

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio: Team Padel

Sara Lourenço Melro

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira – ISCTE-IUL

Junho, 2023



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócio: Team Padel

Sara Lourenço Melro

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira – ISCTE-IUL

Junho, 2023

“Escolhe um trabalho de que gostes e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”

Confúcio

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a quem me apoiou no meu percurso acadêmico. Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha família pela educação, apoio e incentivo ao longo da minha vida e desta jornada. Não tenho dúvidas que são a minha principal fonte de inspiração e que sem eles não seria possível alcançar este marco.

Agradeço também ao meu orientador de tese, que também foi meu professor e que sempre me passou o seu gosto por esta área e o seu conhecimento foi fundamental para o sucesso deste trabalho. Sinto-me agradecida por ter tido a oportunidade de poder fazer com ele esta caminhada.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos e colegas, que sempre me apoiaram e me incentivaram a ser cada vez melhor tanto a nível pessoal, como acadêmico e agora profissional. Agradeço as conversas, e as partilhas de conhecimento que fizeram com que cada experiência fosse cada vez mais enriquecedora. Obrigada por terem sido uma parte tão importante deste projeto.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os que não estão aqui mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para o meu sucesso. Obrigada por me ajudarem a alcançar este importante objetivo na minha vida académica que espero não acabar aqui.

Resumo

A tese de mestrado apresentada tem como objetivo a promoção de um estilo de vida mais saudável e sustentável, tendo em conta a crescente preocupação com a saúde e bem-estar da população. Neste sentido, praticar uma atividade física adequada é um dos pilares essenciais para alcançar um estilo de vida saudável.

No estudo realizado, foi analisada a modalidade desportiva de padel, que tem vindo a ganhar popularidade em Portugal, com um aumento médio anual de praticantes na ordem dos 80%. É estimado que em Portugal haja mais de 200.000 praticantes, entre jogadores federados e amadores, sendo Lisboa o local com maior oferta e também com maior procura.

Para atingir os objetivos pretendidos e avaliar o mercado sobre a aceitação deste novo clube de Padel, foi utilizada uma metodologia qualitativa, recorrendo à análise de um questionário respondido por 435 pessoas, das quais 86,9% disseram ser jogadores de Padel, o que resultou numa amostra significativa de 378 jogadores.

Com base nas informações obtidas na revisão de literatura, na análise externa e competitiva, na análise da concorrência e na validação da proposta de valor do plano de negócios através do questionário, foi possível definir a estratégia a adotar e executar o respetivo plano financeiro.

O estudo permitiu concluir que o plano apresenta um VAL de 532.040€, uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 37%, um IRP (índice de rentabilidade do projeto) de 1,7 e um payback period de aproximadamente 2 anos e 11 dias, tratando-se de um projeto economicamente viável.

Assim, a promoção da atividade física adequada através da modalidade desportiva de padel pode contribuir para um estilo de vida mais saudável e sustentável e, ao mesmo tempo, ser uma oportunidade de negócio economicamente viável.

Abstrat

The objective of the presented master's thesis is to promote a healthier and more sustainable lifestyle, taking into account the growing concern for the health and well-being of the population. In this sense, practicing adequate physical activity is one of the essential pillars to achieve a healthy lifestyle.

The study analyzed the sport of padel, which has been gaining popularity in Portugal, with an average annual increase of around 80% in the number of players. It is estimated that there are already more than 200,000 players, including federated and amateur players, with Lisbon being the location with the most clubs and also the highest demand.

To achieve the intended objectives, a qualitative methodology was used, relying on the analysis of a questionnaire answered by 435 people, of which 86.9% claimed to be padel players, resulting in a significant sample of 378 players.

Based on the information obtained in the literature review, external and competitive analysis, competition analysis, and validation of the business plan's value proposition through the questionnaire, it was possible to define the strategy to adopt and execute the respective financial plan.

The study concluded that the plan presented a NPV of €532.040, an internal rate of return (IRR) of 37%, a profitability index (PI) of 1.7, and a payback period of approximately 2 years and 11 days, making it an economically viable project.

Therefore, promoting adequate physical activity through the sport of padel can contribute to a healthier and more sustainable lifestyle while also being an economically viable business opportunity.

Índice

<i>Resumo</i>	v
<i>Abstrat</i>	vii
<i>Glossário</i>	xi
1. <i>Revisão da Literatura</i>	2
1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócio.....	2
1.1.1. O Conceito de Empreendedorismo	2
1.1.2 Plano de negócio	3
1.2 Análise Estratégica	5
1.2.1 Análise do ambiente externo.....	6
1.2.2 Análise do Ambiente Interno	10
1.2.3 Combinação da análise do Ambiente Interno e do Ambiente Externo	11
2. <i>Metodologia</i>	14
3. <i>Análise Externa (mercado)</i>	18
3.1 Análise PEST	20
4. <i>Análise dos principais concorrentes</i>	22
5. <i>Análise Competitiva</i>	25
5.1 Análise Swot	25
5.2 Fatores críticos de sucesso.....	28
5.3 Cinco Forças de Porter.....	28
6. <i>Procura de Padel em Lisboa</i>	30
7. <i>Caracterização da empresa</i>	31
7.1 Missão, Visão e Valores	31
8. <i>Estratégia de Desenvolvimento</i>	32
9. <i>Avaliação Financeira</i>	33
9.1 Pressupostos.....	33
9.2 Investimento.....	34
9.3 Volume de Negócio	35
9.4 CMVMC	37
9.5 Gastos com Pessoal.....	38
9.6 FSE.....	38
9.7 Fundo de Maneio	39
9.8 Cash Flow	40
9.9 Viabilidade do projeto	41
<i>Conclusão</i>	42
<i>Bibliografia</i>	45
<i>Webgrafia</i>	49
<i>Anexos</i>	51

Índice de Anexos

<i>Anexo A-</i>	<i>Perfil do Inquirido</i>	51
<i>Anexo B-</i>	<i>Perfil do Jogador</i>	51
<i>Anexo C-</i>	<i>Dias mais solicitados pelos jogadores</i>	52
<i>Anexo D-</i>	<i>Reservas</i>	52
<i>Anexo E-</i>	<i>Aulas</i>	53
<i>Anexo F-</i>	<i>Torneios</i>	53
<i>Anexo G-</i>	<i>Propostas de melhoria</i>	54
<i>Anexo H-</i>	<i>Preços na perspetiva do jogador</i>	54
<i>Anexo I-</i>	<i>Fatores importantes no clube</i>	55
<i>Anexo J-</i>	<i>Fatores importantes nos campos</i>	55
<i>Anexo K-</i>	<i>Atrair mais os jogadores</i>	56
<i>Anexo L-</i>	<i>Perfil do não praticante</i>	56
<i>Anexo M-</i>	<i>Preços na perspetiva do não praticante</i>	57
<i>Anexo N-</i>	<i>Mapa de Cash Flow</i>	58
<i>Anexo O-</i>	<i>Indicadores económicos</i>	59
<i>Anexo P-</i>	<i>Taxa de Atualização</i>	59
<i>Anexo Q-</i>	<i>Beta empresas equivalentes</i>	59
<i>Anexo R-</i>	<i>Prémio de risco de mercado</i>	59
<i>Anexo S-</i>	<i>Taxa de juro de ativos sem risco</i>	59

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1-</i>	<i>Análise dos principais concorrentes</i>	23
<i>Tabela 2-</i>	<i>Análise SWOT do clube de padel</i>	25
<i>Tabela 3-</i>	<i>Financiamento necessário ao longo dos 5 anos</i>	35
<i>Tabela 4-</i>	<i>Capital em dívida</i>	35
<i>Tabela 5-</i>	<i>Volume de Negócios</i>	36
<i>Tabela 6-</i>	<i>CMVMC</i>	37
<i>Tabela 7-</i>	<i>Gastos com pessoal</i>	38
<i>Tabela 8-</i>	<i>Fornecimentos e serviços externos</i>	39
<i>Tabela 9-</i>	<i>Necessidades de Fundo de Maneio</i>	40
<i>Tabela 10-</i>	<i>Estado</i>	40

Glossário

ADN- Ácido Desoxirribonucleico

APT- American Padel Tour

CAPM- Capital Asset Pricing Model

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FCS- Fatores Críticos de Sucesso

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IPC – Índice de Preços no Consumidor

IPDJ- Instituto Português do Desporto e Juventude

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRR – Internal Rate of Return

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NGTV- Vídeo inteligente a serviço do desporto

NPV – Net Present Value

ODS- Objetivos Desenvolvimento Sustentável

PEST – Fatores Políticos-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SWOT- Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

WPT- World Padel Tour

Introdução

Sendo empreendedorismo e finanças as áreas com as quais mais me identifico, decidi que o tipo de tese seria um Plano de Negócios. A principal razão para a escolha deste tema é porque cada vez mais a inovação e o empreendedorismo ocupam um papel decisivo para o desenvolvimento económico.

De acordo com a federação internacional de Padel, este desporto está implementado em mais de noventa países, em cinquenta e uma federações nacionais, conta com mais de 12 milhões de jogadores ativos, sendo que trezentos mil são federados. O Padel é um dos desportos com maior crescimento a nível mundial. O número de campos tem vindo a aumentar substancialmente ao longo dos anos. Segundo o AirCourts Blog, atualmente existem mais de 35 mil campos instalados e cerca de 12 milhões praticantes. Em Portugal estão instalados mais de 550 campos e o número de praticantes rondará os 200 mil, sendo que este número continua a aumentar de dia para dia.

O crescimento acentuado pela prática do desporto Padel em Portugal é cada vez mais visível e identifiquei desde logo uma oportunidade neste negócio. Neste projeto vou identificar aspetos estratégicos, de marketing, tecnológicos, organizativos e financeiros, o que me permitirá fazer uma avaliação sobre a viabilidade do projeto.

Posto isto, o tema da minha tese é: “TeamPadel”, um clube de Padel. Nesta tese vou poder fazer a ligação entre duas das minhas grandes paixões: a área financeira e o desporto.

Com esta análise vou conseguir explicar se atualmente é economicamente viável investir num clube de Padel.

1. Revisão da Literatura

1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócio

1.1.1. O Conceito de Empreendedorismo

Para Low e MacMillan (1988), o empreendedorismo é visto como um fenômeno multifacetado que atravessa muitos limites disciplinares. Neste sentido, o empreendedorismo refere-se a um processo de criação de valor que reúne recursos únicos para explorar uma oportunidade (Stevenson et al., 1999).

Shane e Venkataraman (2000) apontam que o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas.

Segundo Morris, Zahra e Schindehutte (2000) o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

A criação de empresas de sucesso tem um processo de desenvolvimento de oportunidades que têm de ser bem-sucedidas. Isto inclui o reconhecimento de uma oportunidade, fazer a sua avaliação e desenvolvê-la (Ardichvili et al, 2003).

O empreendedorismo requer criatividade e novas ideias. Um empreendedor deve considerar todos os recursos necessários à sua ideia, conceber um plano de negócios bem estruturado, com visão e capacidade de reconhecer oportunidades de negócio e criar uma equipa competente (Kuratko, 2009, p. 5).

O empreendedorismo estratégico foi definido como a envolvimento da identificação e exploração de oportunidades, e simultaneamente criando e mantendo vantagem competitiva. O conhecimento idêntico de gestão e dos empresários representa um recurso para as empresas, especialmente no reconhecimento de oportunidades (Kuratko e Audretsch, 2009). Cada vez mais a inovação e o empreendedorismo ocupam um papel decisivo para o desenvolvimento económico. De acordo com Joseph Alois Schumpeter "realizar inovações é a única função que é fundamental na história".

Neste sentido, o empreendedorismo consiste em identificar oportunidades de mercado e transformá-las num negócio viável e rentável, por meio da criação, organização e gestão de uma empresa ou projeto. Isso inclui identificar as necessidades e problemas do mercado, procurar soluções inovadoras, elaborar um plano de negócios, obter recursos financeiros, contratar funcionários e gerir todos os aspetos do negócio.

Os empreendedores são responsáveis pela criação de empregos, o que ajuda a impulsionar a economia local e nacional. Além disso, os empreendedores introduzem inovações que melhoram a qualidade de vida das pessoas, desenvolvendo novos produtos, serviços e processos que tornam a vida mais fácil, conveniente e eficiente.

Finalmente, o empreendedorismo é uma fonte importante de crescimento económico, já que os empreendedores criam novas empresas e indústrias, gerando receitas, impostos e desenvolvimento económico para as comunidades.

1.1.2 Plano de negócio

Segundo os autores Pavani, Deutscher e López (2000), o Plano de Negócios é um documento escrito, um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia e que apresenta de forma detalhada esse negócio. De acordo com estes autores, o plano de negócios é importante na seguinte maneira:

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

Deste modo, a elaboração do Plano de Negócios permite que o empreendedor tenha conhecimentos suficientes do tipo de negócio, dos objetivos subjacentes, dos clientes atuais e potenciais, do ambiente externo, dos mercados, da concorrência, dos preços, das operações e dos recursos financeiros disponíveis. Com isto é possível ter uma melhor gestão das operações e determinar as estratégias que levarão a melhores resultados.

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

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

No fundo deve relatar todos os aspetos do negócio: Resumo executivo; Visão e Missão da empresa; Descrição geral da empresa; Análise estratégica; Plano de marketing e Plano financeiro.

Para Stutely (2007) um plano de negócios define os métodos para gerir um negócio específico durante um determinado período. Diz ainda que não existe uma única fórmula para preparar um plano de negócios, não havendo uma dimensão ou nível de detalhes perfeitos, nem mesmo um índice único.

No entanto, Stutely (2007) mostra uma estrutura típica para um plano de negócios: sumário executivo (resumo dos pontos-chave do plano de negócio); situação corrente (informação da empresa, visão, missão, valores, organização, produtos e serviços); ambiente externo (economia, análise de mercado, análise dos concorrentes, vantagens competitivas; estratégia e planos (definição de objetivos, estratégia de negócio, plano operacional); análise financeira (breakeven, projeções de vendas, investimentos, custos de operação, despesas e receitas, balanço e financiamento); análise de risco (swot, fatores limitadores, fatores críticos de sucesso, cenários alternativos, análise e mitigação de riscos); conclusões.

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

Para Sarkar a estrutura típica de um plano de negócios é a seguinte: sumário executivo (resumo dos pontos-chave do plano de negócios); visão geral da empresa (introdução, missão, história, situação atual e objetivos); produto e serviço (características, benefícios, direitos de propriedade e estado de desenvolvimento); plano operacional (estratégia das operações, alvo das operações e avanço das operações); plano

de desenvolvimento (estratégia de desenvolvimento); gestão (organização da empresa e equipa de gestão); vantagem competitiva (vantagem competitiva sustentável); plano financeiro (projeções financeiras e sumário financeiro); financiamento (necessidades de financiamento, estratégia de financiamento, fontes e usos do financiamento); análise do mercado e da indústria (dimensão do mercado e crescimento, tendências, mercado alvo, canais de distribuição, estrutura da indústria, ambiente competitivo, concorrência e oportunidade); plano de marketing (estudo do mercado e clientes, estratégia para o mercado alvo, canal, posicionamento, estratégia do produto/serviço, estratégia de preço, e-commerce, estratégia de comunicação, estratégia de vendas e modelo de receitas).

Por fim, tendo por base o Guia atualizado do IAPMEI – como elaborar um plano de negócios com sucesso – vou referir as informações mais relevantes para a realização deste projeto. Este guia identifica que um plano de negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio e que apresenta de forma detalhada esse negócio. Neste sentido deve: focar-se nas linhas essenciais do projeto; descrever os objetivos do negócio e traçar um roteiro de como alcançá-los; definir a necessidade e alocação dos vários tipos de recursos; demonstrar a viabilidade da ideia para clientes, sócios e investidores; conter as projeções de resultados e apresentar soluções para os problemas que inevitavelmente aparecerão. No fundo deve relatar todos os aspetos do negócio: projeto, estratégia, marketing, vendas, equipa, riscos críticos, projeções financeiras e calendarização.

