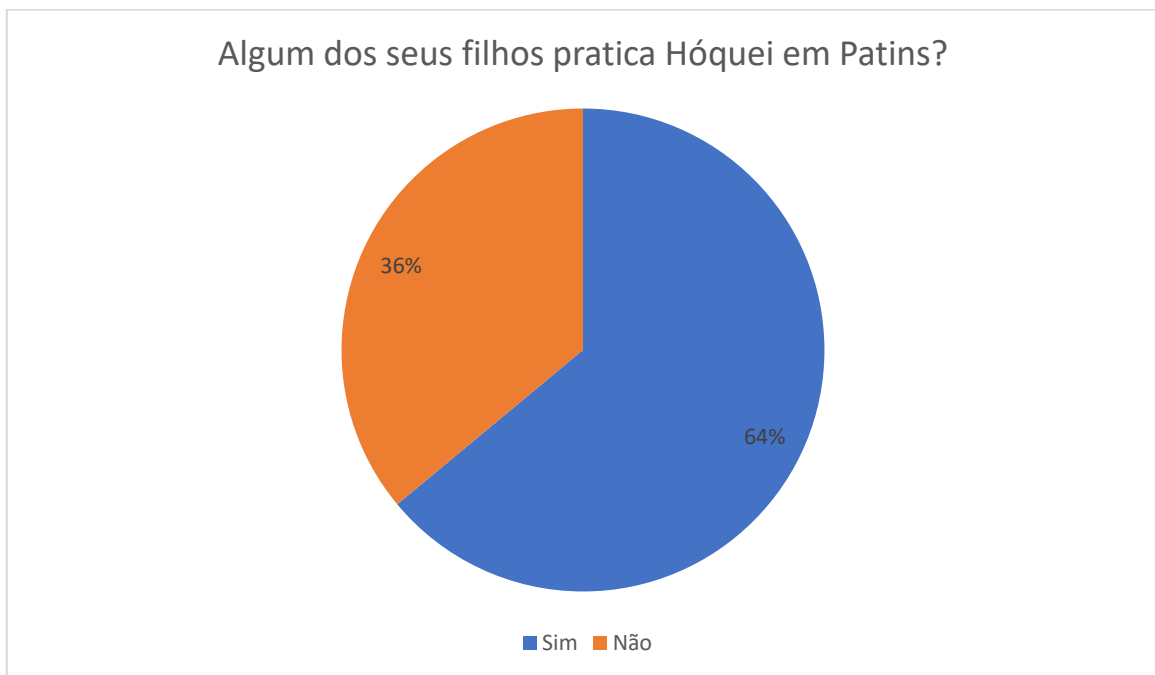
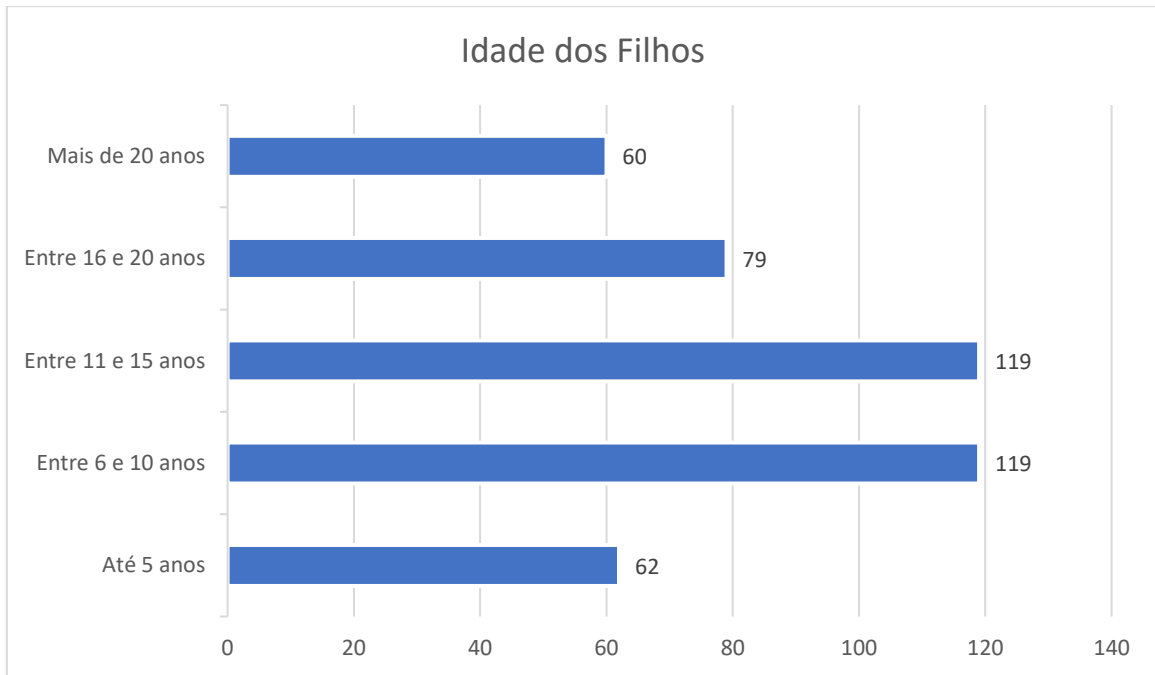
- to-day activity, with implications for physical activity policy. *Social Science & Medicine*, 292. doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114557>.
- Pate, R., O'Neill, J., Brown, W., Pfeiffer, K., Dowda, M., & Addy, C. (2015). Prevalence of compliance with a new physical activity guideline for preschool-age children. *Childhood Obesity*, 11, pp. 415-420. doi:<http://dx.doi.org/10.1089/chi.2014.0143>.
- Pedroni, C., Dujeu, M., Moreau, N., Lebacqz, T., Meroc, E., Godin, I., & Castetbon, K. (2019). Environmental correlates of physical activity among children 10 to 13 years old in Wallonia (Belgium). *BMC public health*, 19, p. 187.
- Pujadas Botey, A., Bayrampour, H., Carson, V., Vinturache, A., & Tough, S. (2015). Adherence to Canadian physical activity and sedentary behaviour guidelines among children 2 to 13 years of age. *Preventive Medicine Reports*, 3, pp. 14-20. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pmedr.2015.11.012>
- Roemmich, J., Epstein, L., Raja, S., & Yin, L. (2007). The neighborhood and home environments: Disparate relationships with physical activity and sedentary behaviors in youth. *Annals of Behavioral Medicine*, 33, pp. 29-38. doi:https://doi.org/10.1207/s15324796abm3301_4
- Sallis, J. F., Prochaska, J. J., & Taylor, W. C. (2000). A review of correlates of physical activity of children and adolescents. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 32, pp. 963-975.
