INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de Negócio: Modern Padel Academy

Andreia Sofia Pereira Lopes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

BUSINESS SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Projeto de Negócio: Modern Padel Academy

Andreia Sofia Pereira Lopes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que me acompanharam e apoiaram ao longo do meu percurso académico. Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha família, pelas oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida e o incentivo à educação.

Agradeço também ao meu orientador de tese, Prof. Doutor Leandro Ferreira Pereira, pela sua disponibilidade e simpatia, por estar sempre presente ao longo de todo este processo e partilhar o seu conhecimento essencial no desenvolvimento deste trabalho.

Quero também deixar uma palavra de agradecimento a todos os meus amigos e colegas, que me apoiaram quer a nível académico, pessoal e também profissional, estando disponíveis para me apoiar e aconselhar, incentivando-me a evoluir e melhorar constantemente.

Por fim, agradeço a todos os que contribuíram, direta e indiretamente, para a conclusão desta fase da minha vida académica.

Resumo

A tese de mestrado apresentada pretende aliar a prática desportiva à inovação tecnológica, através da criação de um clube de padel que incorpora tecnologia inovadora e análise humana de resultados obtidos. O padel é um desporto que se encontra em crescimento e esta ideia de negócio visa responder tanto à procura pela prática da modalidade como à necessidade de oferecer uma experiência desportiva inovadora, promovendo a qualidade do serviço, diferenciação e personalização.

Este projeto desenvolve uma estratégia de negócio baseada numa metodologia qualitativa, suportada por entrevistas a profissionais experientes no setor. Este método de análise foi complementado por uma análise estratégica através da utilização de várias ferramentas: a análise PESTEL, as 5 forças de Porter, a análise VRIO, a análise SWOT e os 7 P's, com o objetivo de analisar os fatores internos e externos que influenciam a viabilidade do negócio.

Os resultados obtidos evidenciam uma recetividade por parte do mercado à adoção de um método que alia a inovação tecnológica à análise humana personalizada, assim como o alcance de uma vantagem competitiva. A análise financeira confirma a viabilidade e sustentabilidade económica do negócio, revelando o seu potencial de crescimento. Esta tese de mestrado contribui para a inovação no empreendedorismo desportivo, demonstrando que através da adoção de tecnologia inovadora e complemento humano, é possível desenvolver um fator de diferenciação e criar valor.

Palavras-chave: Padel, Inovação, Empreendedorismo Desportivo, Tecnologia, Modelo de Negócio

Classificação JEL:

JEL: L26 – Empreendedorismo

JEL: L83 – Desporto e recreação

Abstract

The presented master's thesis aims to combine sports practice with technological innovation through the creation of a padel club that incorporates advanced technology and human analysis of performance results. Padel is a sport in continuous growth, and this business idea seeks to respond both to the increasing demand for the practice of the sport and to the need to offer innovative sporting experience, promoting service quality, differentiation, and personalization.

This project develops a business strategy based on a qualitative methodology, supported by interviews with experienced professionals in the sector. This analytical method was complemented by a strategic analysis using several tools: the PESTEL analysis, Porter's Five Forces, the VRIO framework, the SWOT analysis, and the 7 P's model, with the objective of examining the internal and external factors that influence the business's feasibility.

The results obtained show a clear market receptiveness to the adoption of a method that combines technological innovation with personalized human analysis, as well as the achievement of a competitive advantage. The financial analysis confirms the economic viability and sustainability of the business, revealing its growth potential. This master's thesis contributes to innovation in sports entrepreneurship, demonstrating that through the integration of innovative technology and human complementarity, it is possible to develop a differentiation factor and create value.

Keywords: Padel, Innovation, Sports Entrepreneurship, Technology, Business Model

JEL Classification:

JEL: L26 – Entrepreneurship

JEL: L83 – Sports and Recreation

Índice Geral

Introdução 1

1 Revisão da Literatura: 2

1.1 Padel enquanto desporto 2

1.1.1 História do padel: 2

1.1.2 História do padel em Portugal 3

1.1.3 Regras básicas e características do padel 4

1.1.4 Distribuição geográfica 4

1.2 Padel enquanto negócio 5

1.2.1 Riscos de negócio do padel 6

1.2.2 Desafios do Padel 7

1.2.3 Fatores Críticos de Sucesso do padel 8

1.3 Desafios identificados e contributo do projeto 9

2 Metodologia 10

3 Plano de Negócio: 14

3.1 Análise PESTEL 14

3.2 As 5 forças de Porter 15

3.3 Análise VRIO 17

3.4 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) 18

3.5 Os 7 P's 20

4 Caracterização da Empresa 22

4.1 Missão, Visão e Valores 22

5 Estratégia de Desenvolvimento 23

6 Análise Financeira 24

6.1 Pressupostos 25

6.2 Investimento 26

6.2.1 Investimento na solução tecnológica 27

6.2.2 Investimento total 29

6.3 Receitas 29

6.3.1 Aluguer dos campos 30

6.3.2 Venda de produtos na loja (CMVMC) 30

6.3.3 Concessão do bar (renda mensal e atividade do bar) 30

6.3.4 Receitas Totais 31

6.4 Custos 31

6.4.1 Colaboradores 31
6.4.2 Produtos para vender na loja (CMVMC) 32
6.4.3 Renda do espaço físico 33
6.4.4 FSE (Fornecimento a serviços externos) 33
6.4.5 Marketing e parceiros 34
6.4.6 Custos de manutenção 34
6.4.7 Custos Totais 35
6.5 Depreciações 36
6.6 Necessidades de fundo de maneio 36
6.7 Cash Flows 38
6.8 Avaliação do Projeto 39
7 Considerações Finais 41
7.1 Conclusão 41
7.2 Limitações e recomendações 42
Fontes 44
Referências bibliográficas 45
Anexos: 49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese de desafios e riscos para o negócio 10
Tabela 2 - Perfil dos inquiridos das entrevistas realizadas 11
Tabela 3 - Síntese dos resultados obtidos nas entrevistas 13
Tabela 4 - Análise VRIO do projeto 17
Tabela 5 - Análise SWOT do projeto 18
Tabela 6 - Investimento no ano 0 29
Tabela 7 - Evolução das Receitas totais em 5 anos 31
Tabela 8 - Custos anuais totais com colaboradores 32
Tabela 9 - Custos anuais totais com a renda do espaço físico 33
Tabela 10 - Custos anuais totais com o FSE 34
Tabela 11.1. - Evolução dos custos fixos em 5 anos 35
Tabela 11.2. - Evolução dos custos variáveis em 5 anos 35
Tabela 11.3. - Evolução dos custos totais em 5 anos 36
Tabela 12 - Depreciação dos ativos em 5 anos 36
Tabela 13 - Necessidades de fundo de maneio em 5 anos 37
Tabela 14 - Recursos de fundo de maneio em 5 anos 37
Tabela 15 - Estado nos RFM 38
Tabela 16 - Evolução dos Cash flows do projeto 38
Tabela 17 - Taxa de atualização 39
Tabela 18 - Avaliação da viabilidade do projeto 40