1.2 Análise Estratégica

A análise estratégica inclui uma avaliação estratégica que consiste em duas partes distintas: uma análise interna e uma externa. Nesta análise são identificadas as ferramentas mais apropriadas para a avaliação e as razões para estas escolhas (Aaker et al, 2010).

A análise estratégica é crucial em todo o processo de elaboração de um plano de negócios, uma vez que possibilita a avaliação da posição da empresa no mercado, identificação de pontos fortes e fracos e também das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. A partir dessa análise, é possível definir objetivos e metas viáveis e elaborar um plano de ação eficaz para alcançá-los.

Ao compreender o ambiente externo, através da análise PESTEL, das cinco forças de Porter, e o ambiente interno, com a análise SWOT, é possível identificar os fatores críticos de sucesso para o negócio e elaborar estratégias que permitam tirar o máximo partido desses fatores. Além disso, a análise estratégica permite uma melhor alocação de recursos e uma gestão mais eficaz dos mesmos.

A análise estratégica permite também antecipar possíveis mudanças no mercado ou na concorrência, permitindo que a empresa se adapte rapidamente e se mantenha competitiva. Com uma análise regular e atualizada, é possível manter a empresa sempre em sintonia com o mercado e garantir o seu sucesso a longo prazo.

Desta forma, a análise estratégica é crucial para qualquer plano de negócios, pois permite que a empresa consiga avaliar a sua posição no mercado e identificar tanto os pontos fortes como os pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com esta análise, a empresa pode definir objetivos e metas realistas e criar um plano de ação para alcançá-los de forma eficaz. A análise estratégica leva a que a empresa tome decisões informadas sobre investimentos e recursos, e que identifique novas oportunidades de crescimento e expansão.

Assim, esta avaliação é um processo fundamental para que as empresas possam competir e prosperar no mercado atual, em constante evolução e competitividade, sendo que esta análise será abordada em detalhe nesta tese.

1.2.1 Análise do ambiente externo

A Análise Ambiente Externo é uma das etapas mais importantes na elaboração de um plano de negócio. Esta análise consiste em avaliar todos os fatores externos que podem influenciar a empresa, como as tendências de mercado, a concorrência, as oportunidades e as ameaças, entre outros. O objetivo é compreender o ambiente externo em que a empresa está inserida, de forma a tomar decisões estratégicas mais informadas e ajustadas à realidade do mercado.

Para fazer a análise ambiente externo, pode-se utilizar diversas ferramentas, como a análise PESTEL, que permite analisar os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que afetam o negócio. Outra ferramenta comum é a análise das cinco forças de Porter, que ajuda a identificar a intensidade da concorrência no mercado e o potencial de lucro da empresa. Essa análise examina a ameaça de novas

entradas, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da concorrência entre as empresas já estabelecidas no mercado.

Com a análise do ambiente externo, é possível entender melhor o mercado em que a empresa está inserida, identificar possíveis oportunidades de negócio e ameaças, e traçar estratégias para garantir a competitividade e o sucesso do negócio.

A análise do meio envolvente assume um caráter fundamental em algumas escolhas do pensamento estratégico, não se dispensa a análise tão completa quanto possível da componente externa, de onde poderão emergir diversas oportunidades e ameaças, entre outros aspetos. Segundo Serra et al. (2015 p. 100) “Entender o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia. As empresas não atuam num mundo isolado, antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas (fatores do ambiente externo). O ambiente externo configura-se em diferentes dimensões: a do microambiente, do ambiente da indústria e do seu domínio ambiental mais restrito – o do grupo estratégico onde efetivamente atua e onde encontra as suas rivais mais diretas”.

1.2.1.1 Cinco Forças de Porter

Segundo Michael Porter (1986) "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente onde esta se insere. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o aspeto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias onde esta compete. Forças externas à indústria são significativas principalmente num sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas."

Quanto à concorrência Porter refere: "a concorrência numa indústria tem raízes na sua estrutura económica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, no seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere."

O Ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as suas ações e respostas competitivas. Segundo Porter (1990, p.

52) “em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes.”

As interações destes fatores determinam o potencial de rentabilidade da indústria. Os cinco fatores moldam a competição na indústria, sendo que o seu modelo permite fazer a análise da atratividade da indústria e apresentar uma imagem clara da atratividade do negócio. Segundo Porter (1980, citados em Alberto & Ferreira, 2007) as cinco forças competitivas básicas são:

A Rivalidade entre as empresas que diz respeito ao nível de competição que é determinante na rentabilidade de uma indústria. Quanto maior a concorrência de dimensão semelhante que oferece a mesma proposta de valor aos clientes, maior será a rivalidade, no entanto a diversidade e grau de diferenciação são também fatores importantes. As dificuldades nas barreiras à entrada é outro ponto crucial. A ameaça de novas entradas que depende das barreiras à entrada existentes e da reação previsível das empresas já instaladas. Se numa determinada indústria as empresas são muito rentáveis, é natural que outras queiram entrar. Nestes casos a competição tenderá a aumentar e a rentabilidade a diminuir.

O poder negocial dos fornecedores é atraído pelos fornecedores chave existentes em cada negócio. Analisar o poder negocial dos fornecedores significa avaliar aspetos como: se os produtos dos fornecedores são diferenciados, se a indústria pode mudar de fornecedores facilmente, se há produtos substitutos aos dos fornecedores, qual o grau de concentração dos fornecedores, o impacto dos inputs fornecidos nos custos ou na diferenciação e a potencial ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores.

O poder negocial dos clientes que diz respeito à capacidade que o cliente tem em baixar os preços, ou seja, os clientes podem reduzir a rentabilidade de uma indústria ao exigir concessões nos preços ou aumentos de qualidade.

A ameaça competitiva dos produtos substitutos que é tanto maior quanto os substitutos que se aproximam de servir as necessidades similares dos clientes. Quando há muitos substitutos para um produto, a rentabilidade da indústria diminui, isto porque os consumidores deslocam-se para o produto substituto se o preço do original subir.

Assim, a atratividade e a competitividade da indústria vão depender da articulação destas cinco forças.

1.2.1.2 PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta valiosa na gestão de negócios, uma vez que permite identificar o impacto que o ambiente externo pode ter na empresa, nos seus produtos ou serviços. Cada um dos fatores da análise PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal) deve ser cuidadosamente analisado e compreendido para que se possam implementar as estratégias adequadas na empresa. Com uma análise detalhada de cada fator, é possível antecipar possíveis mudanças no ambiente externo e tomar decisões mais informadas e eficazes para garantir a competitividade e o sucesso do negócio.

A análise PESTEL é uma ferramenta útil para uma visão macro do mercado, pois analisa as mudanças externas à empresa em relação aos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. É importante para identificar as oportunidades e ameaças no negócio. A análise de cada fator é descrita detalhadamente. Fatores políticos incluem políticas governamentais, leis e regulamentação do setor e acordos de comércio internacional. Fatores económicos incluem condições gerais de oferta e procura, incentivos e financiamentos disponíveis, impostos e taxas obrigatórias e nível de confiança económica. Fatores sociais incluem estilo de vida, papéis sociais, taxa de natalidade e hábitos de consumo. Fatores tecnológicos incluem impacto das inovações tecnológicas e profissionais tecnicamente qualificados. Fatores ecológicos incluem regulamentação ambiental, gestão de resíduos, políticas de sustentabilidade e uso de energia renovável. Fatores legais incluem legislação pendente, legislação laboral, lei do consumidor e prazos de ajuste às mudanças legislativas.

Neste sentido, através desta análise é possível definir os aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e legais que podem afetar um negócio. Estes fatores são usados como uma ferramenta na gestão estratégica das empresas. Através desta estrutura, avaliando os fatores, as oportunidades e as ameaças podem ser identificadas.

Portanto, tendências futuras e mudanças significativas podem ser previstas através desta ferramenta analítica. Quando bem executada, a análise PESTEL garante que a atividade da empresa esteja de acordo com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo delinear uma estratégia que possa resolver qualquer problema que surja e ainda evitar ações que não estão fora do nosso controlo (Cadle, 2010). Para novas empresas esta ferramenta continua a ter uma grande importância.

1.2.2 Análise do Ambiente Interno

Apenas analisar o ambiente externo não é suficiente para tirar conclusões. Por isso é necessário avaliar sempre o ambiente interno. É importante ter conhecimento das forças e fraquezas da organização, uma vez que permite perceber quais as áreas onde têm maiores competências e forças e maiores fraquezas e, assim, entender quais os recursos que precisam de ser desenvolvidos para competir no sector de atividade. Para Mauro Calixta Tavares (2005), analisar o ambiente interno é uma ferramenta que leva a organização a conhecer as suas competências e habilidades atuais e as potenciais, conseguindo, assim, direcioná-la para o cumprimento da sua missão e visão.

Ao analisar o ambiente interno é possível ter uma compreensão da estratégia e da situação da empresa. Os resultados das estratégias são apresentados através da evolução do negócio e da equipa. Além disso, para ter uma visão completa da empresa, é necessário analisar os clientes, mercados, parceiros e concorrentes. Este estudo permite identificar em que segmento a empresa atua e quais são suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes. A avaliação da capacidade da organização é crucial para determinar o seu potencial.

A análise da cadeia de valor consiste na necessidade de criar valor para o cliente excedendo o custo suportado para o conseguir. A cadeia de valor é uma ferramenta que serve para analisar como as diversas atividades da empresa acrescentam valor aos produtos e serviços que comercializam comparado com os custos suportados com a produção.

Um produto final pode ser conseguido a partir de um conjunto de atividades que, para o efeito, se podem agrupar e organizar de diferentes formas. A análise da cadeia de valor ajuda os gestores a terem uma melhor perceção do grau de eficácia e eficiência da configuração e coordenação das diversas atividades desenvolvidas.

Para que uma vantagem competitiva seja sustentável deve ser difícil de ser imitada ou superada pelos concorrentes. Se a fonte de vantagem competitiva for fácil de imitar, a empresa deixa de ter uma competência distintiva e pode perder rapidamente a vantagem face aos concorrentes. Os fatores para a durabilidade da vantagem competitiva são: barreiras à imitação; incapacidade de imitar habilidades organizacionais e de gestão; limites aos competidores; dinamismo da indústria (rápida mudança da indústria que altera o ambiente competitivo, o que dificulta a capacidade de a empresa conseguir distinguir os recursos em que é preciso investir).

1.2.3 Combinação da análise do Ambiente Interno e do Ambiente Externo

A análise do ambiente interno e externo é uma etapa fundamental na elaboração de um plano de negócios. É necessário compreender a situação atual da empresa, avaliar suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do mercado em que atua.

A análise do ambiente interno refere-se aos fatores que estão dentro do controle da empresa, como os seus recursos, habilidades e capacidades. Nesta fase, é importante avaliar os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis, bem como o conhecimento e as competências da equipa, processos e sistemas internos e a cultura organizacional.

Já a análise do ambiente externo avalia os fatores fora do controle da empresa, como a concorrência, as tendências do mercado e a regulação governamental. Para realizar essa análise, é importante identificar e avaliar os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem influenciar o negócio.

Com essas análises, é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado, permitindo que sejam tomadas decisões estratégicas mais informadas e eficazes. Isso pode incluir a definição de novos objetivos, a identificação de novos mercados ou produtos, a adoção de novas tecnologias ou a melhoria de processos internos.

Neste sentido, a análise do ambiente interno e externo é uma etapa crítica na elaboração de um plano de negócios e deve ser realizada com rigor e atenção aos detalhes para garantir o sucesso do negócio no mercado competitivo. Para avaliar a melhor estratégia a seguir, é crucial aliar as ferramentas da análise externa com as da análise interna. Assim, é fundamental analisar inicialmente a envolvente externa para depois ir aprofundando os fatores a ter em consideração. Para tal, é importante aliar as duas ferramentas, permitindo criar critérios de análises pormenorizadas ao negócio.

1.2.3.1 Análise SWOT

É uma análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa. Este é um “método de análise de múltiplos fatores internos e externos que envolve a compreensão dos principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, capitalizados no processo estratégico”. (Verboncu & Condurache, 2016: 119).

Segundo Erhard K. Valentin (2001), a ferramenta SWOT é uma técnica que visa avaliar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma empresa. Embora a análise SWOT possa parecer simples, é apenas o primeiro passo no processo de definir a estratégia da empresa. É uma ferramenta fácil de entender e utilizar por gestores, mas o objetivo final não é apenas ter uma lista de fatores, mas sim combinar esses elementos para refletir sobre como as forças podem ser aproveitadas, como as fraquezas podem ser superadas e como as oportunidades e ameaças podem ser identificadas.

Esta ferramenta possui como principal objetivo a avaliação do ambiente interno e externo, de modo a formular estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado.

A Análise SWOT é uma ferramenta extremamente importante em qualquer plano de negócio, pois ajuda a avaliar tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa.

Com base nas informações obtidas a partir da Análise SWOT, a empresa pode definir objetivos e metas realistas, bem como identificar as áreas em que precisa melhorar para aumentar sua competitividade. A análise SWOT também é útil para identificar oportunidades de crescimento, como novos mercados a serem explorados ou novos produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos.

Além disso, a Análise SWOT é uma ferramenta flexível que pode ser aplicada a diferentes níveis da empresa, desde a estratégia geral até a análise de projetos específicos. Dessa forma, pode ajudar a empresa a tomar decisões mais informadas e a ajustar a sua estratégia de acordo com as mudanças no ambiente externo, sendo uma ferramenta essencial para a formulação de estratégias de negócios bem-sucedidas, permitindo que a empresa avalie o seu ambiente interno e externo, identifique seus pontos fortes e fracos e planeie ações para aproveitar oportunidades e minimizar ameaças.

1.2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os aspetos chave que determinam se um negócio terá sucesso. Estes fatores variam de negócio para negócio, mas incluem questões como posicionamento de mercado, gestão eficiente, recursos financeiros, tecnologia, entre outros.

Executar uma análise adequada dos fatores críticos de sucesso é uma ferramenta chave para as empresas avaliarem o ambiente externo e interno (Monteiro, 2012). Nestes fatores são considerados os aspetos mais importantes para o sucesso de um negócio. Eles são frequentemente identificados como aqueles elementos que devem ser realizados com eficiência e eficácia para que o negócio se torne bem-sucedido.

Para compreender o conceito de FCS, é necessário primeiro entender o que é o sucesso de um projeto e distingui-lo do sucesso da gestão de projetos. Cooke-Davies (2002), Serrador & Turner (2014), Shenhar & Dvir (2007) e Wit (1988) argumentam que o sucesso de um projeto e o sucesso da gestão de projetos têm semelhanças, mas também diferenças. A principal diferença é a ligação do sucesso do projeto ao resultado da avaliação geral dos objetivos do projeto, enquanto o sucesso da gestão de projetos está relacionado com as medidas convencionais de tempo, custo e qualidade. No entanto, de acordo com Sebestyen (2017), existe uma ligação óbvia entre os dois conceitos, uma vez que uma gestão de projetos bem-sucedida leva ao sucesso do projeto.

Baccarini (1999), Ika (2009), McLeod et al. (2012) e Pinto & Slevin (1988) afirmam que não existe um consenso sobre a definição de sucesso de um projeto. Bezak & Nahod (2011), Gewanlal & Bekker (2015) e Gudiené et al. (2013) concordam que o sucesso do projeto pode ser alcançado através de boas ações do gestor de projeto.

Há vários investigadores que se concentram apenas nos conceitos de sucesso de um projeto e sucesso da gestão de projetos ao estudar as causas do sucesso (Sebestyen, 2017). Além disso, Cooke-Davies (2002) introduziu novos elementos que levam a um sucesso consistente e sustentável. Com isso, surgiram três direções de análise (Gemünden, Salomo, & Krieger, 2005): definição dos fatores que afetam o sucesso; definição dos critérios de sucesso e relação entre os fatores e os critérios de sucesso.

2. Metodologia

Para realizar o presente projeto, a metodologia que segui foi de natureza quantitativa e esta serviu para a validação da proposta de valor do plano de negócios. Elaborei um questionário online para aferir sobre: o crescimento pela prática do desporto Padel; perceber as tendências atuais, bem como a necessidade da criação de mais um clube de Padel; entender o gosto do cliente, quais as suas preferências e o que leva os potenciais atletas a inscrevem-se neste clube.