- Sallis, J., Cerin, E., Conway, T., Adams, M., Frank, L., Pratt, M., . . . Owen, N. (2016). Physical activity in relation to urban environments in 14 cities worldwide: a cross-sectional study. *The Lancet*, 387, pp. 2207-2217. doi:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)01284-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)01284-2).
- Sekot, A. (2008). *Sociological problems of sport*.
- Serrano-Durá, J., Molina, P., & Martínez-Baena, A. (2020). Systematic review of research on fair play and sporting competition. *Sport, Education and Society*, pp. 1-15. doi:<https://doi-org.htmlproxy.lib.csufresno.edu/10.1080/13573322.2020.1786364>.
- Silva, A. G., Queirós, A., Neto, M., & Rocha, N. P. (2016). Type and quantity of physical activity and screen based activities of students from the 7th to the 12th grades: Characterization and association. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34, pp. 236-243. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.07.001>.
- Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*, 11, pp. 253-275.
- Skinner, J., Zakus, D., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*, 11, pp. 253-275.
- Sulc, M. (2007). Word champion or anything! *Psychologie dnes*, 13.
- Taylor, J. (2020). *Comprehensive applied sport psychology*.
- Telama, R., Yang, X., Leskinen, E., Kankaanpää, A., Hirvensalo, M., Tammelin, T., & Raitakari, O. (2014). Tracking of physical activity from early childhood through youth into adulthood. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 46, pp. 955-962. doi:<http://dx.doi.org/10.1249/MSS.000000000000181>.