Índice de Figuras

Figura 1 - Composição do campo de padel com o sistema "Wingfield pro" 28
Figura 2 - Câmara de streaming 28
Figura 3 - Módulo de dupla captação 28
Figura 4 - Ecrã interativo de campo 28

Índice de Anexos

Anexo A - Grelha de análise das entrevistas realizadas 49
Anexo B - Custos dos materiais da loja 50
Anexo C - Receita proveniente dos produtos vendidos na loja no ano 1 51
Anexo D - Receitas Provenientes do aluguer dos campos de padel aos jogadores 53
Anexo E - Receitas com a concessão do bar 53
Anexo F - Custos anuais definidos por função em regime de contrato 54
Anexo G - Custos anuais definidos por função em regime de outsourcing 54
Anexo H - Beta na Indústria de Recreação 2025 54
Anexo I - Prémio de risco de mercado em Portugal 2025 55
Anexo J - Taxa de juro de ativo sem risco 2025 55

Glossário

4 P's – Produto, Preço, Distribuição e Promoção

7 P's – Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processos e Prova Física

APT- American Padel Tour

BCE- Banco Central Europeu

CAPM- Capital Asset Pricing Model

CF- Cash Flows

CMVMC- Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EBT- Earnings Before Taxes

FCS- Fatores Críticos de Sucesso

FIP- Federação Internacional de Padel

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

IA- Inteligência Artifical

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NFM- Necessidades de Fundo de Maneio

PPT- Padel Pro Tour

PESTEL – Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos (Ambientais) e Legais

RFM- Recursos de Fundo de Maneio

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

Threats (Ameaças)

VAL – Valor Atualizado Líquido

VN- Volume de Negócios

VRIO- Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

WSU- Washington State University

WPT- World Padel Tour

Introdução

Ao longo dos anos, a preocupação com a saúde e o incentivo à prática regular de desporto têm vindo a aumentar. Além disso, verifica-se uma diversidade nos desportos que são praticados, sendo que as escolha das modalidades variam consoante tendências e o surgimento de novas opções acessíveis.

Entre os desportos que têm vindo a registar um crescimento, destaca-se o padel, que apesar de ser uma modalidade recente, segundo a PadelMagazine, estima-se que atualmente já seja praticado por mais 30 milhões de pessoas em todo o mundo, comparando com menos de 8 milhões registadas em 2018, o que demonstra a sua aderência crescente.

O padel possui características que o tornam atrativo, como a facilidade de aprendizagem e a vertente social associada. Adicionalmente, em termos de investimento, o espaço físico necessário para a prática da modalidade apresenta um baixo custo, assim como a sua manutenção, o que torna o negócio atrativo para novos investidores.

Além disso, verifica-se cada vez mais a digitalização do mundo atual, onde as tecnologias estão mais presentes no quotidiano da população, tanto como forma de facilitar os processos e atividades como de inovar e poder aprofundar conhecimento, aumentando a complexidade e o alcance de níveis que sem a inovação tecnológica não seriam alcançáveis.

Assim, este projeto consiste na elaboração de um plano de negócios para a criação de um novo clube de padel na zona de Lisboa, integrando soluções tecnológicas inovadoras na prática da modalidade, pretendendo melhorar a experiência dos jogadores e potenciar a aceleração na obtenção de resultados. Ao longo deste projeto vão ser realizadas diversas análises, em termos estratégicos, competitivos e contextuais, para compreender quais as principais variáveis determinantes, desafios e condições essenciais necessárias para garantir o sucesso do negócio. Também a análise financeira, sendo a última fase elaborada, permite verificar a viabilidade do projeto, considerando todas as variáveis que o impactam. Para garantir a credibilidade das informações e dos dados presentes, recorreu-se à realização de entrevistas a profissionais envolvidos na modalidade ao longo de vários anos, refletindo um conhecimento sólido e experiência prática.

Posto isto, a presente tese tem como objetivo estudar o “Modern Padel Academy”, um clube de padel. Nesta tese vou fazer a ligação entre a área desportiva e a área da tecnologia, ao apresentar uma solução tecnológica inovadora na vertente desta modalidade.

1 Revisão da Literatura:

1.1 Padel enquanto desporto

1.1.1 História do padel:

A modalidade desportiva padel é uma das mais recentes a ser criada (Centro de Ténis e Padel de Faro, n.d.), considerando a década onde começou a ser desenvolvida e a criação da federação internacional correspondente.

O padel foi criado no ano de 1969, no México, por Enrique Corcuera, que era um entusiasta pela modalidade de ténis, no entanto, por não ter espaço suficiente para um campo na sua residência, criou um campo de dimensões mais reduzidas, que seria assim o primeiro campo de padel da história (FIP, n.d.).

No início dos anos 70, o padel foi introduzido em Espanha, pelo príncipe Alfonso de Hohenlohe na região da Andaluzia, no Marbella Club Hotel, onde decidiu construir campos de padel (Farrant, 2023) . O argentino Julio Menditeguy, que jogava com Alfonso de Hohenlohe em Marbella, importou posteriormente o desporto para a Argentina.

Já na década de 80, assistiu-se à expansão da modalidade internacionalmente, sendo adotada no Chile, Uruguai, Estados Unidos da América, Canadá e França. Ainda nesta década, em 1988, foi criada a primeira associação nacional de padel, na Argentina. Neste mesmo ano, foi também realizada a primeira competição internacional, disputada entre Espanha e Argentina (FIP, n.d.).

No ano de 1991, foi criada a Federação Internacional de Padel (FIP) em Madrid, onde ficou decidido que de 2 em 2 anos seriam realizados torneios mundiais de padel. Porém, durante anos as regras destes torneios variavam consoante o país em que eram realizados, até ao ano de 1997, quando foi lançado um acordo em que constava o regulamento oficial do padel, assim como a denominação oficial da modalidade. Nesta década verificou-se também uma grande expansão do desporto, tanto na Europa como na América, tendo sido criadas 11 federações nacionais (FIP, n.d.)

Em 2000, foi realizado o primeiro Campeonato do Mundo de Juniores, que acontecia anualmente até ao ano de 2003, onde passou a ser realizado de 2 em 2 anos. Já em 2005, foi criado o Padel Pro Tour (PPT), sendo por sua vez o primeiro circuito profissional de padel a nível mundial. Ao longo dos anos, mais de 40 federações nacionais de padel foram criadas e

filiadas à FIP. Em 2013, o PPT foi substituído pelo World Padel Tour (WPT). Já em 2018, foi realizado o primeiro torneio sénior de padel, em Espanha (FIP, n.d.).