Neste sentido, consegui obter respostas conclusivas sobre diferentes temas, como a avaliação do mercado e a aceitação deste novo clube de Padel. Este é um método prático que me permite traduzir todos os dados em números e/ou percentagens. Desta forma são maioritariamente de natureza fechada, sendo que no final do questionário coloco uma pergunta de questão aberta para as pessoas se sentirem livres em dar a sua opinião. Preparei estes dados em Excel e posteriormente recorri à ferramenta Power BI onde consegui obter os dados, em formato de dashboards, que necessito para fazer uma avaliação e conseguir facilmente criar filtros para retirar conclusões reais.

Foi realizado um estudo quantitativo online, respondido por 435 pessoas, das quais 86,9% disseram ser jogadores de Padel, resultando assim numa amostra significativa de 378 jogadores. Embora não possa ser considerada uma amostra representativa do total de jogadores de Padel em Portugal, amadores e federados, foi com base nos dados retirados, e no seu tratamento estatístico que se realizou alguma extrapolação da tendência de mercado no que toca à avaliação dos tipos de campos e horários mais solicitados, dos fatores mais importantes na escolha do clube de padel, dos principais canais de reserva, bem como da aceitação de um clube Low-Cost, do perfil do potencial atleta e da recetividade a intervalos de preço.

Segundo fontes do setor, em Portugal existem mais de 200.000 praticantes de padel, entre jogadores amadores, federados e profissionais. Apesar de existirem mais jogadores masculinos, o número de jogadoras do sexo feminino tem crescido muito nos últimos anos, sendo possível identificar o perfil sociodemográfico e comportamental do segmento que estará mais predisposto a visitar este clube de padel, sendo que a mesma tendência se verificou neste estudo (237 do sexo masculino e 198 do sexo feminino).

Com base nesta premissa verifiquei que o mercado indicia uma necessidade de mais clubes de Padel. Dos 435 inquiridos, 335 (77%) considera que o padel tem vindo a aumentar exponencialmente e, por isso, são da opinião de que deveriam existir mais

clubes de padel para fazer face à procura, onde 78,5% dos 200 inquiridos de Lisboa demonstram a mesma tendência. Dos jogadores de padel 62,4% consideram que caso existissem mais campos disponíveis jogariam mais vezes, ou seja, com este estudo de mercado consegui confirmar esta necessidade.

No que diz respeito ao perfil dos inquiridos, existe uma acentuação nas idades compreendidas entre os 18 e os 30 (146) e entre os 41 e os 50 (128). Neste sentido consigo ter uma amostra de duas gerações em que a tendência dos jogadores dos 18 aos 30 jogam há menos de 2 anos, e os jogadores com uma faixa etária mais avançada já são praticantes há mais tempo, sendo que ainda existem muitos atletas com estas idades a começar agora. É também entre os 41 e os 50 anos que existe mais frequência de jogo na modalidade, visto que dos 128 inquiridos, 38,6% jogam 2 vezes por semana e 40,2% jogam entre 3 e 5 vezes por semana, o que se explica essencialmente pela disponibilidade financeira.

Quem joga padel sabe a dificuldade que é marcar campo com pouca antecedência nos horários que pretendemos, por isso estudar os dias mais procurados pelos inquiridos é um bom indicador para perceber as alturas em que o clube poderá estar lotado e criar também algumas atividades e atrações para atrair mais atletas nos períodos vazios. A maioria (61,9%) considera indiferente se joga durante a semana ou ao fim de semana, no entanto os horários são mais limitados durante a semana (das 378 respostas, 286 atletas podem jogar ao fim da tarde e 182 à noite). Já ao fim de semana as alturas do dia dividem-se entre a manhã (285), tarde (186) e fim de tarde (204).

No que toca à escolha do clube, a principal questão que se põe é a preferência nas escolhas do tipo de espaço. No Padel existem 3 tipos de campos, os campos indoor são campos que geralmente estão localizados em espaços fechados, como é o caso de armazéns, os campos cobertos que são aqueles que têm uma espécie de tenda e são abertos nos lados e os campos outdoor que são os campos ao ar livre. Com base nesta premissa verifiquei que o mercado tende mais para espaços indoor (48,7%) e coberto (44,4%). Este facto justifica-se essencialmente por ser um tipo de campo que pode ser utilizado em qualquer altura do ano, sendo que no verão está muito calor e é fundamental ter sombra e no inverno está frio e chuva e é necessário existir uma cobertura.

Quanto à fiabilidade dos atletas nos seus clubes é possível verificar que esta é bem acentuada, onde 79,1% jogam frequentemente no mesmo clube. Já esperava este resultado porque eu própria convivo com esta realidade. Quando um atleta começa a frequentar um clube acaba por se familiarizar-se com o mesmo e, por isso, não tem necessidade de procurar fora, apenas procura outros clubes quando não tem vaga no seu

clube ou é convidado por outros jogadores a visitar outros clubes. Mais de 50% dos jogadores de padel consideram que os fatores mais valorizados pelos atletas na escolha de um clube são: a existência de uma boa hospitalidade e ambiente, a qualidade dos campos, a localização, o preço dos campos e o estacionamento. Os fatores menos relevantes são: a bancada desportiva, o aluguer de equipamento, a loja, a existência de competições e os balneários. Os fatores considerados importantes, mas não fundamentais, pelos atletas são: o sistema eficiente de marcação e pagamento, onde os amigos jogam, a existência de aulas e professores e o bar/restaurante.

Dentro dos fatores mais valorizados temos a qualidade dos campos, daí ter feito perguntas para perceber as características dos campos mais valorizadas. Cerca de 80% das respostas consideram essencial a qualidade do pavimento, sendo este o principal fator, também muito importante o pé direito (49,5%) e a qualidade dos vidros (45,5%), em último lugar encontra-se o afastamento entre os campos (18%). Temos ainda como fator fundamental a localização e, por isso, aferi sobre qual a distância máxima que os atletas estão dispostos a percorrer para ir jogar, com 117 praticantes e 109 dispostos a gastar até 20 minutos e 15 minutos respetivamente, sendo que a população residente em Lisboa mantém a tendência.

O quarto fator mais escolhido é o preço dos campos. O aluguer, regra geral, é de 1h30 e o mesmo se verificou neste estudo. A maioria dos inquiridos costuma pagar entre 9,6€ e 11€, sendo que em Lisboa existe a mesma tendência. No entanto, sendo este um desporto altamente viciante, os atletas admitem não jogar tantas vezes (73%) como as que desejam (devido ao preço).

As aulas foram consideradas um fator importante, isto explica-se por ser o principal incentivo para a evolução dos atletas (75,1%). Os torneios foi um fator não considerado fundamental pela maioria, no entanto, ele é dos principais promotores de um bom ambiente e hospitalidade e são importantes para convidar amigos e família a experimentar e ver esta modalidade, já que 91% dos atletas dizem ter pessoas conhecidas com vontade de praticar este desporto. Nas aulas, aferi sobre a possibilidade de serem de 1h30 (em vez de 1h) como melhoria no clube, para que os atletas tenham mais tempo na aula para aprender exercícios específicos e no fim ainda terem tempo para fazer um jogo treino. Esta ideia foi aceite por 64% dos inquiridos, o que é um bom indicador, onde o preço também teria de aumentar. Dos 378 jogadores, o preço mais escolhido, por 159 atletas foi menor que 50€, mas 127 estão dispostos a pagar até 60€ e 43 até 70€. Relativamente aos torneios, o estudo verifica que 80% dos atletas já frequentou torneios

e que o preço que está habituado a pagar por 1h30 é entre os 10€ e os 12€ (41,5%) e 21,43% costuma pagar até 15€.

Posto isto, é possível verificar que a melhor forma do clube fazer dinheiro e arranjar mais atletas é com recurso a aulas porque incentiva os alunos a quererem praticar mais, alugando mais campos, participando em mais torneios e criando fidelização ao clube, visto que são um potencial fonte de companheirismo, competição, espírito de equipa e convívio.

Relativamente aos canais de diferenciação elaborei certas questões para perceber a receptividade destas ideias nos atletas. A primeira seria a ideia de um clube Low-Cost, que seria 30% mais barato que o normal e contaria apenas com campos exclusivos de aluguer e uma receção. Esta ideia foi bem recebida por 64% dos inquiridos. O acompanhamento de preparação física, médica e nutricionista é outro fator considerado fundamental por 56% dos jogadores, tal acontece porque atualmente, especialmente quem pratica desporto, preocupa-se cada vez mais com a sua saúde física e mental e o seu bem-estar. Apesar dos atletas, anteriormente, terem mostrado a sua fiabilidade para com o clube em que jogam, considero que seria uma boa ideia o clube potenciar descontos de 50% aos seus atletas na sua quinta reserva mensal e esta ideia foi aclamada por 94% dos participantes.

A percentagem de jogadores que costuma reservar através de uma aplicação (aircourts) é de 71,7%. Uma ideia que considero estar meio esquecida no mundo do padel é a dificuldade que por vezes temos em encontrar atletas do nosso nível para jogar, apenas 15% nunca têm problemas em arranjar parceiros. Por isso o clube poderia ter uma aplicação que proporcionasse o acesso a uma lista de jogadores e horários com vista a um agrupamento automático de jogadores no mesmo nível com a possibilidade de reservar o campo para jogarem.

O estudo quantitativo também permitiu aferir sobre quem nunca experimentou esta modalidade. Foi possível verificar que cerca de 65% tencionam experimentar no futuro, o que demonstra ainda mais a margem de crescimento do padel. Consegui ainda perceber os fatores que os impossibilitavam de praticar este desporto e a maioria identifica ter falta de tempo (20,7%), nunca ter sido incentivado (18,9%), praticar outro desporto (16,2%) e falta de conhecimento pela modalidade (12,6%).

3. Análise Externa (mercado)

Nos dias que correm, ter uma vida saudável é um desejo para qualquer cidadão. Estamos cada vez mais perto de todos perceberem que ser saudável não significa não estar doente. Segundo a organização Mundial de Saúde (OMS) o significado de saúde é “o bem-estar físico, mental e social, mais do que a mera ausência de doença...”.

Neste sentido, a atividade física adequada constitui um dos pilares para um estilo de vida saudável, sendo um meio de prevenção de doenças e um dos métodos com melhor custo-efetividade na promoção da saúde da população. Com o desporto conseguimos promover hábitos mais saudáveis e a redução do sedentarismo. Com a pandemia que recentemente vivemos, o conceito de healthy lifestyle ganhou cada vez mais importância, sendo que trouxe um aumento da procura de treinos outdoor e de muitos outros desportos que se possam jogar ao ar livre. Assim, uma das modalidades que tem vindo a apresentar uma crescente tendência é o padel. Como já foi dito anteriormente, em Portugal, o número de praticantes tem vindo a crescer, estando filiados na Federação Portuguesa de Padel 225 clubes e o número de praticantes já estarem nos 200.000, entre jogadores federados e amadores.

O padel é um desporto demograficamente inclusivo embora a maior incidência de jogadores esteja na faixa etária dos 35 aos 50 anos, sendo que a maioria tem um nível socioeconómico médio alto, com funções de quadros médios ou superiores. São jogadores com uma vida socialmente ativa, preocupados com o bem-estar, saúde e qualidade de vida, sendo que atualmente ainda existem mais homens na modalidade do que mulheres. O Padel é um desporto de raquete, jogado a pares e utilizando raquetes e bolas próprias. O campo é retangular (fechado) e tem 10 metros de largura por 20 de comprimento com uma rede a meio. É um desporto muitas vezes jogado em família que tem adeptos de ambos os sexos e com uma abrangência etária grande. A facilidade de aprendizagem, o facto de ser divertido e social faz com que cada vez tenha mais atletas. No entanto, eu considero que o principal fator de sucesso é por ser altamente “viciante”, sendo a percentagem de jogadores que continua a jogar depois da primeira vez é muito alta, de acordo com a federação portuguesa de Padel, supera os 80%.

O padel em Portugal começou a ser implementado nas áreas metropolitanas, posteriormente dispersando para as cidades de maior densidade, primeiro no litoral e Algarve, depois também interior e Alentejo. Segundo a federação portuguesa de Padel, o

Padel em Portugal nasce na década de 90 com a empresa espanhola All Padel que constrói o primeiro campo no Lisboa Racket Center. Nessa altura o Padel foi praticamente ignorado pelos portugueses, tendo sido apenas aderido pela comunidade espanhola residente em Lisboa.

É já nos finais dos anos 90 que o Padel se começa a desenvolver com a construção de 2 campos de Padel no Clube de Ténis de Vila Real de Santo António e 3 campos na Quinta da Marinha. Com estas construções nasce também uma associação que vem promover o desporto e começa a organizar um circuito de torneios sociais e competitivos, o que faz com que Portugal comece a participar em todas as edições dos Campeonatos da Europa e Campeonatos do Mundo.

Portugal faz parte do mapa do padel mundial desde 2008 quando recebeu, pela primeira vez, o Campeonato Europeu de padel no Clube de Ténis do Estoril. Em 2017, 2018 e 2019, recebeu um dos masters da World Padel Tour - o principal circuito competitivo de padel - contando com a presença de jogadores portugueses nos quadros. Em 2021 Portugal recebeu o APT Padel Tour – Portugal master em junho, e recebeu ainda duas provas: o circuito WPT, no Cascais Padel Master, e o WPT Senior Master Lisboa. É ainda de realçar que, à data, existem duas jogadoras portuguesas no top 30, e 5 jogadores no top 100 do ranking mundial, o que tem elevado a prática desportiva, tanto amadora como federada.

Nos últimos 7 anos (2016-2023), o Padel expandiu-se por todo o país, com aberturas de campos e clubes de Padel o que faz com que comece a existir mais praticantes espalhados por todo o país. Atualmente Portugal tem dado cartas internacionalmente.

Atualmente o padel é um desporto que tem vindo a ganhar muita popularidade em vários países, especialmente na última década. Embora a popularidade do padel varie entre países podemos considerar que Espanha é o principal país sendo considerado o berço do padel e apresenta a maior quantidade de jogadores amadores e profissionais. De seguida temos a Argentina que tem uma grande tradição no padel e também possui uma grande quantidade de jogadores onde se formaram alguns dos melhores jogadores do mundo. Esta modalidade também é muito popular no México, com um número crescente de jogadores e clubes. O Brasil também apresenta um aumento na popularidade do padel nos últimos anos. A Itália tem uma base sólida de atletas e o desporto está a tornar-se cada vez mais popular em todo o país. Além destes países, o padel está a ganhar muitos adeptos em França, Portugal, Suécia, Bélgica, Holanda, Alemanha e muitos outros.

3.1 Análise PEST

Para investir corretamente num novo negócio, é necessário compreender as particularidades e o cenário em que está inserido. A Análise PEST é um modelo analítico que proporciona uma visão mais macro da empresa. Permite-nos ter uma perceção dos fatores externos, como a situação política, económica, social e tecnológica, que causam impactos significativos nas operações do negócio. Assim, foi importante fazer uma análise PEST que me permitiu analisar os fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos no ambiente de negócios. Esta análise trouxe uma visão mais macro das ameaças e oportunidades externas do Padel em Portugal.

Quanto aos fatores políticos, Portugal está enquadrado num contexto político estável, com políticas de compliance económico e de estrutura de negócios ao nível das recomendações europeias, apresenta uma regulamentação europeia associada às exigências de economia circular, ODS e Agenda 2030. A Existência de fundos de financiamento a jovens ligados à inovação e ao empreendedorismo é outro fator político. Relativamente à regulamentação governamental, o governo pode estabelecer regulamentações para o mercado de padel, incluindo normas de segurança e licenciamento de instalações, o Investimento Público no desenvolvimento de instalações de padel pode ajudar a aumentar a popularidade do desporto e o foco na saúde e bem-estar é outro fator político, uma vez que existe a possibilidade do governo apoiar a promoção de atividades físicas como o padel.