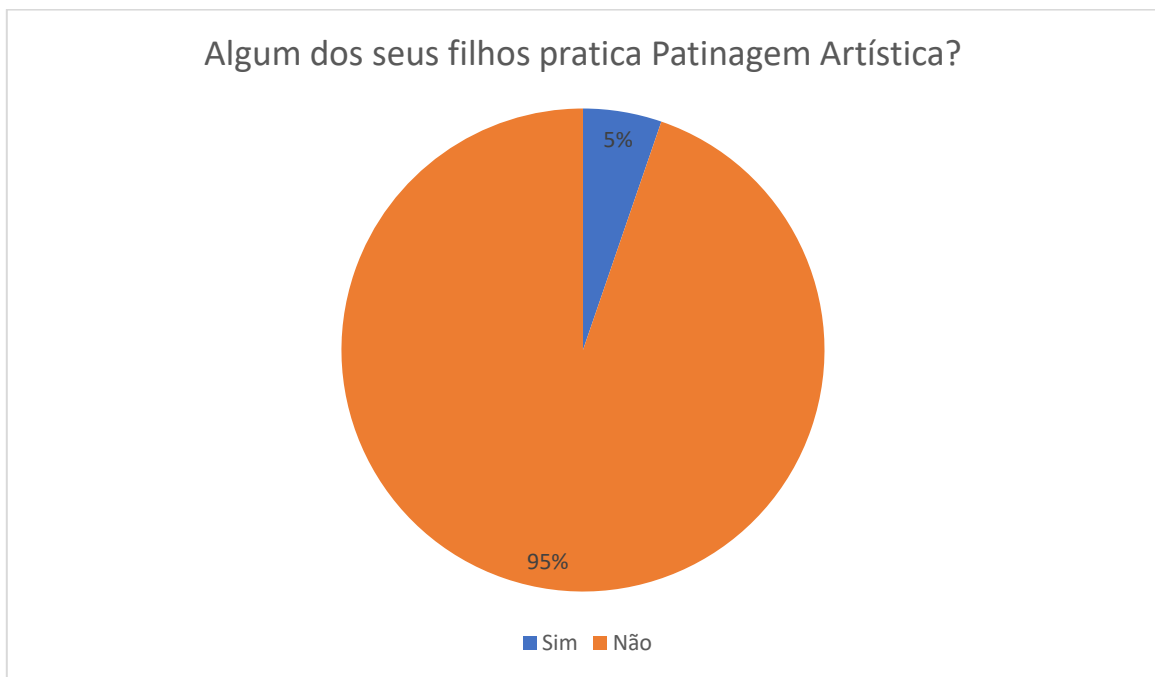
- Tugrul, B., & Metin, O. (2006). Child's right to play games. *3th International Children & Communication Congress & 3th International Children Films Festival & Congress*. Obtido de https://www.academia.edu/3443393/Cocuklarin_Oyun_Oynama_Hakki
- Ulijaszek, S. (2017). Models of obesity. From ecology to complexity in science and policy. *Cambridge University Press, Cambridge*.
- Unicef. (2004). Convention on the Rights of the Child. Obtido de <http://www.unicef.org/turkey/pdf/cr23.pdf>
- Vala, R., Valova, M., Drazdilova, P., Krömer, P., & Platos, J. (2021). Behaviour associated with the presence of a school sports ground: Visual information for policy makers. *Children and Youth Services Review, 128*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2021.106150>.
- Verdugo, M. F. (2015). El proceso de maduración biológica y el rendimiento deportivo. *Revista Chilena de Pediatría, 86*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rchipe.2015.10.003>
- WCRF. (2019). *NOURISHING database*. Obtido de <https://www.wcrf.org/int/policy/nourishing-database>
- WHO. (2016). Global Health Observatory. *World Health Organization*. Obtido de https://www.who.int/gho/ncd/mortality_morbidity/ncd_total/en/
- WHO. (2019). Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age. *World Health Organization*.
- Yukhymenko-Lescroart, M. A. (2021). The role of team and sport social contexts: Are three-level models needed in studies of sport conduct? *Psychology of Sport and Exercise, 53*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101848>.
- Zhu, L.-C., Hou, J.-L., & Wang, L. (2017). Research on sports grounds' management performance evaluation with triangular fuzzy information. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 32*, pp. 2633-2640.
- Žumárová, M. (2015). Intense Sports Activities of Children and their Support in the Contemporary Family. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 171*, pp. 494-502. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.152>.