No ano de 2021, a FIP anunciou o circuito "Promises", que abrangia as categorias mais jovens, incluindo sub-14, sub-16 e sub-18. Em 2023, já existiam mais de 70 federações nacionais de padel ao longo do mundo, assim como mais de 160 torneios internacionais. Em 2024, o circuito "Premier Padel" tornou-se o principal circuito profissional de padel do mundo (FIP, n.d.).

Atualmente, o padel já é praticado mundialmente em mais de 140 países, contando com cerca de 30 milhões de jogadores amadores e, 87 federações nacionais filiadas na FIP (FIP, n.d.).

1.1.2 História do padel em Portugal

O primeiro campo de padel surgiu em Lisboa, no clube Lisboa Racket Centre (Centro de Ténis de Faro, n.d.). Este foi construído a partir de uma empresa espanhola, sendo que era sobretudo jogado por espanhóis e não era popular entre os portugueses.

No entanto, esta modalidade só começou a ganhar expressão nos finais dos anos 90, com a construção de 5 novos campos na região do Algarve, que, por sua vez, abriu portas para a criação de uma associação para promover o desporto e organizar torneios tanto a nível social como competitivo (Centro de Ténis de Faro, n.d.).

Foram construídos posteriormente três campos no Clube de Ténis do Estoril, onde foi organizado em 2008 o Campeonato da Europa de Padel. Este evento de cariz internacional proporcionou uma maior visibilidade da modalidade, influenciada pela classificação positiva da seleção portuguesa, alcançando o terceiro lugar.

O crescimento dos praticantes e popularidade desta modalidade proporcionou a melhor prestação de sempre de Portugal em 2024, no mundial de padel no Qatar. Nesta competição, a seleção portuguesa alcançou o bronze nos masculinos e o quarto lugar nos femininos (Lusa, 2024).

1.1.3 Regras básicas e características do padel

O padel é um desporto que apresenta várias semelhanças com o ténis, no entanto, o campo é delimitado por paredes, que fazem inclusive parte do jogo (Manteigas, 2021). Além disso, a dimensão do campo também é mais reduzida, aproximadamente 25 a 30% menor que um campo de ténis. Por sua vez é um jogo de duplas, contrariamente ao ténis que pode ser também jogado em duplas, mas, é mais popular na sua modalidade individual (Clube de Ténis do Porto, n.d). Cada jogo deve ser iniciado através de um serviço, onde a bola deve primeiramente tocar no chão. De seguida, o jogador deve acertar com a sua raquete na bola, abaixo da altura da cintura, com o intuito de transpor para o lado oposto da rede. Após o serviço, a bola deve tocar uma vez no chão do campo adversário antes do mesmo transpor novamente a bola. Há a opção de deixar a bola bater na parede após bater no chão e, em seguida, teria de ser colocada no campo adversário. Importa reforçar que, a bola nunca pode bater diretamente na parede. Além disso, não é permitido que no serviço a bola bata no chão e de seguida na rede metálica lateral, tendo neste caso que repetir o serviço. Se cometer esta infração duas vezes seguidas no serviço, é ponto para o adversário. Em termos de pontuação, é necessário cumprir 4 pontos seguidos para ganhar um jogo (15-0, 30-0, 40-0, jogo), tal como se verifica num jogo de ténis (Fernandes, 2023).

A dificuldade deste desporto é reduzida, tornando-o atrativo para uma larga faixa etária, sendo que apresenta uma facilidade de aprendizagem. Através da prática é possível evoluir-se rapidamente (Fernandes, 2023).

1.1.4 Distribuição geográfica

O padel é mais popular na Europa sendo que, em 2014, 59% dos jogadores encontravam-se neste continente. De seguida, a América do Sul com 23% e a América do Norte e Centro com 7%. Os restantes continentes registaram percentagens abaixo dos 7%. Este desporto apresentou a mais baixa popularidade na Oceânia, com apenas 0,3% dos jogadores (World Padel Report 2024, FIP).

Em termos de países com maior número de campos de padel no ano de 2014, Espanha encontrava-se em 1º lugar com cerca de 16 000 campos, seguido de Itália com 9050 e a Argentina com 7000. Portugal encontrava-se no top 15, ocupando a 13º posição com 1300 campos (World Padel Report 2024, FIP).

1.2 Padel enquanto negócio

A elevada expansão do Padel, que se tem vindo a verificar ao longo dos anos, potenciou diversas oportunidades de negócios associadas à modalidade.

O aumento do nível de praticantes, permitiu que fossem criados mais courts de padel, tanto indoor como outdoor, que permitiam assim responder às necessidades dos jogadores. Estes courts poderiam ser integrados em clubes que já existiam nomeadamente de ténis (Binisti, 2021), acrescentando a possibilidade da prática desta modalidade, facilitando assim toda a sua organização pois são clubes que já têm uma estrutura e são conhecidos pela população. Por outro lado, foram também criados clubes de padel de raiz, cujo foco seria apenas a prática da modalidade em questão. Verifica-se em muitos dos casos a existência de um café ou um bar junto dos campos de padel, que potencia momentos de convívio antes e/ou depois da prática da modalidade, sendo, portanto, uma fonte de receita adjacente a este desporto (Padel Travel Asia, 2024).

Na sequência destes 2 modelos de negócio, surge a possibilidade de criação de uma academia de padel, que com o aumento do interesse da sua prática, tem surgido cada vez mais (All United Sports, 2023). Os jogadores procuram desenvolver as suas skills com alguém especializado na área (treinador), sendo também uma forma de se manterem saudáveis e praticarem desporto regularmente. As academias de padel podem fornecer aulas individuais ou de grupo, tendo em conta as necessidades e os valores que os jogadores estão dispostos a pagar.

Outra fonte de receita são os produtos associados e necessários à prática da modalidade. Estes produtos podem ser vendidos em lojas desportivas físicas, diretamente nos clubes e/ou academias de padel e, através de e-commerce (Binisti, 2024). Este desporto tem variados artigos para venda associados, sendo alguns essenciais à sua prática e outros opcionais, a critério do jogador. É sempre necessário a utilização de uma raquete e bolas que, apesar de poderem ser alugadas na maioria dos casos junto do campo de padel, a longo prazo caso o jogador pratique várias vezes, torna-se menos dispendioso a aquisição destes produtos. Existem também outros artigos como sapatilhas específicas para a modalidade, equipamento desportivo e acessórios.

A organização de torneios, de diferente cariz, seja a nível profissional, social ou empresarial, permite gerar lucros através do aluguer dos campos de padel, a taxa de participação por cada participante, aluguer de equipamento, o merchadising e patrocínios e a compra de produtos alimentares no bar (Padel Travel Asia, 2024).