Em termos económicos sabemos que a economia está fortemente dependente do Turismo e apesar da recente recessão consequente da pandemia, Portugal enquanto membro da UE, encontra-se num ambiente economicamente estável, com inflação controlada e a baixar, com retoma macroeconómica a partir do final de 2022. Portugal ainda é um país com grandes assimetrias económico-sociais. Assim, o **crescimento económico** pode levar a mais investimentos no mercado de padel e a mais opções de clubes para os jogadores. As **mudanças nos padrões de consumo**, incluindo a procura por atividades ao ar livre, podem ajudar a impulsionar o crescimento do mercado de padel e o **desenvolvimento de novos empreendimentos** relacionados com o padel, incluindo ginásios, lojas e eventos, podem contribuir para o crescimento do mercado.

Os fatores sociais são bastante relevantes no setor do padel, visto que é praticado, em grande parte, por um público com capacidade económica, e em espaços amplos ou ao ar livre/cobertos. Portugal é um país socialmente estável, onde a prática desportiva é

segura. Outro ponto positivo é que existem cada vez mais incentivos a um estilo de vida saudável (IPDJ) através de campanhas de comunicação e programas governativos de inclusão a nível educativo de novos desportos. No que diz respeito às prioridades de lazer das pessoas, estas podem mudar, o que pode afetar o interesse pelo padel. Atualmente existe um crescimento da população jovem que leva a mais interesse pelo padel, especialmente se a geração jovem se mostrar mais interessada em atividades desportivas, sendo que atualmente já vemos muitas crianças a praticar padel como o seu único desporto. Com a crescente preocupação com a saúde e bem-estar, as pessoas podem procurar atividades, incluindo o padel, para melhorar sua condição física. É um desporto, tal como o golf, com uma longa longevidade na sua prática, pelo que se assiste à transferência de hábitos de pessoas que praticavam futebol e ténis para a prática do padel (menos exigente do ponto de vista físico e mais social).

Na área da tecnologia tem-se confirmado um avanço significativo. Apesar de ainda não existir uma grande facilidade em criar uma aplicação para facilitar a busca por jogadores do mesmo nível e para fazer reservas. Na plataforma AirCourts, o crescimento das reservas de campos de padel no segundo semestre de 2020 foi de 126%, em comparação com o mesmo período do ano anterior em que não existia a pandemia. A Cartri, marca com ADN nacional, teve um aumento da faturação de 186%. Perante a crescente consciencialização para a economia circular e sustentabilidade, as universidades desenvolvem polos de Investigação e apoiam projetos com carácter inovador. A NGTV, especialista em tecnologias de vídeo inteligente para desportos, lançou um novo produto: o NGTV Glass, que permite gravar e transmitir os jogos em tempo real. O desenvolvimento de tecnologia de equipamentos para o padel, incluindo raquetes e bolas, pode melhorar a experiência dos jogadores e aumentar o interesse pelo desporto, novas inovações na tecnologia de jogos, incluindo o uso de inteligência artificial e realidade virtual, podem afetar o interesse pelo padel e melhorias nas instalações de padel, incluindo a tecnologia de iluminação e a construção de campos climatizados, podem aumentar a popularidade do desporto.

4. Análise dos principais concorrentes

Atualmente existem, em Lisboa, sete grandes clubes de Padel. Estes clubes são as primeiras escolhas dos praticantes de padel em Lisboa. É possível dizer que o que estes clubes têm em comum é o seu ambiente positivo, bons treinadores, eventos sociais, aulas e torneios para todos os níveis. Os sete melhores clubes são:

O **W Padel Country Club**, situado no Grupo Desportivo Direito (Parque Florestal de Monsanto), conta com dez campos de Padel (oito cobertos e dois descobertos). O estacionamento é gratuito e apresenta uma zona social com mais de quinhentos metros quadrados. Este clube é conhecido por ter bons campos de padel com um pavimento cuidado, bons balneários e uma zona de bar propicia para eventos.

O **ABC Indoor Padel** fica na Abrunheira Park (Sintra), tem oito campos de Padel cobertos. Este clube tem igualmente estacionamento gratuito, uma zona para crianças, balneários, bar, lounge e loja.

O **Indoor Padel Center** em Carnaxide é um clube de padel com oito campos Indoor, um campo central panorâmico, quatro mil e quinhentos metros quadrados de área total, com balneários, loja de material desportivo, bar com esplanada interior e exterior e parque de estacionamento gratuito. Disponibiliza ainda serviço de treino personalizado, treino físico, treino terapêutico, yoga e massagens.

O **LX Indoor Padel** em Camarate é situado num armazém e que apresenta sete campos de Padel cobertos, estacionamento gratuito, zona de balneários, bar e ginásio.

O **Clube VII**, clube localizado no Parque Eduardo VII, com uma zona de balneários exclusivos, ginásio, bar, esplanada, restaurante e loja. O estacionamento é na via pública e conta com sete campos de Padel (cinco cobertos e dois descobertos). É um clube também de referência para os praticantes de ténis.

O **Lisboa Racket Centre** situa-se em Alvalade e conta com sete campos de Padel, com estacionamento via pública e com zona de balneários, ginásio, bar, esplanada, restaurante e loja. Foi neste clube que se construiu o primeiro campo de padel em Portugal (década de 90).

Por último, o **Rackets Pro EUL** no campo grande na cidade universitária, conta com doze campos de Padel (seis cobertos e seis descobertos), estacionamento gratuito com zona de balneários, ginásio, playground, bar, esplanada e loja.

Estes clubes praticam preços muito idênticos. A maioria pratica um preço de aluguer de campo no horário entre as sete horas da manhã e as dezassete horas da tarde mais barato, visto serem as alturas com menos procura e no horário após as dezassete horas e no fim-de-semana é ligeiramente superior. Coloquei o preço dos alugueres a 1h30 e o preço das aulas a 1h e estes diferem de clube para clube:

Clube	Preço 1h30 Aluguer 7h-17h	Preço 1h30 Aluguer 17h-0h	Preço 1h30 fim-de-semana	Aulas 1h 4 pessoas
W Padel Country Club	8,50 €	11,00 €	11,00 €	57,00 €
ABC Indoor Padel	8,50 €	11,00 €	11,00 €	40,00 €
Indoor Padel Center	8,50 €	11,00 €	11,00 €	65,00 €
LX Indoor Padel	8,50 €	12,00 €	12,00 €	61,00 €
Clube VII	13,00 €	13,00 €	13,00 €	66,00 €
Lisboa Racket Centre	8,00 €	8,00 €	8,00 €	75,00 €
Rackets Pro EUL	8,50 €	11,00 €	11,00 €	40,00 €

Tabela 1- Análise dos principais concorrentes

Fonte: Elaboração própria | Dados dos clubes

Todos estes clubes apresentam algumas características semelhantes ao meu projeto, sendo que a elevada procura e a necessidade de ter estes requisitos em Lisboa são essenciais para o sucesso do meu projeto, sendo que as mesmas foram validadas na análise quantitativa.

O TeamPadel apresenta ainda algumas características distintas em comparação com os clubes referidos. Uma das principais vantagens será a disponibilidade de uma aplicação exclusiva, que permite aos jogadores acederem a uma lista completa de participantes e horários disponíveis. Essa ferramenta inovadora possibilita o agrupamento automático de jogadores que tenham o mesmo nível de habilidade, proporcionando jogos mais equilibrados e competitivos. Além disso, através desta aplicação, os jogadores terão a facilidade de reservar antecipadamente os campos, ao contrário dos concorrentes que apenas permitem a reserva com 3 dias de antecedência, garantindo assim a sua disponibilidade e evitando eventuais contratempos.

Outra diferenciação do clube serão as aulas, que possuirão uma duração de 1 hora e 30 minutos, ao contrário dos outros clubes que geralmente disponibilizam apenas aulas de 1 hora. Essa diferença de tempo permite que os alunos tenham uma experiência mais

completa e aprofundada durante as aulas, podendo aprimorar as técnicas e habilidades de forma mais intensiva.

Uma característica importante é o facto de o clube ser completamente coberto, o que elimina as preocupações relacionadas com as condições climáticas. Independentemente do tempo, os jogadores podem desfrutar do padel de forma confortável e segura.

Por fim, vale destacar a localização privilegiada do clube, que será em Lisboa, com bons acessos e estacionamento privado. Essa localização estratégica proporciona uma facilidade na deslocação para os atletas, bem como a conveniência de ter um estacionamento privado, garantindo um acesso prático e seguro ao clube.

Assim, e como vamos poder observar no seguimento desta tese, o TeamPadel destaca-se com a aplicação que facilita a organização de jogos, aulas com horário alargado e a cobertura total das instalações. Além disso, a sua localização privilegiada em Lisboa, com ótimos acessos e estacionamento privado fazendo do TeamPadel um clube muito atrativo para a população de Lisboa e arredores.

5. Análise Competitiva

A partir da análise interna e externa efetuada anteriormente é possível identificar as forças e as fraquezas do negócio, a par das ameaças e das oportunidades. Desta forma será possível identificar os fatores críticos de sucesso, onde o TeamPadel ganha vantagem competitiva relativamente aos respetivos concorrentes e ainda analisar as cinco forças de Porter.

5.1 Análise Swot

A Análise SWOT (tabela 1) é uma ferramenta valiosa que permite compreender a situação atual do negócio e identificar as áreas de melhorias e oportunidades. É possível identificar as forças e as fraquezas que se referem à análise interna, ou seja, os pontos positivos e negativos da empresa, sendo fatores que, na sua maioria, estão sob o controlo da empresa e podem ser modificados por ela. Desta forma é igualmente possível identificar as oportunidades e ameaças externas como a análise de mercado, concorrentes, fornecedores, entre outros.

ANÁLISE SWOT	
Forças	Fraquezas
Nova Aplicação Tecnológica Localização estratégica Densidade Populacional Novos hábitos pela procura de atividades ao ar livre Instalação de qualidade e inovação Adaptado a variações climáticas Baixo custo de manutenção	Falta de notoriedade Dificuldade inicial em evidenciar diferenciação Fidelização dos atletas por um clube já existente
Oportunidades	Ameaças
Mercado em crescimento Parcerias com escolas, associações e empresas Integração no campeonato internacional e nacional de padel	Concorrência de outros desportos Aumento do número de players no mercado Mudanças nas preferências dos consumidores

Tabela 2- Análise SWOT do clube de padel

Fonte: Elaboração própria

Nos pontos Fortes identifiquei desde logo densidade populacional de Lisboa, sendo a cidade com mais população em Portugal, o que significa que existe uma grande base de potenciais jogadores de padel. Aliado a isto está o crescimento no número de jogadores de padel, uma vez que esta modalidade tem crescido em termos de popularidade em

Portugal, o que leva a um aumento no número de jogadores e a uma maior procura por artigos de padel e instalações.

Outra Força é a facilidade em praticar esta modalidade, sendo uma modalidade ao ar livre. O padel é fácil de jogar, acessível e social para pessoas de todas as idades e habilidades. Atualmente existe uma alta procura por atividades ao ar livre em Lisboa, muito pela pandemia (por não ser um desporto de contacto), o que pode ajudar a aumentar esta tendência. A Conveniência na localização central de Lisboa e a facilidade dos acessos são essências. Nesta atividade existe um baixo custo de manutenção, visto que os campos requerem pouca manutenção.

Outra vantagem do clube é oferecer uma instalação de alta qualidade e com inovações (piso, iluminação, vidros e balneários), com campos cobertos que eliminam preocupações com as condições climáticas, o que proporciona uma experiência agradável para os jogadores, independentemente do clima.

A aplicação exclusiva que permite que os clientes possam aceder a uma lista de jogadores e horários disponíveis, além de possibilitar o match automático de jogadores do mesmo nível, é uma das vantagens competitivas mais relevantes. Os atletas também têm a comodidade de reservar os campos de forma mais acessível e antecipada. Além disso, as aulas com duração de 1h30 proporcionam uma experiência e aprendizagem mais enriquecedoras, aumentando o tempo de permanência no clube.

Quanto às principais fraquezas, destacam-se a potencial dificuldade inicial em evidenciar a diferenciação. Com a concorrência no mercado de padel, é difícil destacar e mostrar como o clube é diferente e melhor em comparação com outros clubes já existentes. Será necessário desenvolver uma proposta única de valor e comunicá-la de forma eficaz aos praticantes.

Outra fraqueza será a falta de reconhecimento, onde o padel ainda pode não ter um alto nível de reconhecimento entre a população, o que leva a um receio em experimentar este desporto e por isso a menos investimentos. Ou seja, um dos pontos mais relevantes é a inexistência de notoriedade, uma vez que existe falta de conhecimento do público em geral sobre a existência do clube e das suas instalações, serviços e ofertas, onde muitos clubes oferecem serviços aparentemente semelhantes. A ausência de notoriedade pode ser um desafio para o sucesso do clube, já que pode afetar a atração de novos clientes e, conseqüentemente, de receita.

Finalmente, a fidelidade dos jogadores a clubes já existente na área é uma fraqueza pois estes clubes já estabelecidos apresentam uma base de jogadores fiéis. A estratégia

para conquistar a lealdade dos jogadores passa por mostrar as vantagens exclusivas que o clube oferece em termos de aplicação, instalações, serviços, experiência e divulgação da modalidade.

Em termos de oportunidades importa destacar as parcerias com empresas e escolas, uma vez que o padel pode ser promovido através de parcerias com empresas, incluindo fabricantes de equipamentos e patrocinadores. Adicionalmente, com o mercado de padel em crescimento, há potencial para atrair novos jogadores e expandir a base de clientes. Com o aumento de eventos desportivos, o padel ocupa um papel muito interessante por ser um desporto praticado em equipas que desenvolve diversas atividades sociais e pode atrair mais jogadores e aumentar a visibilidade da modalidade.

Outra oportunidade é a integração do clube em torneios e nos campeonatos nacionais e internacionais de padel para aumentar a visibilidade do clube e atrair jogadores de outros locais. O desenvolvimento de um novo clube de padel, modernizado com tecnologia, localizado em Lisboa, pode ajudar a aumentar a adesão do desporto e atrair novos jogadores para o clube.

Quanto às principais ameaças, é de referir a concorrência de outros desportos. O padel pode ser afetado pela concorrência com outras atividades populares como o ténis.

Outra ameaça é o aumento do número de players no mercado de padel. Com a crescente popularidade do desporto, é provável que novos clubes e empreendimentos surjam na região de Lisboa. Além disso, é possível que existam parcerias entre clubes, o que pode resultar numa competição mais acentuada por clientes e profissionais qualificados.

Finalmente, a mudanças nas preferências dos consumidores, uma vez que agora o padel está na moda, mas rapidamente esta febre pode ser alterada e grande parte dos atuais praticantes optar por uma nova modalidade com características idênticas.

Assim, o TeamPadel apresenta várias forças, como a densidade populacional, novos hábitos na procura por atividades ao ar livre, instalação de qualidade e inovadoras, aplicação exclusiva e localização estratégica. No entanto, também enfrenta algumas fraquezas, como falta de notoriedade e dificuldade em evidenciar diferenciação. É importante aproveitar as oportunidades de um mercado em crescimento, parcerias com escolas e associações, e a possibilidade de integração em campeonatos internacionais e nacionais. Estar atento às ameaças, como a concorrência de outros desportos, o aumento do número de players no mercado e as mudanças nas preferências dos consumidores. Ao

capitalizar as forças, superar as fraquezas e aproveitar as oportunidades, estarei no caminho certo para o sucesso do novo clube de padel.

5.2 Fatores críticos de sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são elementos ou condições que são considerados vitalmente importantes para o sucesso de um negócio. Estes fatores são os elementos-chave que têm de ser bem-sucedidos para que a empresa alcance os seus objetivos e a vantagem competitiva. Na criação de um clube de padel estes fatores são:

A Localização, sendo que a escolha de uma boa localização para o clube facilitará o acesso e conveniência para os jogadores. O segundo fator são as instalações, investir em instalações de alta qualidade, incluindo campos, balneários, espaços comuns e outras áreas de lazer. No que diz respeito à gestão, este fator traz ao clube uma equipa de gestão sólida, experiente e bem-treinada para garantir a eficiência e eficácia do clube. O marketing e publicidade, são mecanismos de extrema importância para aderir mais atletas e ganhar mais visibilidade.