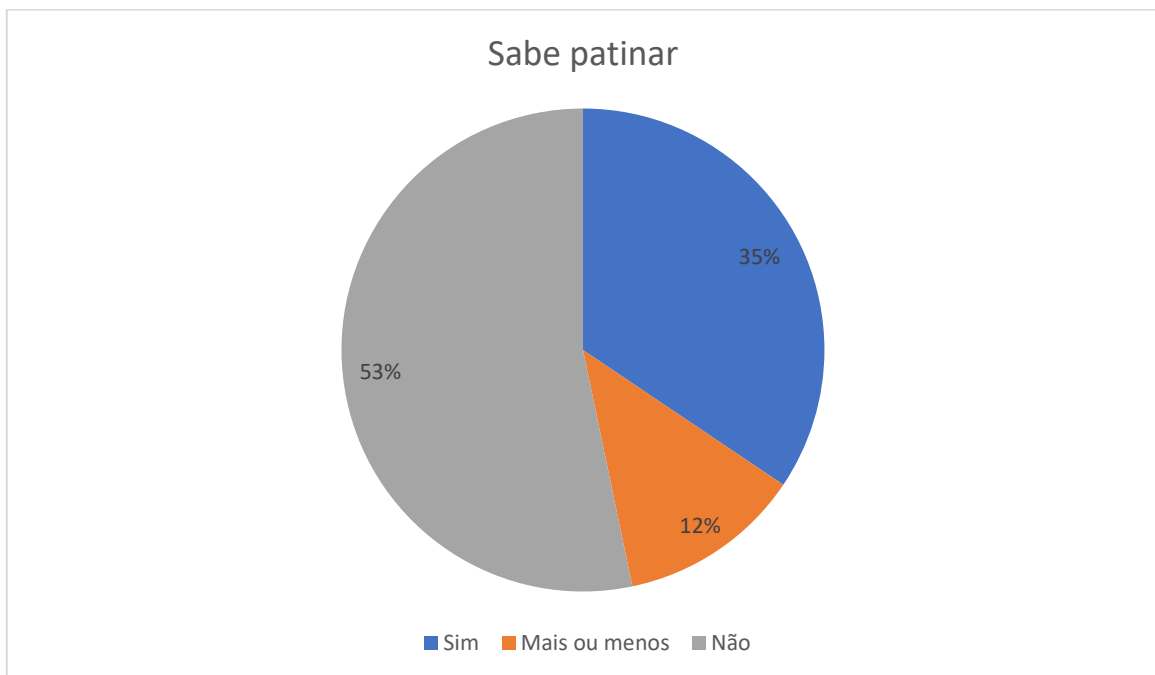
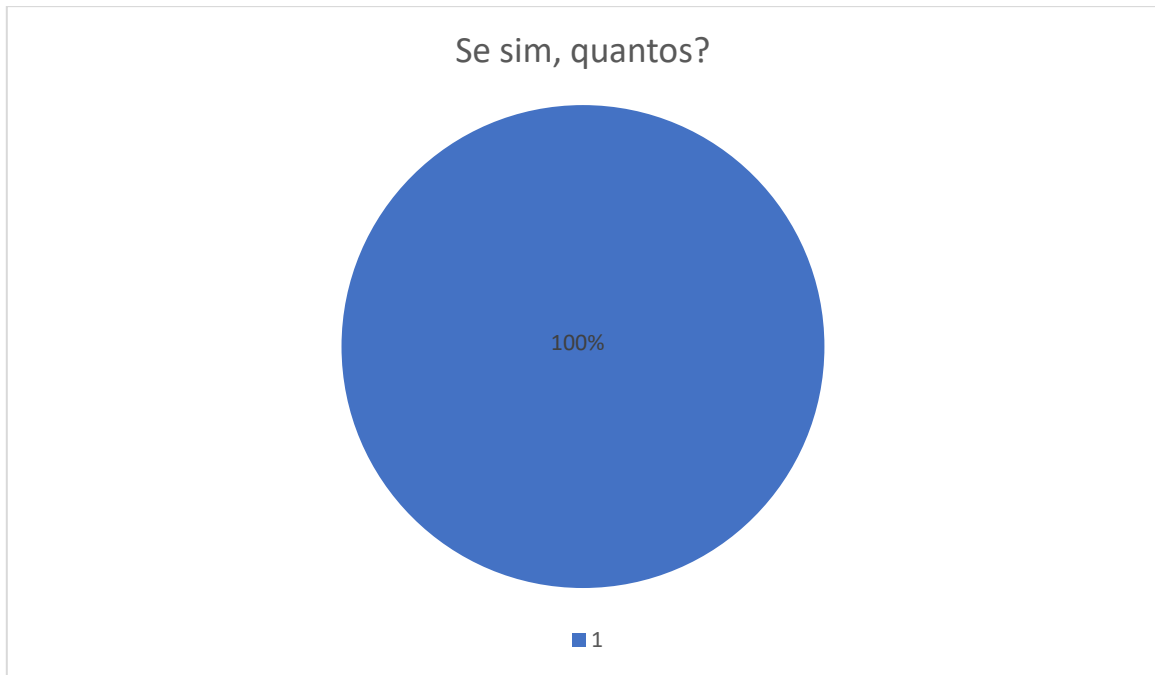
14. Anexos