O padel como turismo, satisfaz tanto os adeptos não apenas da modalidade, mas simpatizantes de desporto no geral, que têm a possibilidade de se exercitarem durante as suas férias (TieSports, n.d.). Verifica-se em diversos hotéis a existência de campos de padel, sendo também uma forma de incentivar e divulgar este desporto a quem nunca experimentou, tendo a possibilidade de o fazer durantes as suas férias.

O crescimento do padel permitiu também o desenvolvimento de aplicações e plataformas digitais com a finalidade de facilitar a prática da modalidade aos jogadores, como é o caso da plataforma "Playtomic", que permitem entre outras funcionalidades, verificar a disponibilidade e possibilidade de reserva nos diversos campos de padel existentes (Playtomic, n.d.). As subscrições premium, os anúncios e as comissões por reserva são fontes de receita associadas.

O franchising no padel é também um negócio que existe não apenas relativamente aos campos, mas também com lojas e academias. Um exemplo a nível ibérico é o "Padel Nuestro", que inicialmente apenas tinha negócios em Espanha e expandiu-se para Portugal, tendo em vista outros mercados (Portal do Franchising, n.d.).

1.2.1 Riscos de negócio do padel

O elevado crescimento que esta modalidade tem registado acarreta riscos de negócio associados, que normalmente são fatores mais externos que não podem ser controlados pelos gestores do negócio.

A sazonalidade e a influência do clima têm uma enorme relevância no fluxo de pessoas que irão praticar a modalidade, nomeadamente quando se trata de campos de padel no exterior, em que os praticantes ficam sujeitos às condições climatéricas não favoráveis (PadelNex, 2024).

As questões legais são um risco para o negócio devido ao acréscimo de custos e a necessidade de aprovação de licenças que podem atrasar o negócio ou até não autorizar o mesmo (PadelNex, 2014). Este tipo de leis é atualizado constantemente, sendo por isso em muitos casos imprevisíveis e variam de país para país, com a influência do governo vigente (Padel Business Magazine, 2025).

Os custos elevados devido à inflação na importação dos produtos associados à modalidade, assim como o atraso na distribuição, relatado por aproximadamente 33% dos fornecedores de equipamentos de padel a nível global e/ou disponibilidade dos mesmos para venda influencia o

chamamento de novos jogadores e a satisfação dos que já praticam (Global Growth Insides, 2025).

A possível concorrência que possa surgir é um risco para que o negócio seja bem-sucedido, uma vez que, apesar de no momento de planeamento da criação de novas instalações de padel não exista concorrência na zona em questão, pode vir a surgir. Assim, ao planear o negócio é necessário analisar os clubes desportivos existentes na localização em questão e que possam vir ainda a ser criados, tais como clubes de ténis que facilmente podem expandir-se e incorporar a opção da prática de padel (Jazmin, 2022).

1.2.2 Desafios do Padel

O padel tem vindo a crescer imenso nos últimos anos, no entanto, torna-se um desafio garantir que este crescimento é sustentável e que o negócio consiga manter o sucesso desejado. Para garantir este sucesso, é necessário que a gestão dos clubes de padel seja otimizada, promovendo o uso da tecnologia como forma de solução na gestão de toda a envolvente. O uso de softwares de gestão desportiva é uma crescente neste desporto, sendo que acaba por prestar um apoio diferente aos jogadores e simplifica a prática da modalidade (reserva instantânea de campos, verificação de horários disponíveis), resultando no aumento de níveis de satisfação. Os clubes que optem apenas por métodos mais tradicionais e não estejam dispostos a investir na tecnologia como apoio às funções de organização, podem não ter o sucesso desejado e não conseguir acompanhar o crescimento da modalidade (TieSports, 2024).

A manutenção dos campos e de equipamentos de alta qualidade é também um desafio para as escolas de padel, uma vez que estes são fatores que influenciam as condições de jogabilidade e, consequentemente, a satisfação dos jogadores (Padel Tonic, 2025).

O crescimento das escolas de padel dificulta cada vez mais a atração e retenção de clientes, sendo necessário os clubes destacaram-se através da oferta de recursos exclusivos (eventos desportivos, planos de treino, pacotes de fidelização, tecnologia diferenciadora) e com melhor qualidade (profissionais experientes, campos e equipamentos com qualidade elevada) (Padel Tonic, 2025). Ou seja, a constante procura por investimento em inovação e melhoria dos serviços prestados é uma realidade para fazer face à concorrência dentro da modalidade.

A gestão financeira adequada dos clubes é um aspeto crucial, uma vez que, só através da realização e aplicação de orçamentos realistas e o equilíbrio dos custos operacionais é possível

que o clube se mantenha em funcionamento. Em muitos casos, os clubes necessitam de fontes de receita adicional como é o caso da venda de produtos. É também a importante que procurem patrocínios e/ou parceiros, por forma a que consigam também alguns benefícios monetários provenientes destas fontes.

Apesar do padel ser uma modalidade que está em crescimento em todo o mundo (Jay, 2023), existem vários locais em que está pouco presente, pois é um desporto relativamente recente e, apesar do seu reconhecimento crescente, ainda não pode ser comparável com outros desportos mais antigos e populares como é o caso do futebol ou ténis (The Padel School, 2024).

1.2.3 Fatores Críticos de Sucesso do padel

O padel é atualmente o desporto com maior crescimento no mundo (Pro:Direct Padel, 2025), sucesso este que se deve a diversos fatores que são indispensáveis para que este negócio continue a registar este crescimento.

A modalidade é conhecida por ser simples e fácil de apender, não sendo necessárias habilidades profissionais para que se consiga jogar (Panamedia, 2025), o que acaba por cativar os atletas. A evolução dos jogadores é muito rápida, incentivando a prática recorrente (All United Sports, 2023). A vertente social associada a este desporto é algo bastante atrativo para os praticantes, sendo jogado em duplas o que promove a comunicação e o companheirismo (McKay, 2025). Os benefícios que tem para a saúde e bem-estar são também impactantes na escolha da prática, pois é um desporto que apresenta uns níveis de exigência cardiovascular associados bastante elevados, com baixo impacto nas articulações (McKay, 2025).

A localização escolhida para os campos de padel irá influenciar a captação dos jogadores, sendo que em muitos casos a aposta consiste na criação da modalidade em clubes já existentes (Boomfit, 2024). A crescente organização de eventos é uma prática que permite chegar a mais pessoas e diferentes locais (Boomfit, 2024). Além disso, a crescente introdução por parte da Federação Portuguesa de Padel da modalidade nas escolas permite o desenvolvimento de novos jogadores que começam desde muito jovens, assim como incentivar e divulgar a prática deste desporto em locais de fácil acesso (BOOMFIT, 2024).

As figuras públicas já reconhecidas internacionalmente potenciaram a divulgação da prática, como é o caso de David Beckham, que divulgou vídeos a praticar esta modalidade (Lopez, 2021), promovendo-a aos seus seguidores um pouco por todo o mundo. A onda de

promoção do padel por via da prática de figuras públicas é algo que cria imensa visibilidade à modalidade.