Outro fator é a oferta de serviços adicionais. Para existir uma diferenciação face aos outros clubes, este clube terá serviços adicionais como aulas de uma hora e meia, eventos sociais, competições e aluguer de equipamentos, para aumentar a receita e manter os membros ativos e interessados. O preço é sem dúvida a chave de qualquer negócio para não estar pouco competitivo e ser reconhecido como um clube justo que se interessa pela saúde e bem-estar dos seus atletas. Por fim é necessário investir no treino e no desenvolvimento dos funcionários para garantir um atendimento ao cliente de alta qualidade.

5.3 Cinco Forças de Porter

O Modelo das cinco forças de Porter permite fazer uma análise estratégica. Esta análise foi desenvolvida por Michael Porter, um economista e professor de Harvard Business School. O modelo ajuda a avaliar a estrutura do setor e a identificar as principais fontes de pressão competitiva no mercado, bem como os pontos de fraqueza e de força no setor de padel e desenvolver uma estratégia mais eficaz para competir no mercado. Neste sentido as cinco forças são:

A Rivalidade entre concorrentes: A concorrência é intensa, com muitos clubes a oferecer serviços similares, como os preços dos alugueres dos campos, os eventos, as aulas e as instalações. Estas semelhanças podem levar a preços mais baixos e margens de lucro mais apertadas para as empresas no mercado.

Poder de negociação dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores de equipamentos de padel é forte, especialmente por existirem poucos fornecedores no mercado. Isso pode resultar em preços mais altos para os equipamentos, o que pode afetar o lucro dos clubes.

Poder de negociação dos clientes: O poder de negociação é forte devido a uma ampla oferta de opções no mercado. Isso pode resultar em preços mais baixos para os serviços e equipamentos de padel, o que pode afetar as margens de lucro das empresas no mercado.

Ameaça de novos concorrentes: A ameaça de novas entradas no mercado de padel em Portugal é moderada, visto que encontrar terrenos em Lisboa a um preço acessível não é fácil e o custo de instalações e equipamentos são elevados. Novos jogadores no mercado podem aumentar a concorrência e pressionar os preços e margens de lucro das empresas existentes. Atualmente existe mais procura que oferta, por isso novos concorrentes não vão atrapalhar os clubes já existentes.

Ameaça de produtos substitutos: A ameaça de substitutos para o padel, como outros desportos e atividades recreativas, é moderada uma vez que o padel oferece características que outros desportos não oferecem. No entanto, a popularidade crescente de outros desportos pode levar a uma diminuição na procura pelo padel e afetar o crescimento do mercado.

6. Procura de Padel em Lisboa

A procura de padel em Lisboa está em crescimento devido ao aumento da popularidade desta modalidade na cidade. O padel é visto como um desporto divertido, acessível, social e saudável, e está a ganhar cada vez mais adeptos. Além disso, muitas pessoas procuram alternativas ao ténis tradicional, e o padel é a resposta a essa necessidade visto que qualquer pessoa pode jogar.

É importante notar que a procura desta modalidade em Lisboa pode ser afetada por diversos fatores como a Localização, um dos fatores mais críticos de sucesso, já que é importante estar perto dos clientes para garantir a conveniência e o acesso. Além disso, é importante considerar e estar atento à presença de outros clubes de padel e de outras atividades desportivas na região, a fim de avaliar a concorrência. Outro fator é o preço dos serviços oferecidos pelo clube, já que pode impactar a procura. É importante estabelecer preços competitivos que sejam atrativos para os clientes, sem comprometer a viabilidade financeira do clube.

A oferta de serviços e atividades é outro fator importante que tem influência na procura. Um clube de padel pode destacar-se ao oferecer treinos com instrutores qualificados, jogos regulares, competições e outras atividades para os seus atletas. A estratégia de marketing de um clube de padel é importante para aumentar a visibilidade e atrair novos praticantes. É importante investir em campanhas publicitárias eficazes, bem como ações de relacionamento com os clientes, a fim de fidelizá-los.

E, por fim, as instalações do clube de padel também são importantes, já que afetam a qualidade da experiência dos atletas, sendo prioritário investir em equipamentos de alta qualidade, bem como em manutenção regular e limpeza, a fim de garantir que as instalações sejam atraentes e seguras.

Por estas razões, Lisboa é uma cidade com muita população e procura e é preciso estar atento às novas tendências e necessidades dos praticantes. Isto ajuda a informar as decisões estratégicas do clube e a maximizar a sua atratividade para os clientes.

7. Caracterização da empresa

O Team Padel é um futuro clube de padel em Lisboa, que oferece uma área espaçosa de 3.500m² e oito campos indoor para que os jogadores possam praticar a modalidade de acordo com as suas preferências. O clube possui ainda uma loja que aluga raquetes e vende bolas, gripes, sacos e raquetes. Além disso, conta com uma área de convívio exterior coberta, estacionamento privado e balneários para o conforto dos jogadores. O clube apresenta preços semelhantes aos da concorrência e possibilita a reserva de campos e aulas de 1h e 1h30 para adultos, juvenis e infantis, incluindo formação em competição. O Team Padel também promove torneios para manter a união e o espírito competitivo da comunidade de padel. Os visitantes do clube têm a possibilidade de aceder a uma aplicação tecnológica que permite encontrar de jogadores compatíveis com o mesmo nível para além da disponibilidade da reserva antecipada de campos.

7.1 Missão, Visão e Valores

A missão do clube de Padel é incentivar a prática de atividade física saudável por meio deste desporto, oferecendo um atendimento personalizado e excelente acompanhamento aos clientes.

O clube procura ser reconhecido como um clube exclusivo e bem-sucedido, com um ambiente positivo e único que é oferecido diariamente aos membros.

Os valores que guiam o clube são solidariedade, respeito, amizade, espírito de equipa, verdade, integridade, sustentabilidade, competitividade, motivação, disciplina e responsabilidade, promovidos em todas as atividades, desde aulas até torneios e eventos sociais. A solidariedade e o respeito serão incentivados para criar um ambiente acolhedor e inclusivo, enquanto a amizade e o espírito de equipa serão desenvolvidos por meio de atividades em grupo. A verdade e a integridade serão valorizadas em todas as relações, dentro e fora do clube, enquanto a competitividade e a motivação serão incentivadas por meio da organização de torneios e competições regulares. A disciplina e a responsabilidade serão promovidas pelo compromisso com a prática do Padel e o respeito às regras do clube.

Em resumo, o clube de Padel proporciona um ambiente saudável e positivo para a prática desportiva, cultivando valores importantes.

8. Estratégia de Desenvolvimento

Para analisar a viabilidade económica e financeira da criação do clube de Padel, é importante avaliar o mercado em que a empresa se encontra. Isso incluiu identificar a concorrência existente, a procura por este desporto em Lisboa e os preços praticados pelos concorrentes. A partir dessa análise, foi possível identificar oportunidades e ameaças para o negócio, e definir uma estratégia de marketing que permita atrair novos clientes e fidelizar os já existentes.

Além disso, é fundamental calcular os investimentos necessários para que seja possível realizar este negócio. Isso inclui a construção de infraestruturas e aquisição de equipamentos, como os campos de Padel, equipamentos de iluminação, materiais para o funcionamento das instalações, entre outros. É necessário também considerar os custos associados à contratação de recursos humanos, como treinadores e funcionários administrativos.

Para que a empresa seja financeiramente viável, é essencial prever as receitas e os clientes. É necessário identificar qual será o público-alvo da empresa e definir estratégias de marketing adequadas para alcançá-lo. Será também importante estabelecer preços competitivos. Calcular os cashflows do projeto, bem como os indicadores de retorno financeiro são fundamentais para avaliar a viabilidade do negócio.

No que diz respeito aos objetivos do clube de Padel em si, é importante incentivar a prática deste desporto, tornando-o acessível a todas as faixas etárias e desenvolvendo a modalidade em todas as suas vertentes. Para isso, serão disponibilizados treinadores especializados para aulas de diferentes níveis, organizando-se ainda diversos torneios para os diferentes níveis, sob a forma de manter o espírito competitivo e motivar os atletas a quererem continuar a evoluir nesta modalidade.

O clube terá ainda como objetivo ajudar no crescimento global das crianças e jovens, tanto a nível físico como psicossocial. Para isso, será desenvolvido um trabalho em equipa e serão organizados programas específicos que promovam o desenvolvimento dos aspetos físicos e emocionais dos atletas.

Por fim, é importante referir que o objetivo do clube de Padel é criar um estilo de vida mais saudável e ativo, tanto a nível físico como emocional e social. Dessa forma, é possível promover um ambiente saudável e desafiador que incentive a prática desportiva, e que contribua para o desenvolvimento dos indivíduos.

9. Avaliação Financeira

A análise financeira deste plano é um processo crucial para avaliar a sua eficácia na gestão operacional e estratégica em criar valor. Esta análise é essencial para apoiar a tomada de decisões e determinar o valor da mesma, tendo em consideração diversos fatores como os tipos de receitas e a capacidade de gerar benefícios económicos futuros, as principais despesas, fixas e variáveis, a inovação, a eficiência do processo operacional e da tecnologia existente, o pessoal e a cultura organizacional, o marketing e a distribuição, os investimentos financeiros e financiamentos, as necessidades de fundo de maneiio, os ativos e os rendimentos.

O objetivo desta análise é demonstrar quantitativamente o valor da empresa. É importante para apoiar decisões estratégicas e determinar se a gestão é eficaz e sustentável para a criação do negócio. O plano financeiro para o clube de padel tem um período de 5 anos, considerando que o mesmo terá o início da sua execução previsto para janeiro de 2024.

Desta forma, foi avaliado um conjunto de pressupostos para que o mesmo esteja o mais próximo da realidade. Foi elaborada uma previsão da demonstração de resultados, bem como os cash-flows do projeto de forma a analisar a viabilidade do negócio. Para suporte do mesmo recorreu-se ao Microsoft Excel.

9.1 Pressupostos

Os pressupostos do plano de negócios são as suposições feitas em relação às condições futuras que afetam a viabilidade do negócio. São baseados na análise cuidadosa das tendências de mercado, concorrência, procura, custos e receitas analisadas anteriormente. Os pressupostos são:

- O clube de padel está aberto ao público das 7h às 24h.
- A análise do negócio é feita para um período de 5 anos.
- O espaço é alugado por um contrato de 5 anos, no valor de 10.000€ por mês.
- Há 8 campos cobertos disponíveis, 4 exclusivos para aulas e os outros 4 para aluguer. Durante torneios, 2 campos de cada atividade são retirados.
- A taxa de ocupação é de 40% durante o primeiro horário (7h às 17h) e de 85% durante o segundo horário (17h às 24h).

- O clube conta com uma loja, recepção, zona de convívio, estacionamento privado e balneários.
- O clube concessionaria o bar a terceiros por 10.000€/mês, sendo que o mesmo terá uma taxa de aumento de 10% ao longo dos 5 anos.
- São vendidas e alugadas raquetes e sacos, bem como bolas e grips.
- O prazo médio de recebimento é de 1 dia, o de pagamento é de 30 dias e o de stockagem é de 60 dias.
- A taxa de IVA é de 23% e a taxa de segurança Social para os órgãos sociais é de 21,25%, enquanto que para os colaboradores é de 23,75%. Já para o pessoal, a taxa é de 10% para os órgãos sociais e de 11% para os colaboradores.
- A taxa média de IRS é de 19%, variando de acordo com os salários dos funcionários.
- Os colaboradores têm direito a um seguro de acidentes de trabalho no valor de 480€/ano, além de um cartão de refeição de 201,6€/mês.
- O negócio começa com 11 empregados, sendo 1 administrativo, 1 financeiro, 3 na área comercial, marketing e eventos, e 6 professores.
- Os trabalhadores têm direito a uma formação anual de 500€ à sua escolha.
- A taxa de IRC é de 20%.
- O investimento será de 500.000€ por meio de empréstimo, com uma taxa de juro de 7%, pago em 6 anos.

9.2 Investimento

Antes de iniciar um negócio, é importante conhecer os recursos financeiros necessários para investir, ou seja, o capital inicial. Esse cálculo envolve a soma do investimento realizado em ativos fixos, como imóveis, equipamentos e móveis, além do capital próprio ou obtido por meio de terceiros, os custos fixos necessários para manter o negócio em funcionamento e o stock necessário para iniciar as operações.

O investimento inicial necessário para a concretização do projeto é de 500.000€, sendo que cada campo tem o valor de 25.000€, ou seja, será um investimento de 200.000€ para os campos, sendo que os restantes 300.000€ serão para obras, balneários, recepção, loja e a cobertura dos campos. Este investimento tem uma margem de segurança de 5%.

Para manter este clube é necessário que haja um investimento de 20.000€ por ano para manutenção do clube, sendo que este valor será obtido através de capital próprio com os mesmos 5% de margem de segurança como podemos ver na tabela 3.

Neste sentido, o capital pedido ao banco será pago a 6 anos a uma taxa de juro de 7%, com um imposto selo de 0,4% como está apresentado na tabela 4.

Financiamento	2024	2025	2026	2027	2028
Investimento	500 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Margem de segurança	5%	5%	5%	5%	5%
Necessidades de financiamento	525 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €

Tabela 3- Financiamento necessário ao longo dos 5 anos

Fonte: Elaboração própria

Capital em dívida	0	2024	2025	2026	2027	2028
Capital em dívida	504 000 €	504 000 €	420 000 €	336 000 €	252 000 €	168 000 €
Taxa de Juro	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Juro Anual	35 280 €	35 280 €	29 400 €	23 520 €	17 640 €	11 760 €
Reembolso Anual	0	84 000	84 000	84 000	84 000	84 000
Imposto Selo (0,4%)	141 €	141 €	118 €	94 €	71 €	47 €
Serviço da dívida	35 421 €	119 421 €	113 518 €	107 614 €	101 711 €	95 807 €
Valor em dívida	504 000 €	420 000 €	336 000 €	252 000 €	168 000 €	- €
Capital em dívida	504 000 €	420 000 €	336 000 €	252 000 €	168 000 €	- €
Juros pagos com IS incluído	35 421 €	35 421 €	29 518 €	23 614 €	17 711 €	11 807 €
Reembolso	- €	84 000 €	84 000 €	84 000 €	84 000 €	84 000 €

Tabela 4- Capital em dívida

Fonte: Elaboração própria

9.3 Volume de Negócio

A definição correta para o cálculo do volume de negócios é a receita total gerada por uma empresa num determinado período. Este cálculo é realizado pela soma de todas as vendas realizadas durante o período, sem a aplicação de descontos e impostos.

A localização do estabelecimento, o tipo de serviço oferecido, a popularidade do desporto, e as suas características permitem que o clube não sinta variações sazonais significativas. Neste sentido, o clube tem uma taxa de ocupação na primeira parte do dia (7h às 17h) de 40%, por se tratar de um horário laboral e que, por consequência, apresenta uma procura mais baixa.

No entanto, no horário das 17h às 24h a taxa de ocupação já passa para os 85%, uma vez que os clubes concorrentes nestes horários se encontram maioritariamente lotados sem possibilidade de reservas.

O clube apresenta 8 campos, como já foi dito anteriormente, sendo que 4 são dedicados a aulas e outros 4 aos alugueres de campos. Os torneios serão feitos com 2 campos de cada atividade. O preço dos campos varia igualmente consoante a procura, sendo que no primeiro horário as aulas são de 40€/h por campo e o aluguer de 24€/h e no segundo horário o aluguer é de 32€/h e as aulas de 60€/h.

No que toca aos artigos vendidos e alugados, é esperado que esta procura tenha um aumento de 10% por ano. O clube terá vendas de raquetes a 100€ em média, sendo que aluga a 2€. Os sacos de desporto custam 40€ e as bolas e os gripes têm um preço de 5€. O Naming Rights e Patrocínios têm uma taxa de crescimento de 10%, sendo o valor mensal de 2000€. Quanto ao arrendamento do bar (explorado por terceiros) a taxa de crescimento esperada é de igualmente 10%, sendo que o aluguer começa nos 800€.