14.1. Anexo A - Resultados do Questionário

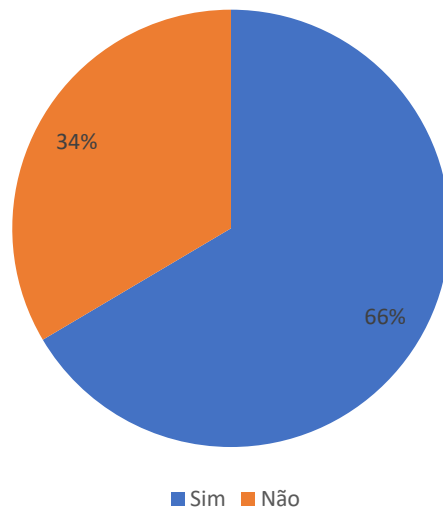




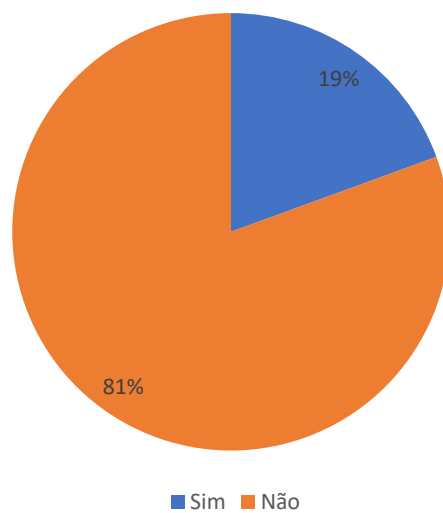