Para a sobrevivência das escolas de padel é necessário existirem patrocínios, que, acabam por fidelizar os jogadores, uma vez que estes demonstram a importância de se identificarem com as marcas associadas ao desporto que praticam. Cerca de 80% dos praticantes têm sentimentos positivos relativamente às marcas que patrocinam os eventos desportivos participam (Cloud Padel, n.d.). São geralmente pessoas entusiastas de desportos e com um perfil ativo nas redes sociais, pelo que, estão atentos às marcas associadas e aos seus valores (Cloud Padel, n.d.). A angariação de patrocínios corresponde a um investimento que é benéfico tanto para os clubes como para os próprios jogadores (Moreau, 2019). É uma contribuição financeira essencial que permite a realização de eventos que atraem os praticantes da modalidade e atraem novos jogadores (Moreau, 2019).

1.3 Desafios identificados e contributo do projeto

A revisão da literatura permite contextualizar o negócio e compreender os fatores que o influenciam e que são necessários ter em consideração para que o clube seja bem-sucedido. Assim sendo, foram identificados desafios particularmente relevantes no setor do padel, indispensáveis no desenvolvimento no projeto.

A tabela 1 sintetiza esses desafios, que ao longo das fases seguintes, o negócio pretende solucionar, garantindo que serão ultrapassados através estratégias que visam a garantia da viabilização e sucesso do Modern Padel Academy.

Tabela 1 - Síntese de desafios e riscos para o negócio

Fonte	Tópico	Problemática
Tiesports (2024)	Inovação Tecnológica	Falta de aposta na tecnologia face a métodos tradicionais
Padel Tonic (2025)	Custos elevados de manutenção	Falta de capacidade para fazer face a todos os gastos inerentes
Binisti in Padel Magazine (2024)	Diversificação de fontes de receita	Necessidade de investimento na diversificação
PadelNex (2024)	Sazonalidade	O impacto das mudanças climáticas tendo em conta a época do ano
Jazmin in WSBSPORT (2022)	Concorrência	Necessidade de distinção no mercado
BOOMFIT (2024)	Localização	A escolha adequada da localização como via de sucesso

Fonte: Elaborado pelo autor

2 Metodologia

Para realizar o presente projeto, tive por base a recolha de dados primários, de natureza qualitativa e recolha de dados secundários, ao ter consultado artigos online e base de dados já existentes.

Em termos de dados primários, foram realizadas entrevistas para a validação da proposta de valor no plano de negócio. Estas entrevistas tiveram como público-alvo pessoas que tivessem ligação com a modalidade e experientes. Neste sentido, foram escolhidos 3 casos específicos: jogadores profissionais, gestores e treinadores, refletido na tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos inquiridos das entrevistas realizadas

Perfil dos Inquiridos	Número de Inquiridos	Anos de experiência média	Intervalo de idades médio	Localização	Critério de seleção
Jogador profissional (JP)	4	4	25-34 anos	Grande Lisboa	Atleta federado
Gestor de clube	6	6	35-44 anos	Grande Lisboa	Responsável pela gestão
Treinador	9	5	25-34 anos	Grande Lisboa	Técnico certificado

Fonte: Elaborado pelo autor

A divulgação dos clubes a que os entrevistados pertenciam é anónima, no entanto é possível revelar que são clubes da zona da Grande Lisboa. As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto e setembro de 2025, de forma presencial nos próprios clubes de padel. Esta fonte de recolha de informação permitiu não só a validação da ideia inovadora de negócio, como também a recetividade do público-alvo à criação de uma nova escola de padel, os preços que consideravam adequados, os serviços complementares que seriam atrativos e, sugestões para este negócio ser um sucesso. Foram realizadas 20 entrevistas a um público-alvo que considerei especialista na modalidade devido à experiência e às suas funções.

Estas entrevistas estão agrupadas numa grelha de análise completa, presente no Anexo A, que inclui citações dos entrevistados. Em termos de respostas às perguntas, 18 dos entrevistados consideram que a ideia tem potencial e teria sucesso na sua aplicação, enquanto os 2 restantes foram neutros nestas respostas, não estando totalmente seguros da sua viabilidade, mas não respondendo negativamente. Quanto à localização ideal da escola de padel, 14 consideraram que a zona da Grande Lisboa seria uma opção, enquanto os restantes 6 defendem a zona do Algarve. No que diz respeito ao preço por hora que consideravam adequado ser praticado, as respostas foram variadas e por isso, agrupei em intervalos, sendo que 12 dos entrevistados consideraram entre 11 e 15 euros, 4 até 10 euros e os outros 4 entre 16 e 20 euros. A justificação dos entrevistados foi por base a necessidade de investimento na ideia e ser algo bastante tecnológico, assim como os preços que têm conhecimento que são praticados atualmente no mercado.

Em relação a serviços ou funcionalidades que os entrevistados valorizam numa escola inovadora, obtive diversas opiniões, onde cerca de 10 dos entrevistados consideram apelativa a oferta de sessões de treino personalizadas com os dados recolhidos através da ideia de negócio inovadora. Cerca de 5 mostraram interesse na criação de torneios internos com análises

estatísticas dos jogos e comparações. Três entrevistados demonstraram interesse na análise de pontos de melhoria realizadas por treinadores certificados, que afirmaram ser um aspeto que suporta a fiabilidade da escola. Por fim, os últimos 2 focaram-se na oferta de programas de reabilitação física personalizada, como forma de preparar os atletas corretamente, garantido o seu sucesso na modalidade e o bem-estar físico e mental.

Como última pergunta, procurei sugestões e pontos de melhoria para o meu negócio. Assim sendo, 2 entrevistados sugeriram averiguar o investimento necessário face aos lucros futuros, de modo a perceber realmente e viabilidade da ideia. Na sequência deste aspeto, 2 entrevistados destacaram a importância do suporte de um bar acolhedor. Outro entrevistado recomendou a criação de pacotes de desconto para jogadores que frequentem regularmente o clube. Por outro lado, 2 entrevistados focaram-se na oferta de algumas aulas gratuitas, entre 1 e 3, onde os jogadores pudessem ter a experiência inicial para decidirem se realmente vai de encontro ao que pretendem. Outra sugestão por parte de 3 entrevistados consiste na criação de parcerias com ginásios e consultas de nutrição. A realização de torneios acessíveis a todos os níveis foi uma ideia sugerida por 3 entrevistados. Para além disso, outro entrevistado reforçou que a comunicação tem de ser clara e com a devida antecedência no caso de divulgação de eventos. A criação de um grupo no WhatsApp foi destacada por 2 entrevistados. Outros 3 entrevistados reforçaram a necessidade de garantir que o espaço se encontra sempre limpo e cuidado. Por fim, um entrevistado sugeriu que esta ideia de negócio deve ser atualizada tendo em conta sugestões feitas pelos jogadores do clube. A tabela 3 permite sintetizar as informações obtidas através das entrevistas realizadas, de forma simplificada.