Vendas	2024	2025	2026	2027	2028
Campos de Padel	1 156 896	1 214 741	1 275 478	1 339 252	1 406 214
AULAS	744 480,0	781 704,0	820 789,2	861 828,7	904 920,1
ALUGUER	412 416,0	433 036,8	454 688,6	477 423,1	501 294,2
Raquetes	10 260	11 286	12 415	13 346	14 013
Quantidades vendidas	96	106	116	125	131
Quantidades alugadas	330	363	399	429	451
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	7,50%	5,00%
Preço Unitário venda	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Preço Unitário aluguer	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Sacos	2 400	2 640	2 904	3 122	3 278
Quantidades vendidas	60	66	73	78	82
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	7,50%	5,00%
Preço Unitário	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Bolas e Grips	5 000	5 500	6 050	6 504	6 829
Quantidades vendidas (PACK 3 BOLAS + GRIP)	1 000	1 100	1 210	1 301	1 366
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	7,50%	5,00%
Preço Unitário	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Naming Rights e Patrocínios	24 000	26 400	29 040	31 944	35 138
Valor mensal (Tx crescimento 10%)	2 000,00	2 200,00	2 420,00	2 662,00	2 928,20
Arrendamento do Bar	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Taxa de crescimento (Tx crescimento 10%)	800,00	880,00	968,00	1 064,80	1 171,28
Total	1 208 556	1 270 567	1 335 886	1 404 167	1 475 473

Tabela 5- Volume de Negócios

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, como está evidenciado na tabela 5, o negócio apresenta um volume de vendas no primeiro ano de 1.208.556€, sendo que cresce cerca de 5% por ano, uma vez que a procura por este desporto tende a aumentar, isto porque no final de 2021 existiam cerca de 100 mil praticantes e atualmente já praticam esta modalidade 200 mil, o que significa que num ano e meio a modalidade duplicou o seu número de praticantes.

9.4 CMVMC

O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) é composto pelo valor de aquisição das mercadorias em stock, acrescido dos custos de transporte, impostos, armazenagem e outros gastos relacionados. Este apura os custos que o clube terá com os materiais vendidos na loja.

Assim, as raquetes de padel têm uma margem de 30%, os sacos de 20% e as bolas e gripes de 40% como podemos ver na tabela 6.

As raquetes alugadas apresentam um preço inferior às vendidas, sendo o stock das raquetes alugadas de 32 raquetes, um stock de 10 sacos e 400 bolas.

A raquetes alugadas têm um custo de 50€ e as vendidas um custo de preço de 70€, sendo que no primeiro ano estima-se vender 96 unidades e alugar 362 unidades. Os sacos têm um custo de 32€ e as bolas/gripes um custo de 3,5€ e no primeiro ano espera-se vender 70 e 1400 unidades respetivamente.

Neste contexto e à medida que a procura aumenta, a quantidade comprada também irá aumentar 10%.

Calcula-se, assim, um total de cmvmv no primeiro ano de 34.840€, esperando-se assim um aumento em média de 7% ao longo dos anos.

CMVMC	Margem	2024	2025	2026	2027	2028
	Bruta					
		34 840	37 992	41 459	44 320	46 370
Raquetes	30,00%	27 700	30 310	33 181	35 550	37 247
Sacos	20,00%	2 240	2 432	2 643	2 817	2 942
Bolas e Gripes	40,00%	4 900	5 250	5 635	5 953	6 180
TOTAL CMVMC		34 840	37 992	41 459	44 320	46 370

Tabela 6- CMVMC

Fonte: Elaboração própria

9.5 Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal são as despesas relacionadas com os funcionários da empresa, incluindo salários, encargos sociais, benefícios, formações, recrutamento, entre outros.

A empresa terá 11 empregados no primeiro ano, sendo o salário médio de 1.383€, mais 40€ em seguro de acidentes mensais e 9,6€ de subsídio de refeição em cartão. A empresa oferece ainda um prémio de 2000€ em média anual e 500€ em formação a cada colaborador.

Assim, como podemos ver na tabela 7, o total de gastos com o pessoal em 2024 será de 338.732€, apresentando um crescimento em média ao longo dos 5 anos de 17%.

<i>Gatos com Pessoal</i>	2024	2025	2026	2027	2028
Remunerações					
Órgãos Sociais	- €	- €	- €	- €	- €
Pessoal	250 800 €	273 130 €	347 584 €	379 092 €	473 070 €
Encargos sobre remunerações	58 259 €	63 562 €	81 007 €	88 491 €	110 573 €
Seguros Acidentes de Trabalho	5 280 €	5 280 €	6 240 €	6 240 €	7 200 €
Subsídio Alimentação (cartão - 9,6€)	24 394 €	26 833 €	34 883 €	38 371 €	48 702 €
Outros gastos com pessoal	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	338 732 €	368 805 €	469 714 €	512 194 €	639 544 €

Tabela 7- Gastos com pessoal

Fonte: Elaboração própria

9.6 FSE

Os Fornecimento e Serviços Externos, são a rúbrica na contabilidade que representa as despesas ocorridas na empresa como a eletricidade, água, combustíveis, material de escritório, entre outros.

No clube, a publicidade terá um custo mensal de 800€, vigilância de 500€, reparação de 400€, ferramentas de 100€, livros de 50€, material de escritório de 150€, artigos de oferta de 200€, eletricidade de 5.000€, água de 1.000€, renda de 10.000€, comunicação de 250€, seguros de 200€, notário de 100€ e limpeza de 1500€.

Estas despesas terão um aumento de 10% ao longo dos anos, sendo que no primeiro ano tem o valor com iva de 286.098€ (tabela 8).

FSE	Tx IVA	CF	2024	2025	2026	2027	2028
Serviços especializados							
Publicidade e propaganda	23%	100%	9 600 €	10 560 €	11 616 €	12 778 €	14 055 €
Vigilância e segurança	23%	100%	6 000 €	6 600 €	7 260 €	7 986 €	8 785 €
Conservação e reparação	23%	100%	4 800 €	5 280 €	5 808 €	6 389 €	7 028 €
Materiais							
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%	1 200 €	1 320 €	1 452 €	1 597 €	1 757 €
Livros e documentação técnica	23%	100%	600 €	660 €	726 €	799 €	878 €
Material de escritório	23%	100%	1 800 €	1 980 €	2 178 €	2 396 €	2 635 €
Artigos para oferta	23%	100%	2 400 €	2 640 €	2 904 €	3 194 €	3 514 €
Energia e fluidos							
Electricidade	6%	100%	60 000 €	66 000 €	72 600 €	79 860 €	87 846 €
Água	6%	100%	12 000 €	13 200 €	14 520 €	15 972 €	17 569 €
Serviços diversos							
Rendas e alugueres	23%	100%	120 000 €	132 000 €	145 200 €	159 720 €	175 692 €
Comunicação	23%	100%	3 000 €	3 300 €	3 630 €	3 993 €	4 392 €
Seguros	0%	100%	2 400 €	2 640 €	2 904 €	3 194 €	3 514 €
Contencioso e notariado	23%	100%	1 200 €	1 320 €	1 452 €	1 597 €	1 757 €
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%	18 000 €	19 800 €	21 780 €	23 958 €	26 354 €
TOTAL FSE			243 000 €	267 300 €	294 030 €	323 433 €	355 776 €

Tabela 8- Fornecimentos e serviços externos

Fonte: Elaboração própria

9.7 Fundo de Maneio

O Fundo de Maneio é o valor essencial para uma empresa manter as suas operações em pleno funcionamento. No fundo, é a reserva financeira que precisamos para garantir que tenhamos capacidade de gerar recursos rapidamente. Esta reserva é fundamental para garantir a liquidez da empresa a curto prazo.

A Reserva Segurança Tesouraria é de 1.000€ anuais.

Os clientes são calculados através do VN tendo em consideração o prazo médio de recebimentos, o inventário calculado através do CMVMC tendo em consideração o prazo médio de stock, os fornecedores calculados através do FSE e CMVMC tendo em consideração o prazo médio de pagamentos e por fim o estado, que como está explicado na tabela 10, é a soma da SS, IRS e IVA.

Neste sentido, como a tabela 9 evidência, no primeiro ano tenho uma necessidade de fundo de maneio de 266.431€.

Necessidades Fundo Maneio	2024	2025	2026	2027	2028
Reserva Segurança Tesouraria	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Clientes	3 357 €	3 529 €	3 711 €	3 900 €	4 099 €
Inventários	29 033 €	31 660 €	34 549 €	36 933 €	38 641 €
Estado	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	33 390 €	36 189 €	39 260 €	41 833 €	43 740 €

Recursos Fundo Maneio	2 024 €	2 025 €	2 026 €	2 027 €	2 028 €
Fornecedores	23 153 €	25 441 €	27 957 €	30 646 €	33 512 €
Estado	276 668 €	296 072 €	332 529 €	358 190 €	405 822 €
TOTAL	299 821 €	321 513 €	360 486 €	388 836 €	439 334 €
Fundo Maneio Necessário	-266 431 €	-285 324 €	-321 226 €	-347 003 €	-395 594 €
Investimento em Fundo de Maneio	-266 431 €	- 18 893 €	- 35 902 €	- 25 777 €	- 48 592 €

Tabela 9- Necessidades de Fundo de Maneio

Fonte: Elaboração própria

Estado	2024	2025	2026	2027	2028
SS	24 563 €	26 257 €	33 541 €	36 895 €	46 222 €
IRS	45 248 €	53 731 €	73 418 €	85 893 €	114 007 €
IVA	206 857 €	216 084 €	225 570 €	235 401 €	245 594 €
Total	276 668 €	296 072 €	332 529 €	358 190 €	405 822 €

Tabela 10- Estado

Fonte: Elaboração própria

9.8 Cash Flow

A avaliação empresarial de um projeto de investimento é desenvolvida em duas etapas: a avaliação económica que visa estudar a viabilidade económica do projeto sem ter em consideração a sua forma de financiamento, ou seja, assumindo que o projeto é financiado exclusivamente com capitais próprios e a avaliação financeira que visa estudar a viabilidade do projeto considerando a forma particular de financiamento do projeto.

No Anexo 14 é possível verificar o Mapa de cash flows, que foi elaborado para que posteriormente fosse possível calcular o VAL. Este mapa permite identificar de forma antecipada possíveis situações de rutura de tesouraria que podem levar à falência do negócio. Os fluxos de caixa medem a saúde económica da empresa, sendo o dinheiro que entra e sai da mesma, determinando a capacidade da empresa para gerar lucros e para fazer face a todos os seus pagamentos.

Neste sentido, o cash-flow de exploração são os meios libertos de exploração, ou seja, resultado antes de juros e impostos multiplicado por 1 menos a taxa de impostos sobre lucros somando as amortizações e provisões do exercício.

O cash-flow de financiamento abrange os fluxos associados ao capital fixo (despesas associadas à aquisição de imobilizado), autofinanciamento e NFM (variações do nível de necessidades de fundo de maneio do projeto).

9.9 Viabilidade do projeto

O VAL mede o somatório dos cash flows líquidos atualizados. Juntamente com a TIR e o payback, faz parte do conjunto de critérios que, por seguirem sempre a regra da atualização, são considerados mais rigorosos relativamente à comparação de cash flows originados em períodos diferentes. Entre estes, o VAL é considerado o mais vantajoso dos critérios. De acordo com este critério todos os projetos com VAL positivo são possíveis de implementar e quanto mais elevado for o VAL, mais interessante terá o projeto.

Na avaliação económica dos projetos, o valor atual é líquido do pagamento do custo do investimento, dos custos de funcionamento e da retribuição do capital próprio associado ao investimento. A conclusão fornecida pelo VAL deve ser considerada como a mais válida, dado que a seleção com base neste critério permite maximizar o valor da riqueza do investidor.

Assim, foi utilizada a taxa CAPM (Capital Asset Pricing Model) de 6,27% (anexo 16), consequência da soma da taxa de juro de ativos sem risco de 2,904% (Euro short-term rate, 2023) com a taxa de prémio de risco do mercado português de 3,29% (Damodaran, 2023), ponderada pelo Beta da indústria recreation 1,02 (Damodaran, 2023).

Em suma, com base no estudo realizado (anexo 15), apurou-se que, com o investimento de 609.000€ tenho um VAL de 532.040.99€, uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 37%, um IRP (índice de rentabilidade do projeto) de 1,7 e um payback period de aproximadamente 2 anos e 11 dias.

Assim, trata-se de um projeto de investimento economicamente viável, uma vez que o IRP é superior a 1, a TIR é superior que a taxa de atualização e o VAL significativamente positivo. O negócio apresenta uma rentabilidade positiva.

Conclusão

O estilo de vida saudável tem vindo a ganhar cada vez mais importância e a prática de atividade física é um dos seus pilares fundamentais. Além disso, o incentivo à adoção de hábitos saudáveis tem uma relação direta com a sustentabilidade e com a redução do sedentarismo na população.

A tendência atual para um estilo de vida saudável, especialmente após o contexto pandémico vivido, tem levado a um aumento significativo na procura de treinos ao ar livre e de desportos que proporcionam um maior contacto com outras pessoas.

O padel é uma modalidade desportiva que tem sido bastante procurada e apresenta uma tendência crescente em Portugal. Estima-se que existam mais de 200.000 praticantes, com um crescimento médio anual de cerca de 80%.

No âmbito da conclusão do presente plano de negócios, cumpre salientar que mesmo que existam muitos campos de padel em Lisboa, ainda existe uma necessidade de mais opções para acomodar a crescente popularidade deste desporto.

Na revisão de literatura foi possível compreender o que é o empreendedorismo e a sua importância na elaboração de um plano de negócio. O plano de negócios é um documento escrito que descreve os objetivos de um negócio e os passos necessários para alcançá-los. Esse plano ajuda a reduzir a incerteza e minimizar os riscos envolvidos no desenvolvimento do negócio, fornecendo uma visão clara e objetiva do mercado, dos clientes, da concorrência e das finanças. Com um plano de negócios bem estruturado, é possível tomar decisões mais informadas e estar mais preparado para os desafios e oportunidades do mercado.

Desta forma recorreu-se ainda a uma análise estratégica que envolve uma avaliação interna e externa, com a identificação das ferramentas mais adequadas para a avaliação, como a análise pest, análise swot, fatores críticos de sucesso, cinco forças de porter e uma análise crítica dos principais concorrentes.

O projeto foi realizado com uma metodologia quantitativa, que incluiu a criação de um questionário online para validar a proposta de valor do plano de negócios de um novo clube de padel. Foram obtidas respostas conclusivas sobre diferentes temas, e os dados foram preparados em Excel e analisados com recurso à ferramenta Power BI para facilitar a criação de filtros e conclusões reais. Com este estudo ficou perceptível a necessidade de mais clubes de padel de forma a satisfazer as necessidades dos praticantes

e futuros praticantes. Desta forma, pode afirmar-se que os objetivos foram cumpridos e comprovaram-se válidos.

O TeamPadel destaca-se dos seus concorrentes com características distintas. Uma aplicação exclusiva que proporciona o acesso a uma lista de jogadores e horários, que permite fazer o match automático de jogadores do mesmo nível. Além disso, os jogadores têm a comodidade de reservar o campo com muita antecedência para os seus jogos de uma forma mais acessível. As aulas oferecidas têm a opção de durarem 1h30, proporcionando uma experiência e uma aprendizagem mais enriquecedoras. O clube é totalmente coberto, eliminando preocupações com condições climáticas desfavoráveis, sendo que a localização privilegiada em Lisboa, com excelentes acessos e estacionamento privado, aumenta ainda mais sua atratividade.