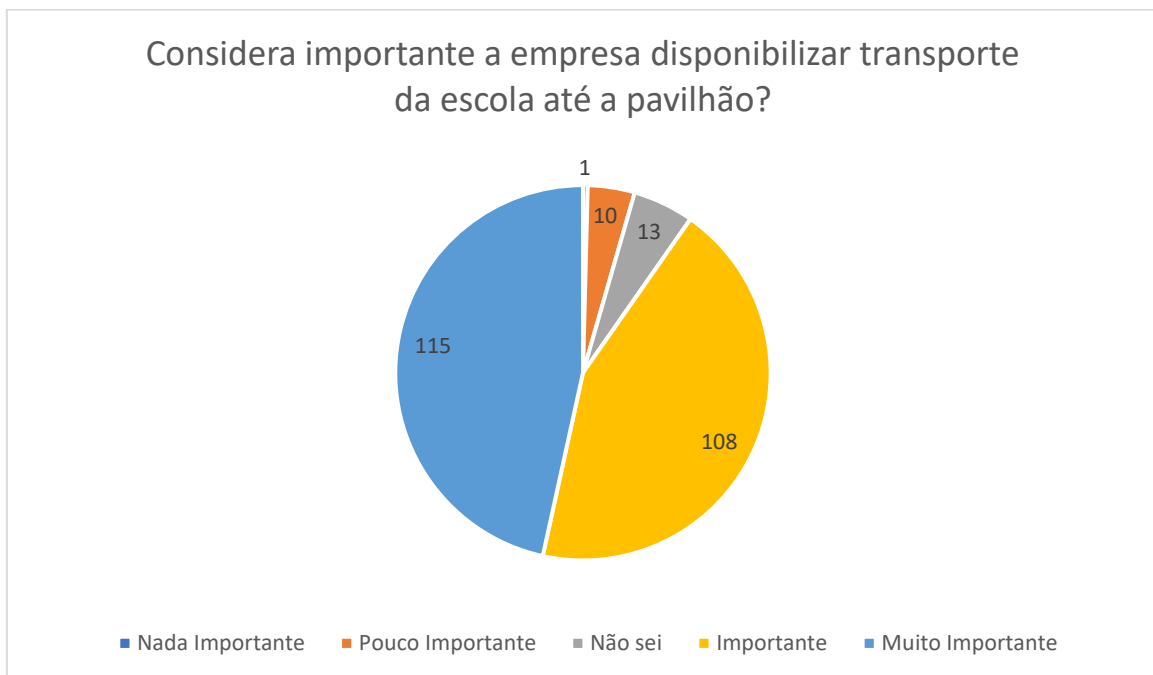
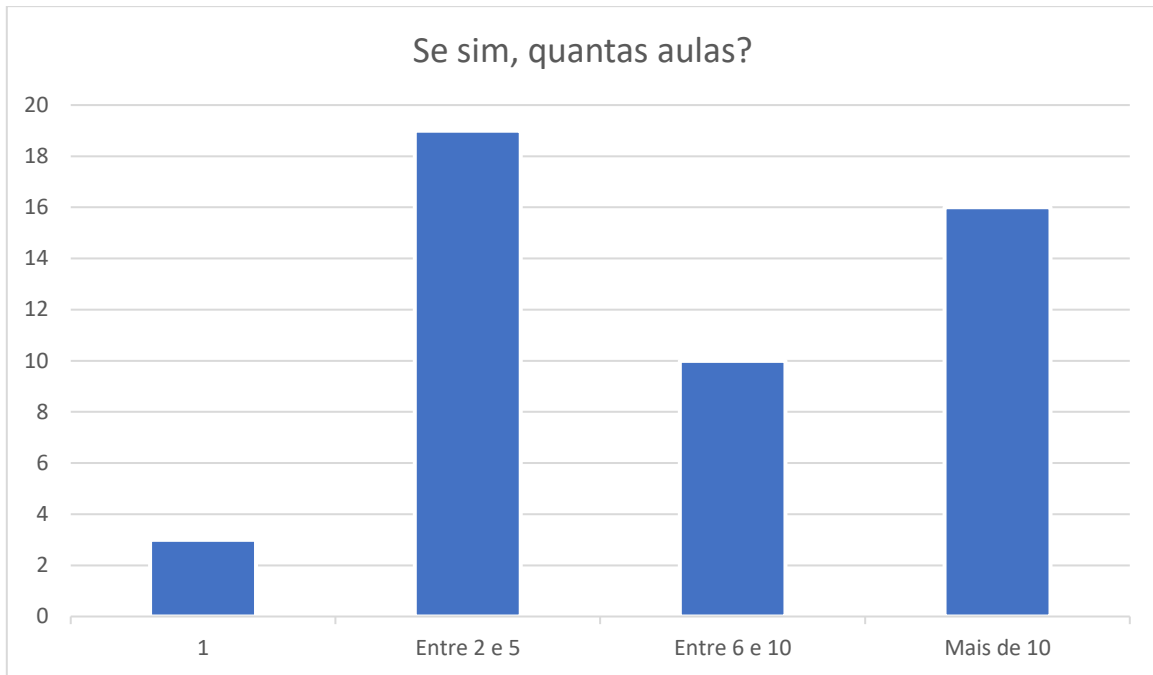


Se não sabe ou sabe apenas mais ou menos, gostaria de aprender/melhorar?