Tabela 3 - Síntese dos resultados obtidos nas entrevistas

Tema	Principais conclusões identificadas
Validação da ideia	Ideia maioritariamente aprovada pelos entrevistados
Preferência por complemento de análise humana	A maioria prefere que o seu desempenho seja analisado por um treinador
Localização destacada	Grande Lisboa foi a zona preferencial
Preço adequado	O intervalo de 11€ e 15€ foi o considerado mais adequado
Meio de comunicação destacado	A redes sociais foram as mais mencionadas
Funcionalidades valorizadas	Diversas, entre elas as sessões personalizadas com dados e torneios com estatísticas
Sugestões e melhorias	Diversas, entre elas a higienização do espaço, o serviço de bar e as parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, permitem a validação não apenas do sistema tecnológico que é a ideia de negócio central, mas também de outras componentes relevantes para a abertura e constituição do clube de padel. Assim sendo, este estudo permitiu verificar que a localização escolhida para a implementação do Modern Padel Academy (Grande Lisboa) é a zona mais procurada. Além disso, permite a definição do preço na análise financeira, tendo como base o intervalo de valores escolhido por grande parte dos entrevistados. Por outro lado, a contratação de um técnico de marketing prevê também a concretização de todos os aspetos relacionados com os meios de comunicação e divulgação de eventos. Em termos da aplicabilidade das funcionalidades valorizadas, a ideia de negócio irá incorporar tanto os dados de desempenho dos jogadores como estatísticas em torneios, além de incluir a análise dos dados e reabilitação física por parte de um treinador certificado, que será contratado pelo clube. Por fim, relativamente às sugestões e melhorias, a limpeza cuidada do espaço será garantida pela auxiliar de limpeza também contratada pelo clube, além de que as comunicações serão todas asseguradas como anteriormente referido. De reforçar que será instalado um bar nas instalações do clube e estão previstos custos para assegurar as parcerias, como foi proposto pelos entrevistados. Além disso, no que diz respeito à viabilidade do negócio, é demonstrada em detalhe através de todos os cálculos na análise financeira, que originam o valor do VAL.

Importa referir que, as sugestões e melhorias que não se encontram já presentes no início do projeto, serão na mesma consideradas assim que o negócio se encontre mais estável e com maior procura por parte dos jogadores, isto é, ao longo do seu desenvolvimento.

Pretende-se, de igual forma, analisar qual o peso dos fatores da envolvente externa e interna à ideia de negócio em questão, tendo em conta a análise PESTEL, a análise SWOT, as 5 forças de Porter, o modelo VRIO e os 7 P's.

3 Plano de Negócio:

3.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta que permite analisar os fatores macro, ou seja, o impacto do ambiente externo ao negócio em questão (WSU Libraries, n.d)**.** Este modelo está dividido em seis fatores: políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Através de cada uma destas seis variantes, é possível ter uma visão da variedade de fatores externos que podem influenciar a criação e desenvolvimento do negócio.

Relativamente aos fatores políticos, Portugal tem demonstrado esforços no sentido de promover a prática desportiva, através do "Plano Nacional de Desenvolvimento Desportivo", que promove o investimento público no desporto português para os próximos anos (Confederação do Desporto de Portugal, 2025). Além disso, o governo português também anunciou o investimento de 65 milhões de euros no desporto entre o período de 2024- 2028 (Fundação do Desporto, 2024). Assim sendo, a aposta crescente do governo português na promoção e desenvolvimento do desporto no país, é favorável à criação de negócios neste meio, aliado à popularidade da modalidade (Fundação do Desporto, 2024).

Em termos de fatores económicos, Portugal pertencendo à União Europeia, encontra-se num ambiente económico considerado estável. A economia portuguesa cresceu em 1,6% em 2025 e tem previsão para crescer 2,2% em 2026 (Banco de Portugal, 2025). Este crescimento permite novos investimentos e um ambiente propício à inovação e desenvolvimento de novos negócios. Além disso, os municípios portugueses investiram um total de 367,7 milhões de euros em atividades culturais relacionadas com jogos e desporto, sendo que Lisboa foi o quarto município que mais investiu (Grupo Marktest, 2024).

Em relação aos fatores sociais, a preocupação da população com o seu bem-estar físico e mental, em que cerca de 65,1% da população total afirma praticar desporto regularmente

(Católica- Lisbon, 2025), aliado ao crescimento do padel nos últimos anos, são fatores propícios à criação da escola de padel inovadora. Além disso, os portugueses também estão cada vez mais acostumados a lidar com plataformas digitais, pelo que a inovação tecnológica é mais aceite e presente no quotidiano.

Quanto aos fatores tecnológicos, a crescente utilização da internet por parte da população, em que 94% tem acesso a internet de alta velocidade (Silva e Sousa, 2025), aliada à consolidação de Portugal como um dos principais polos de inovação da Europa, impulsiona o desenvolvimento de negócios que promovem a inovação tecnológica.

Em termos de fatores ambientais, a população sensibiliza-se com questões ambientais e a necessidade de práticas sustentáveis de modo a preservar recursos naturais (Agência Lusa, 2025) além dos incentivos à sustentabilidade, são fatores de negócio importantes que podem também levar ao alcance de vantagem competitiva. Assim sendo, é necessário ter em consideração medidas como a reciclagem, poupança de água e materiais sustentáveis.

Por fim, relativamente aos fatores legais, a legislação é um requisito essencial para que o negócio seja aprovado e garanta que todas as obrigações são cumpridas, quer a nível dos trabalhadores (salários, horários de trabalho, segurança), como o funcionamento do próprio espaço. Também a certificação dos métodos utilizados e da própria escola. Além disso, o licenciamento do espaço pressupõe também o cumprimento das leis relativas ao ruído, acessibilidade e requisitos de segurança. Para todos os jogadores e devido à particularidade das aulas de padel através da gravação de vídeo, é necessária a criação de uma política de consentimento e privacidade clara e diretamente explicada aos clientes.

3.2 As 5 forças de Porter

Porter (1979) criou o modelo das 5 forças de Porter que permite avaliar a atratividade de um setor e como uma empresa se pode posicionar para ter sucesso, considerando as 5 forças que exercem influência sobre o seu meio envolvente. Assim sendo, facilita o desenvolvimento de uma estratégia de negócio mais eficaz para torna-se competitiva no mercado. As 5 forças são:

- A rivalidade entre concorrentes: A rivalidade dos concorrentes é média-baixa, pois os concorrentes atuais não oferecem a experiência inovadora proveniente desta ideia de negócio,

o que a torna exclusiva. No entanto, em termos de venda de produtos e materiais da modalidade, existe imensa concorrência das escolas de padel já existentes. Assim sendo, a importância do marketing e da satisfação dos clientes são fatores relevantes para garantir que compram os seus materiais desportivos na própria escola onde praticam a modalidade.