Em resumo, o projeto de investimento avaliado apresentou resultados positivos em todos os critérios utilizados, sendo considerado economicamente viável e rentável. O Valor Atual Líquido (VAL) de 532.040,99€ indica que o projeto é capaz de gerar um retorno acima da taxa de desconto utilizada, enquanto a Taxa Interna de Retorno (TIR) de 37% mostra que o investimento é capaz de gerar um retorno financeiro considerável. Além disso, o Índice de Rentabilidade do Projeto (IRP) de 1,7 indica que o projeto é capaz de gerar um retorno superior ao custo de oportunidade, enquanto o Payback Period de aproximadamente 2 anos e 11 dias indica que o investimento será recuperado num período relativamente curto (inferior a 3 anos). Em suma, os resultados apurados ao longo desta tese indicam que o TeamPadel trata-se de uma boa oportunidade de investimento, capaz de gerar lucro e maximizar a riqueza do empreendedor e de atender a uma necessidade cada vez mais presente na população.

Bibliografia

- Aaker, D. e McLoughlin, D. (2005), *Strategic market management: Global perspectives*, 1ª edição, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Alberto, D., & Ferreira, J. J. (2007). "A competitividade do Cluster do Vinho em Portugal". Castelo Branco: Associação Portuguesa de Economia Agrária.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Bezak, S., & Nahod, M.-M. (2011). Project manager's role analysis as a project management concept. *Technical Gazette*, 18(1), 33–40
- Cadle, J., Paul, D. and Turner, P., 2010. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. BCS, The chartered Institute.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
- Freire, A. (1997). "Estratégia: Sucesso em Portugal" Lisboa: Verbo.
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23, 366–373.
- Porter, M. (1986)**. *Estratégia competitiva* (7th ed., p. 362).
- Gewanlal, C., & Bekker, M. (2015). Project manager attributes influencing project success in the South African construction industry. *Acta Structilia*, 22(1), 33–47.

- Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., & Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: Case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 57, 392–397
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern/ Cengage Publishers.
- Kuratko, Donald F. and David B. Audretsch (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.
- Low M.B, MacMillan I.C (1988) *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*. *Journal of Management*. 14: 139-161.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68–86
- Monteiro, F. M. (2012). *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes: Revisão de Estudos Empíricos*. ISCTE Business School, Gestão. Repositório do ISCTE-IUL.
- MORRIS, Michael H.; ZAHRA, Shaker A.; SCHINDEHUTTE, Minet. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Libercap, Gary D. (editor) *Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy*. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000.
- Pavani, C., Deutscher, J. A., & López, S. M. (2000). *Plano de Negócios – Planear o sucesso de seu empreendimento*.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

PORTER, Michael (1990). *Vantagem Competitiva*.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. (2a ed). Lisboa: Escolar Editora.

Sebestyen, Z. (2017). Further Considerations in Project Success. *Procedia Engineering*, 196, 571– 577.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida & TORRES, Alexandre Pavan (2015). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel.

Serrador, P., & Turner, J. R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 75–84

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, January 2000.

Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). Project management research - The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99.

Śledzik K., (2013), Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship (in:) *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

Stevenson H.H, Grousbeck H.I, Roberts M.J, Bhide A (1999) *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood: Irvin.

Stutely, R. (2007). *The Definitive Business Plan: The fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs*. (2nd ed). Pearson Education.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2ª ed.

Valentin, E. (2001), “SWOT Analysis from a Resource-Based View” in *Journal of Marketing*, Spring.

Verboncu, I., & Condurache, A. 2016. Diagnostics vs. SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2 May), 114–123.

Wit, A. de. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170.

Webgrafia

Agência para a Competitividade e Inovação, disponível em: <https://www.iapmei.pt/>. Acedido em outubro de 2022.

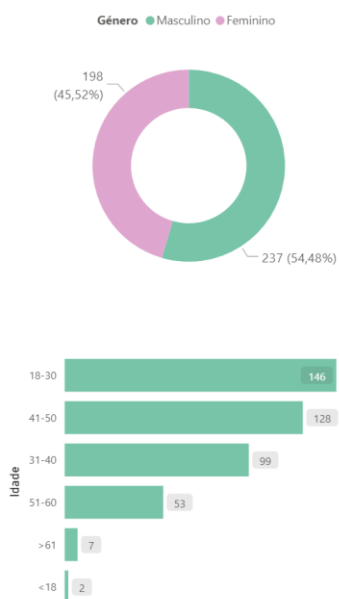
AirCourts Blog, disponível em: <https://www.aircourts.com/blog/>. Acedido em outubro de 2022.

Federação Internacional de Padel, disponível em: <https://www.padelfip.com/>. Acedido em outubro de 2022.

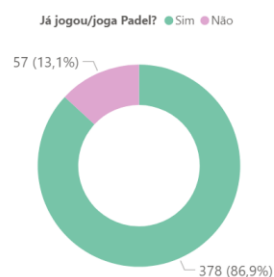
Federação Portuguesa de Padel, disponível em: <https://www.fppadel.pt>. Acedido em outubro de 2022.

Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro, disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>. Acedido em outubro de 2022.

Anexos



Onde reside?	Contagem de Respostas
Lisboa	200
Cascais	57
Faro	52
Oeiras	26
Sintra	14
Amadora	12
Loulé	11
Funchal	10
Loures	10
Odivelas	8
Almada	5
Setúbal	5
Seixal	4
Quarteira	2
São Brás de Alportel	2
Vila Franca de Xira	2
Alcochete	1
Alenquer	1
Arouca	1
Castelo Branco	1
Coimbra	1
Évora	1
Jardins da parede	1
Mafra	1
Montijo	1
Quinta do Conde	1
Santarém	1
Sesimbra	1
Tavira	1
Torres Novas	1
Viseu	1
Total	435

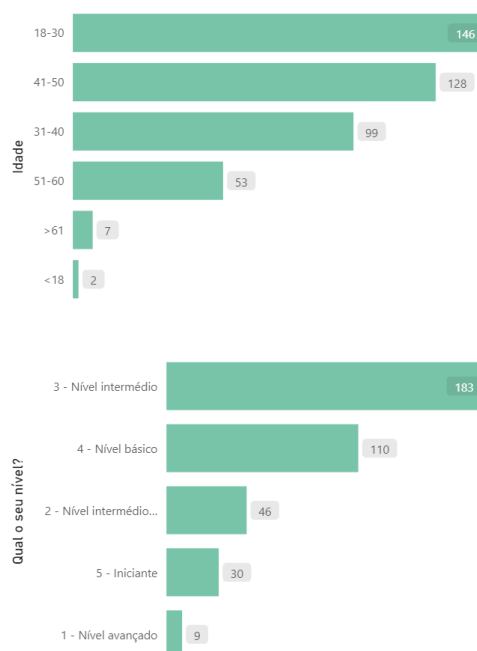
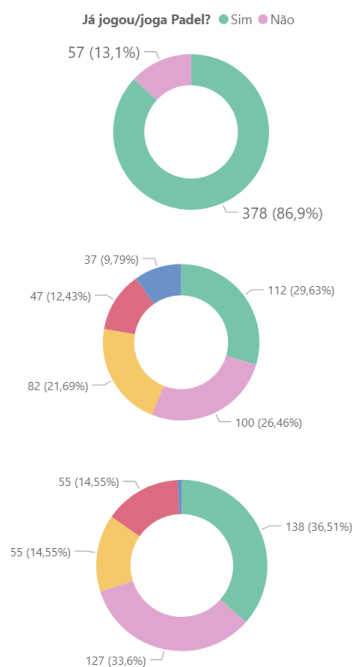


O Padel tem vindo a aumentar exponencialmente em Portugal. Na sua opinião deveriam existir mais clubes para fazer face à procura?



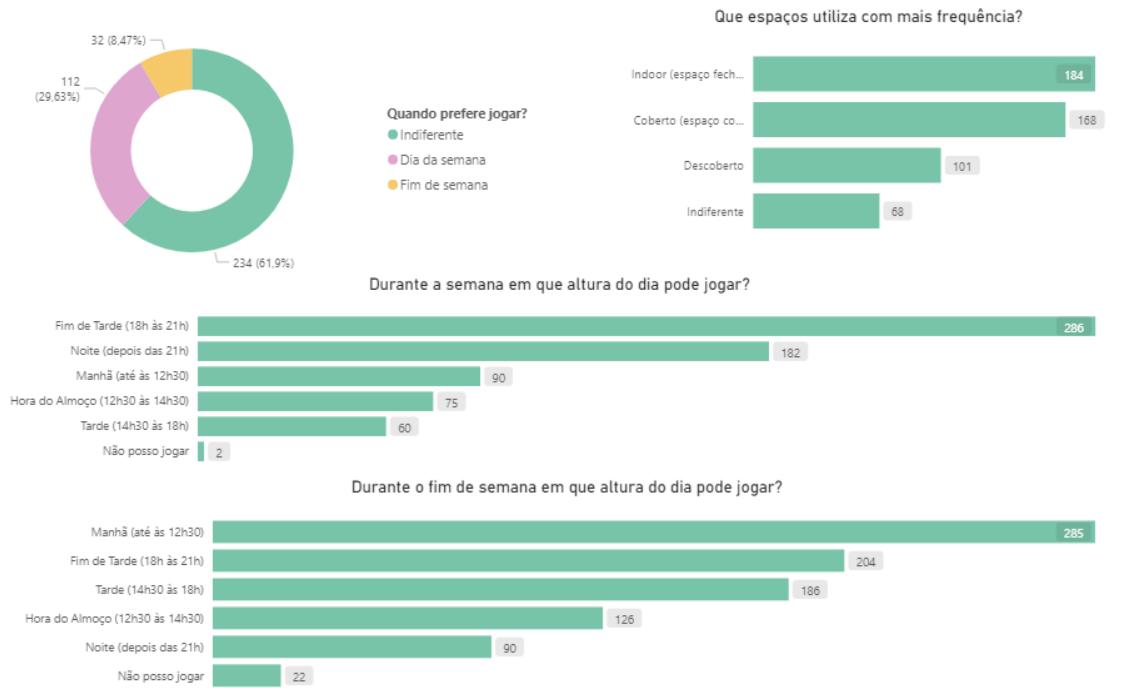
Anexo A- Perfil do Inquirido

Fonte: Elaboração própria



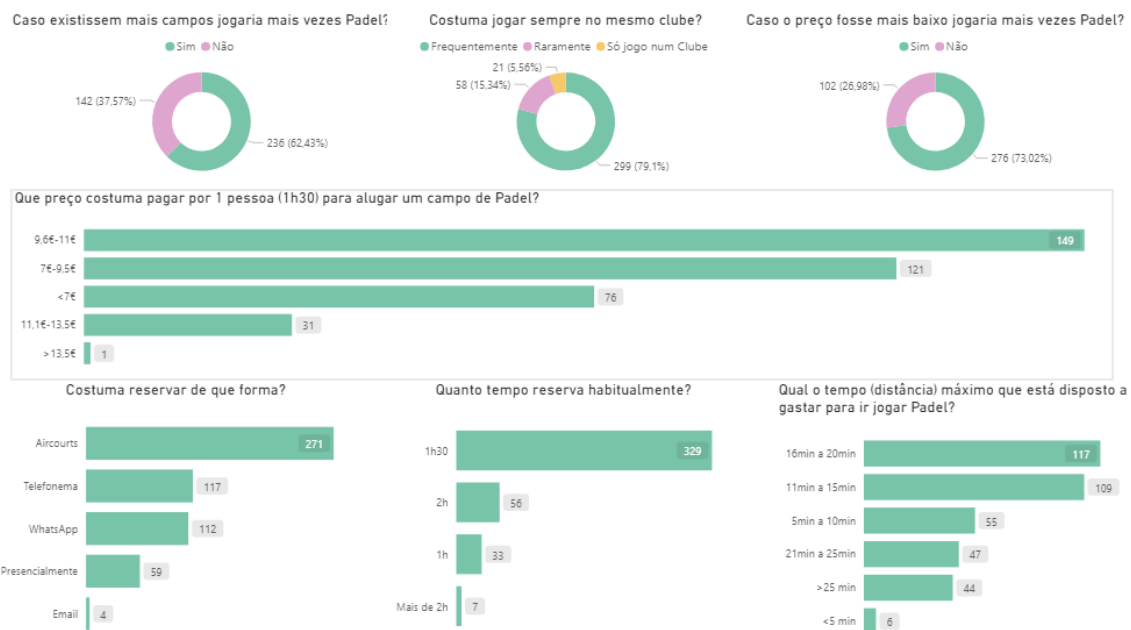
Anexo B- Perfil do Jogador

Fonte: Elaboração própria



Anexo C- Dias mais solicitados pelos jogadores

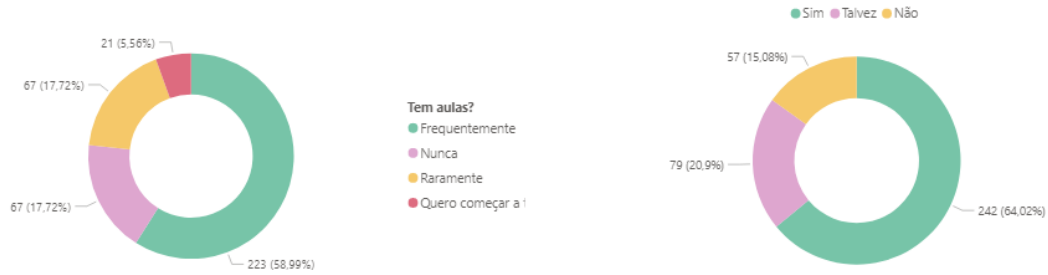
Fonte: Elaboração própria



Anexo D- Reservas

Fonte: Elaboração própria

Acharia interessante as aulas serem de 1h30 em vez de 1h?



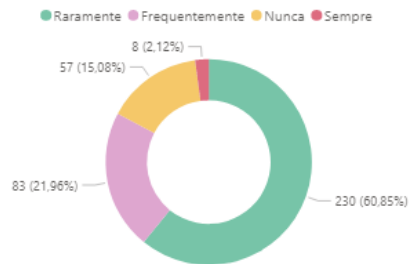
Qual o valor de mensalidade máximo que estaria disposto a pagar por uma aula semanal de 1h30?



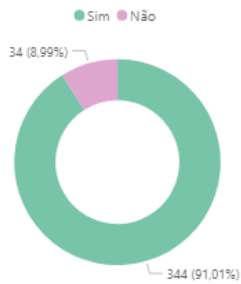
Anexo E- Aulas

Fonte: Elaboração própria

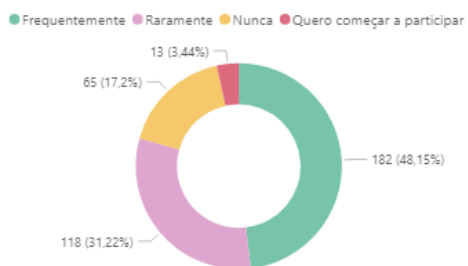
Tem dificuldade em arranjar parceiros para jogar?



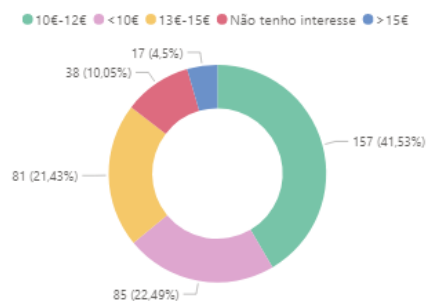
Tem amigos/familiares com vontade de praticar Padel?



Participa em torneios?



o valor máximo que estaria disposto a pagar por um torneio de 1h30?

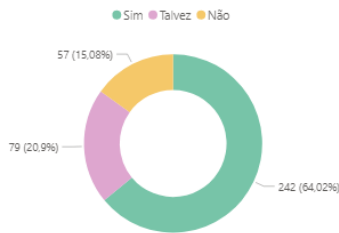


Anexo F- Torneios

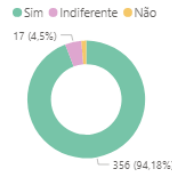
Fonte: Elaboração própria



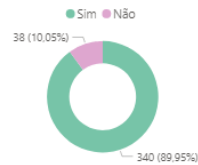
Estaria interessado em frequentar um clube de Padel Low-cost? Neste clube o preço seria 30% mais baixo, sendo que não contaria com aulas, torneios, balneários, bancada desportiva e bar/restaura...