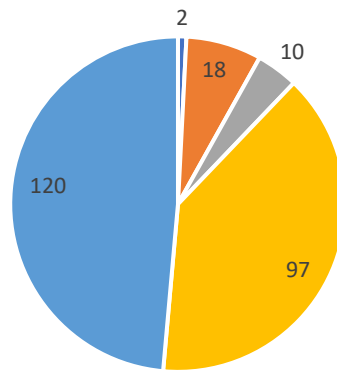


Alguma vez um dos seus filhos teve aulas de patinagem na escola?



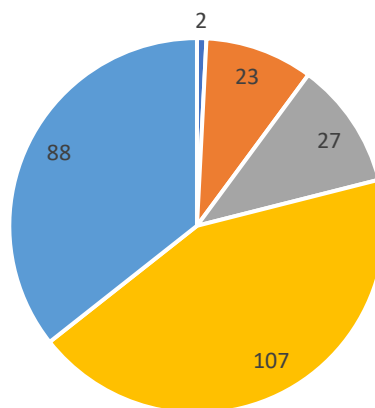


Considera importante a empresa criar condições para os/as praticantes poderem realizar trabalhos escolares com o devido apoio?



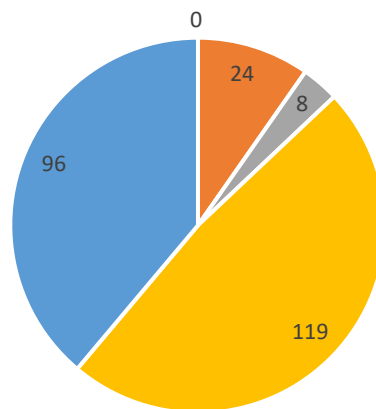
■ Nada Importante ■ Pouco Importante ■ Não sei ■ Importante ■ Muito Importante

Considera importante a empresa ter um psicólogo para acompanhar os/as praticantes?



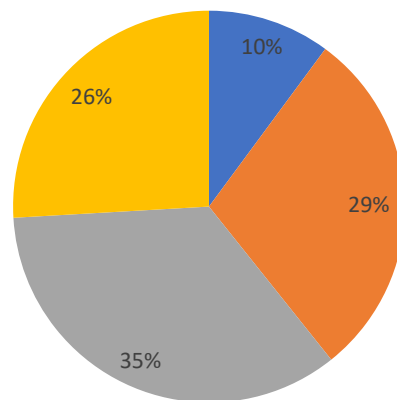
■ Nada Importante ■ Pouco Importante ■ Não Sei ■ Importante ■ Muito Importante

Considera importante a empresa ter um nutricionista para acompanhar os/as praticantes?



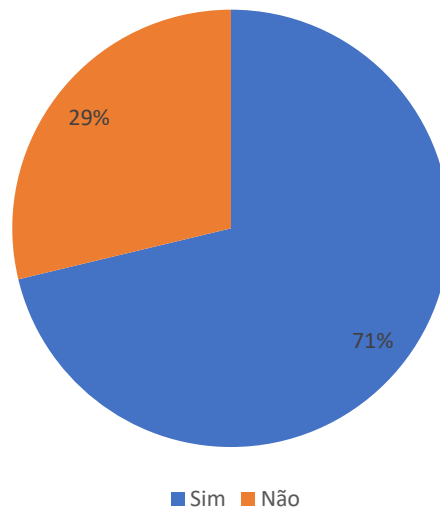
■ Nada Importante ■ Pouco Importante ■ Não Sei ■ Importante ■ Muito Importante

Qual a mensalidade que acharia justo pagar? Com psicólogo, nutricionista, transporte e sala de estudo incluídos.



■ Entre 15 e 20 euros ■ Entre 25 e 30 euros ■ Entre 35 e 40 euros ■ Entre 45 e 50 euros

Estaria interessado(a) em inscrever o(s) seu(s) filho(s) na escola de patinagem?



Que tipologia de patinagem gostaria que o seu filho praticasse?