- O poder de negociação dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores é elevado, pois são necessários fornecedores de hardware e do software, também fornecedores de equipamento e material de padel que não existe grande oferta no mercado. No entanto, existe a possibilidade de fazer parcerias estratégicas no sentido de reduzir os custos dos fornecedores.

- O poder de negociação dos clientes: O poder de negociação dos clientes é médio-baixo, pois apesar de existirem várias escolas de padel, esta incorpora uma particularidade inovadora que resulta numa experiência diferenciada aos clientes. Porém, em termos de compra de equipamento e material desportivo podem recorrer à concorrência devido aos custos serem mais reduzidos.

- A ameaça de novos concorrentes: A ameaça de novos concorrentes é baixa a curto e médio prazo, mas pode ser média a longo prazo, uma vez que a tecnologia oferecida pela escola de padel é inovadora, porém pode ser estudada e interpretada por outros concorrentes que a venham a desenvolver futuramente. Importa também referir que, ao ser um desporto em crescimento em todo o país, existe a possibilidade de surgimento de novas escolas de padel, mesmo não apresentando características tecnológicas inovadoras.

- A ameaça de produtos substitutos: A ameaça de produtos substitutos é média, uma vez que existe a possibilidade de os jogadores preferirem o método tradicional, ou seja, aulas com um treinador humano, ou mesmo preferirem recorrer à visualização de vídeos de como melhor a performance no padel, apesar de não serem adaptados, mas por ser mais barato. Em termos da modalidade em si, apesar do crescimento do padel nos últimos anos, pode ocorrer que outro desporto se torne popular e cresça futuramente, diminuindo a procura do padel.

3.3 Análise VRIO

Barney (1991) criou um modelo VRIO que tem como objetivo compreender, através de quatro indicadores (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização), a potencialidade dos recursos para gerar uma vantagem competitiva sustentável. Através desta análise, é possível verificar se a vantagem competitiva será duradoura ou quais os aspetos que devem ser aperfeiçoados para garantir a sustentabilidade do negócio (The Strategy Institute, 2024).

Tabela 4 - Análise VRIO do projeto

Recurso/ Ideia inovadora	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Organização	Conclusão
Utilização de uma solução tecnológica que permite a análise de desempenho e feedback de um treinador	Sim → experiência diferenciada e melhoria de desempenho dos praticantes	Sim → Pouca semelhança no mercado atual	Não→ O projeto complementa a vertente tecnológica com a vertente humana, sendo exclusivo	Sim → Processos e trabalhadores envolvidos preparados	**Vantagem competitiva**

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise do modelo VRIO aponta para uma vantagem competitiva. No entanto, devido à tecnologia poder ser estudada e copiada, para manter a vantagem competitiva, é necessário complementar com outros recursos, como é o caso de consolidar uma equipa de experts que tenham um know-how diferenciador. Através da própria experiência única e personalizada ao cliente é possível também garantir uma vantagem competitiva. Neste sentido, garantir um atendimento exclusivo, um design único, assegurar que as necessidades dos jogadores são satisfeitas e procurar pedir um feedback constante aos mesmos para poder melhorar constantemente o negócio.

3.4 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)

A análise SWOT (tabela 5) é uma ferramenta que auxilia tanto no planeamento estratégico como na tomada de decisões de uma organização (Renault, n.d.). Este tipo de análise permite identificar as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Tabela 5 - Análise SWOT do projeto

Strengths - Forças	Weaknesses - Fraquezas
• Ferramenta de inovação tecnológica • Planos de treino personalizados • Possibilidade de descontos através de fidelização • Localização estratégica • Adaptado às alterações do clima • Garantia de qualidade e inovação • Densidade populacional	• Jogadores já fidelizados a outros clubes • Falta de visibilidade • Complexidade de aplicação de ferramentas tecnológicas • Altos custos associados
Opportunities - Oportunidades	**Threats - Ameaças**
• Crescimento da modalidade • Preocupação da população em praticar atividade física • Parcerias • Participação em eventos desportivos • Espaços de networking	• Alterações nas preferências dos consumidores • Entrada de novos players no mercado • Concorrência de outras modalidades desportivas • Diminuição do poder de compra

Fonte: Elaborado pelo autor

Em termos de pontos fortes, destaquei a ferramenta tecnológica associada à inovação da escola de padel, sendo um fator diferenciador, garantido também a qualidade de todo o equipamento. Aliado a esta ferramenta, a possibilidade de criação de planos de treino personalizados, após análise do vídeo gerado a cada jogador. Outra força é a localização estratégica, uma vez que a cidade da Amadora, localizada nas periferias da cidade de Lisboa, que sendo a capital do país, tem ótimas acessibilidades e também uma grande densidade populacional associada, facilitando a procura aliada ao crescimento da modalidade. A possibilidade de praticar padel igualmente quando as condições climáticas são adversas, devido à cobertura dos campos, é outro ponto forte. Também a fidelização dos jogadores que está associada a descontos, é uma opção vantajosas e incentiva a que os praticantes se motivem a ter mais aulas.

No que diz respeito a fraquezas, o facto da modalidade já ser popular nos dias de hoje, remete para a possibilidade de os jogadores já serem fidelizados a outros clubes e por isso não estejam dispostos a mudar. Aliado a este fator de já existirem outros clubes, outra fraqueza é a falta de visibilidade que poderia ocorrer. Em termos de fraquezas mais relacionadas com a inovação tecnológica associada à escola de padel, os altos custos necessários para que a ideia seja posta em prática com todos os equipamentos necessários e também a complexidade associada a todos os processos.

Em termos de oportunidades, destaca-se a crescente prática da modalidade e a preocupação da população com o bem-estar físico e mental através da prática de atividades física. Outra oportunidade é a criação de parcerias, quer a nível dos materiais desportivos que serão vendidos aos jogadores, como na implementação dos equipamentos tecnológicos, permitindo a redução dos preços. Também a participação em eventos desportivos, pois promove a escola e permite chegar a um maior número de pessoas. Por fim, a criação de espaços de networking é uma oportunidade a ser explorada uma vez que facilita o contacto entre jogadores e empresas que partilham as suas experiências e divulgam a própria escola de padel.

Relativamente às ameaças associadas a este projeto de negócio, existe a possibilidade da alteração das preferências dos consumidores, uma vez que, apesar do padel ser popular e crescer atualmente, esta tendência pode ser alterada para outros desportos. A entrada de novos players no mercado é uma ameaça, pois é uma modalidade em crescimento e vão surgindo novos espaços que aumentam a concorrência já existente. Também a prática de outros desportos é uma ameaça pois a aderência ao padel pode ser influenciada pela facilidade e preferência pela prática de outros desportos na mesma zona de atuação. Por último, a possibilidade de diminuição do poder de compra, uma vez que, apesar da economia portuguesa ter crescido nos últimos tempos e ter tendência para continuar a crescer nos próximos anos, há fatores que podem surgir que venham a reverter este crescimento e afetem o poder de compra das pessoas.