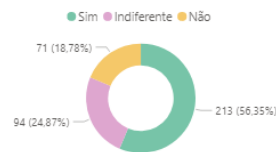
Gostaria de ter a oportunidade de adquirir descontos em função da fidelização para com o clube? exemplo: Na sua quinta reserva tem um desconto de 50%.



Gostaria de ter uma aplicação do clube que lhe permita inscrever-se em jogos/torneios com jogadores do mesmo nível?



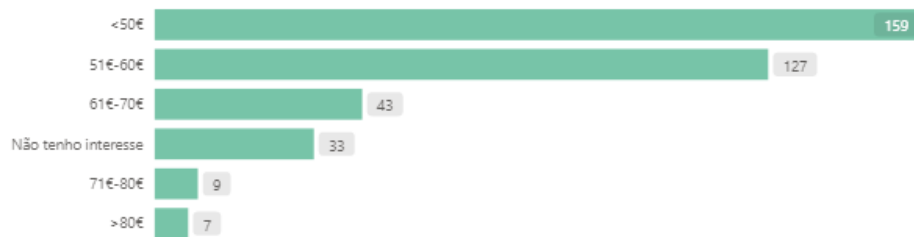
Considera importante ter disponível um acompanhamento de preparação física, nutricionista e médica?



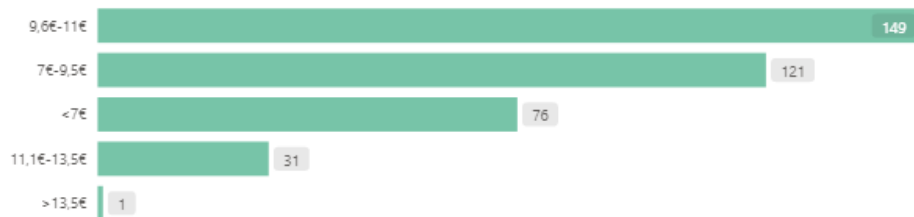
Anexo G- Propostas de melhoria

Fonte: Elaboração própria

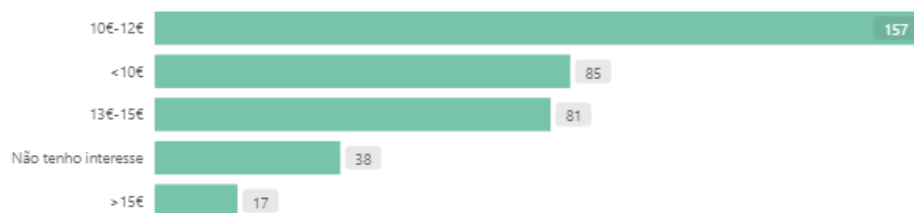
Qual o valor de mensalidade máxima que estaria disposto a pagar por uma aula semanal de 1h30?



Que preço costuma pagar por 1 pessoa (1h30) para alugar um campo de Padel?

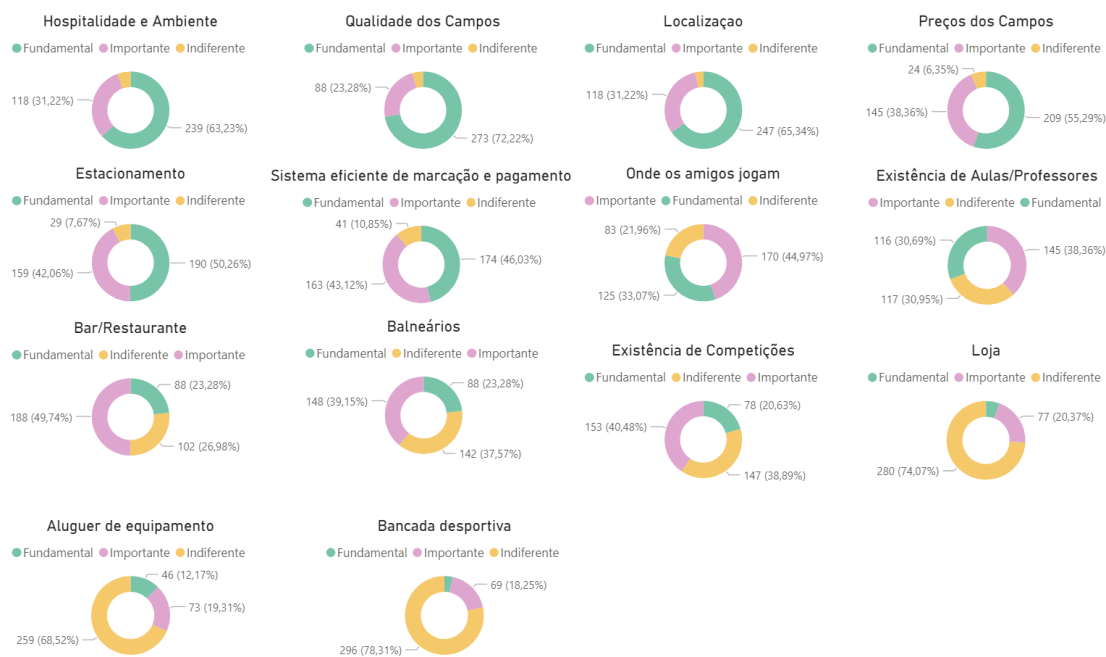


Qual o valor máximo que estaria disposto a pagar por um torneio de 1h30?



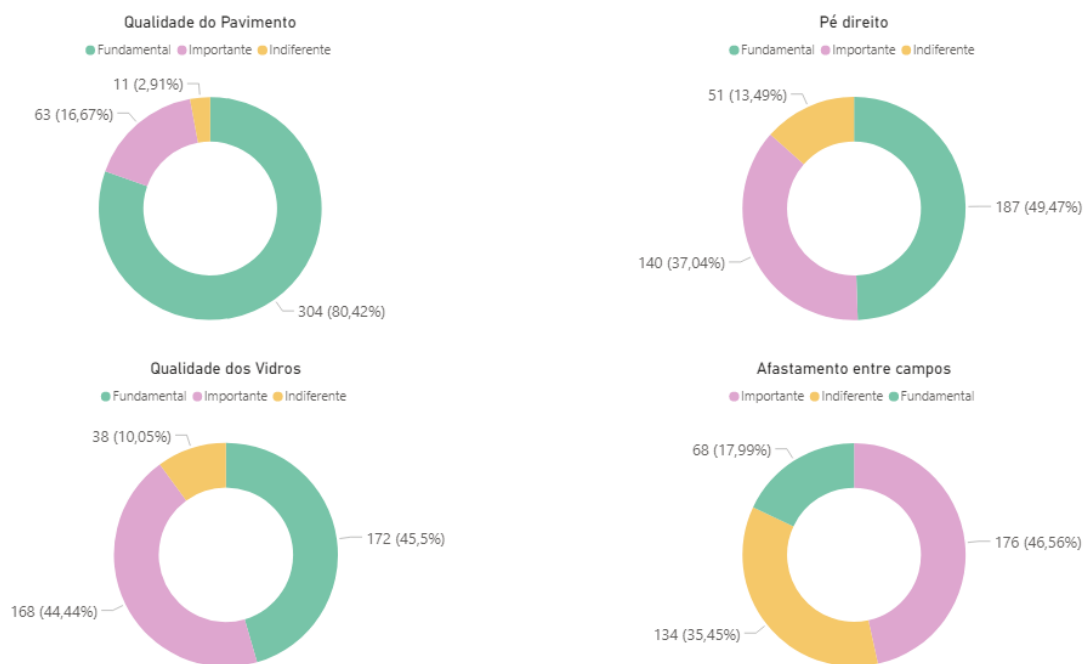
Anexo H- Preços na perspectiva do jogador

Fonte: Elaboração própria



Anexo I- Fatores importantes no clube

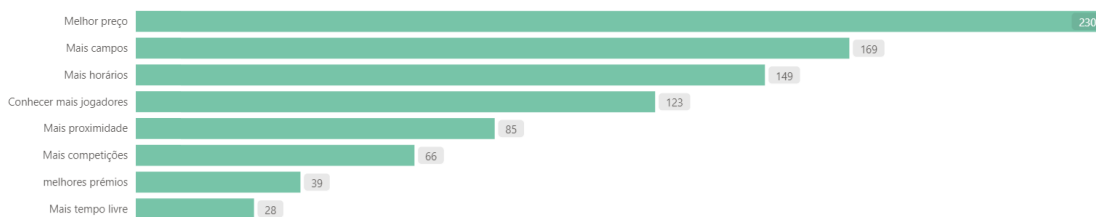
Fonte: Elaboração própria



Anexo J- Fatores importantes nos campos

Fonte: Elaboração própria

O que precisa para jogar mais?



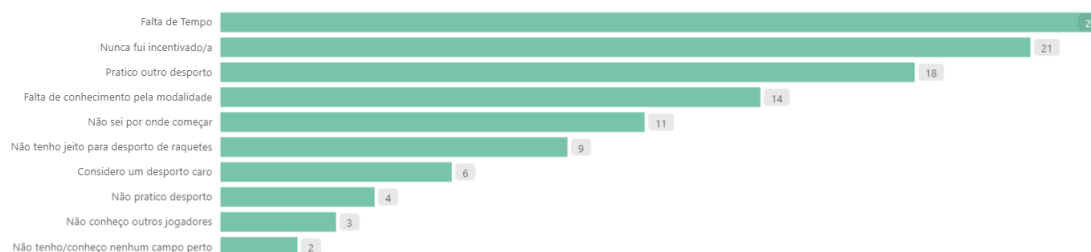
O que valoriza mais num clube de Padel?



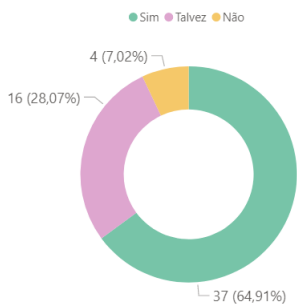
Anexo K- Atrair mais os jogadores

Fonte: Elaboração própria

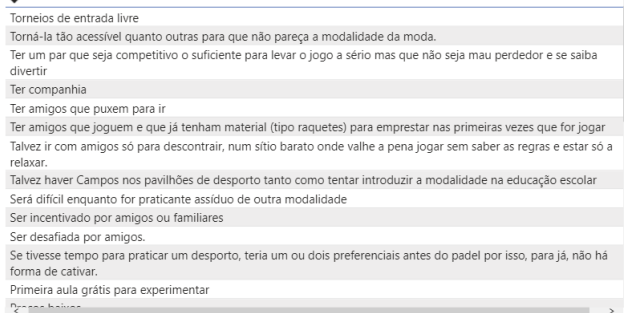
Qual a razão para nunca ter experimentado padel?



Tem interesse em experimentar no futuro?



Qual a melhor forma de o cativar para a prática desta modalidade?



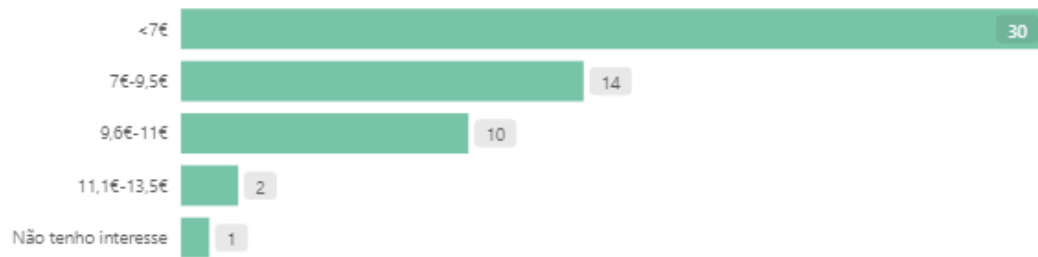
Anexo L- Perfil do não praticante

Fonte: Elaboração própria

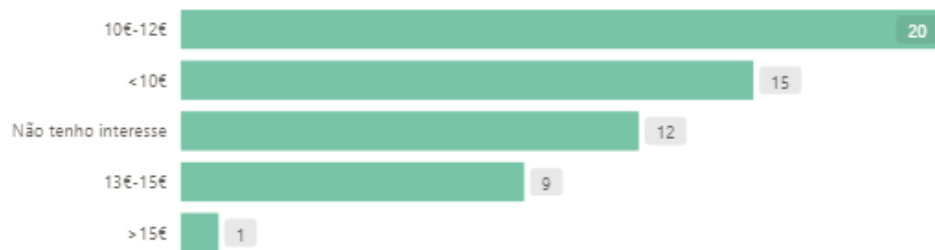
Qual o valor máximo que estaria disposto a pagar por 1 pessoa (1h30) para alugar um campo de Padel?



Qual o valor de mensalidade máxima que estaria disposto a pagar por uma aula semanal de 1h30?



Qual o valor máximo que estaria disposto a pagar para participar num torneio de 1h30?



Anexo M- Preços na perspetiva do não praticante

Fonte: Elaboração própria

Mapa de Cash Flow						
DR	Ano 0	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados		1 208 556 €	1 270 567 €	1 335 886 €	1 404 167 €	1 475 473 €
TOTAL VN		1 208 556 €	1 270 567 €	1 335 886 €	1 404 167 €	1 475 473 €
CMVMC		34 840 €	37 992 €	41 459 €	44 320 €	46 370 €
Fornecimento e serviços externos		243 000 €	267 300 €	294 030 €	323 433 €	355 776 €
Gastos com o pessoal		338 732 €	368 805 €	469 714 €	512 194 €	639 544 €
EBITDA	- €	591 984 €	596 470 €	530 683 €	524 220 €	433 782 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização		104 000 €	108 000 €	112 000 €	116 000 €	120 000 €
EBIT (Resultado Operacional)		487 984 €	488 470 €	418 683 €	408 220 €	313 782 €
Juros e gastos similares suportados		2 435 €	2 435 €	2 029 €	1 623 €	1 218 €
EBT		485 548 €	486 035 €	416 654 €	406 597 €	312 565 €
EBIT ACUMULADO		485 548 €	971 583 €	1 388 237 €	1 794 833 €	2 107 398 €
EBIT(1-t)		383 583 €	383 967 €	329 156 €	321 211 €	246 926 €
Total CF Operacionais	- €	383 583 €	383 967 €	329 156 €	321 211 €	246 926 €
Cash Flow de Investimento:						
CAPEX	- 525 000 €					
Autofinanciamento	20 000 €	10000	0	0	0	0
Varição do Fundo de Maneio		- 289 657 €	- 20 994 €	- 38 214 €	- 27 684 €	- 49 958 €
Total CF de Investimento	- 505 000 €	- 279 657 €	- 20 994 €	- 38 214 €	- 27 684 €	- 49 958 €
CASHFLOW DO PROJETO	- 505 000 €	103 926 €	362 973 €	290 942 €	293 528 €	196 968 €
Fator de Atualização	1,00	0,94	0,89	0,83	0,78	0,74
CF Atualizado	-505 000 €	97 793 €	321 394 €	242 411 €	230 131 €	145 313 €
CF Atualizado Acumulado	-505 000 €	-407 207 €	-85 814 €	156 597 €	386 728 €	532 041 €

Anexo N- Mapa de Cash Flow

Fonte: Elaboração própria

VAL	532 040,99 €
Payback	2 anos e 11 dias
TIR	37%
IRP	1,70

Anexo O- Indicadores económicos

Fonte: Elaboração própria

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2,904%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	3,290%
Beta empresas equivalentes	1,02
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

Anexo P- Taxa de Atualização

Fonte: Euro short-term rate (€STR) (europa.eu) e Damodaran

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>
Recreation	62	1,02	34,02%

Anexo Q- Beta empresas equivalentes

Fonte: Damodaran

<i>Country</i>	<i>Adj. Default Spread</i>	<i>Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Portugal	2,33%	9,23%	3,29%

Anexo R- Prémio de risco de mercado

Fonte: Damodaran

Euro short-term rate (€STR)	
last update: 25 April 2023 08:00	
Rate	2.905

Anexo S- Taxa de juro de ativos sem risco

Fonte: Euro short-term rate (€STR) (europa.eu)