Em suma, esta escola de padel inovadora apresenta diversos pontos fortes, como a localização estratégica aliada à densidade populacional, a incorporação de aspetos inovadores que a diferenciam face à concorrência, garantido a qualidade dos equipamentos e a possibilidade de personalização dos treinos. Porém, é confrontada com algumas fraquezas como a falta de visibilidade e a complexidade e altos custos dos equipamentos a serem implementados. É essencial aproveitar as oportunidades de parcerias que facilitem a divulgação da escola e reduzam os custos de implementação dos sistemas e equipamentos, assim como os

espaços de networking e a participação em eventos desportivos que permitem alcançar mais jogadores. Também é de realçar a preocupação da população com a prática de atividade física e o crescimento do padel. É importante ter em consideração as ameaças, como a concorrência no mercado, entrada de novos players e estar atento às mudanças das preferências dos consumidores. Assim sendo, tendo em consideração todos estes fatores e demonstrando relevância a cada um deles, será possível alcançar o sucesso na criação do novo clube de padel inovador.

3.5 Os 7 P's

Os 7 P's são uma ferramenta estratégia que permite alinhar o Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processos e Evidência Física de um negócio, aspetos essenciais à sua eficácia e sucesso. São uma extensão dos iniciais 4 P's (produto, preço, distribuição, promoção) criados por McCarthy (1960), tendo sido acrescentados por Booms e Bitner (1981) as Pessoas, Processos e Evidências Físicas, considerados elementos essenciais para tornar a análise mais completa.

Em primeiro lugar, o Produto oferecido é o elemento de maior destaque no Modern Padel Academy pois é o que o diferencia dos restantes clubes, isto é, a utilização de um sistema tecnológico inovador com a componente da análise humana por parte de um treinador certificado, que permite fornecer feedback sobre os movimentos dos alunos e os pontos de melhoria. Além disso, também a criação de planos de treino personalizados torna a aprendizagem mais completas, garantido que os jogadores possam ter uma experiência integral e alcançar as melhorias e resultados pretendidos. De modo a garantir todo o material necessário aos jogadores, o Modern Padel Academy também venderá material desportivo e essenciais à prática da modalidade.

Em relação ao preço, é definido tendo em conta os serviços oferecidos, tendo igualmente em consideração os preços praticados no mercado atual, de forma a garantir a sua competitividade e acessibilidade. A possibilidade dos jogadores se fidelizarem, é também um elemento que permite adquirirem descontos nos serviços que utilizam. A política de preços transmite ao cliente a garantia de qualidade de todos os serviços, assim como da tecnologia e inovação associada aos mesmos.

No que respeita à distribuição, a localização estratégia do clube, nos arredores da capital do país, torna-a facilmente acessível dos mais variados locais. Além do acesso facilitado ao seu espaço físico, será também divulgado o contacto via telefónica e/ou e-mail para qualquer tipo de esclarecimentos, ou até mesmo pedidos de informações, com garantia de respostas céleres. Assim sendo, é promovida a facilidade tanto a nível do próprio clube físico, como os canais digitais de contacto, para que não seja necessário a deslocação dos jogadores sempre que queiram entrar em contacto com o Modern Padel Academy.

Em termos da promoção, as parcerias com eventos desportivos e com marcas desportivas será essencial, garantindo a sua divulgação. Além disso, também a criação eventos demonstrativos da nova tecnologia que a escola oferece. Adicionalmente, a criação de espaços de networking será uma possibilidade de troca de experiências entre os jogadores, onde os próprios podem demonstrar a sua satisfação e promover os serviços da escola. A divulgação via digital é também crucial pois atualmente as tecnologias estão cada vez mais presentes no quotidiano, sendo o marketing digital essencial na promoção deste negócio.

Em relação às pessoas, os jogadores terão um tratamento personalizado, garantindo que estão satisfeitos com os serviços e que o apoio ao cliente é realizado corretamente. Assim sendo, haverá também um espaço onde os jogadores terão a possibilidade de dar o seu feedback e sugestões de melhoria, sendo verificado constantemente e promovendo o progresso. A proximidade com o cliente será um aspeto intrínseco à cultura organizacional do negócio.

No que toca aos processos, os mesmos serão estruturados internamente de forma a garantir a eficiência do funcionamento da escola e a correta prestação de todos os serviços. Assim sendo, destaca-se a possibilidade de obter informações sobre preços e funcionamento das aulas e do método associado online, assim como proceder ao agendamento das respetivas aulas, mostrando os horários disponíveis. É de realçar também o método adotado pelo clube, onde o feedback é dado em tempo real e os sistemas digitais serão essenciais na promoção da melhoria dos jogadores.

Por fim, a evidência física demonstra a credibilidade da escola e dos serviços que oferece. As instalações serão novas e com um design atrativo, de maneira a estimular os jogadores. Além disso, será visível a todos a tecnologia associada às sessões. Adicionalmente, será visível também a qualidade dos materiais desportivos vendidos na loja física, garantindo a confiança dos clientes e transmitindo o profissionalismo da escola.

Em suma, integrando todos os fatores do modelo dos 7 P's, é possível garantir a qualidade e personalização tanto da oferta dos serviços do clube de padel inovador, assim como o seu alcance aos jogadores através da sua promoção adequada.

4 Caracterização da Empresa

O Modern Padel Academy é um futuro clube de padel inovador, localizado na Amadora, distrito de Lisboa, que destaca a garantia do ensino da modalidade aliada a tecnologia avançada, permitindo aprimorar as habilidades e experiência dos jogadores, facilitando a sua evolução contínua. O espaço oferece seis campos de padel modernos, todos adaptados à tecnologia avançada, sendo quatro indoor e outros dois outdoors, para que os jogadores possam escolher de acordo com as suas preferências. O grande fator diferenciador do Modern Padel Academy é a implementação de uma solução tecnológica de análise de desempenho, podendo ser complementada pelo feedback e propostas de melhoria de um treinador pessoal, de forma gratuita. Existe a possibilidade de aulas de 1h ou 2h, e o modelo de ensino está adequado às diferentes idades dos praticantes, sendo inclusivo às várias gerações. Será promovida a participação em eventos e torneios desportivos, garantindo todos os meios necessários.

Para além da vertente das aulas e do ensino da modalidade, a escola terá também uma loja física acessível, com produtos de qualidade, adaptados às várias idades dos jogadores. Será também possível alugar os materiais necessários à prática, nomeadamente a raquete e as bolas. Não apenas fisicamente, mas será possível comprar os produtos online através do website do Modern Padel Academy, com possibilidade de entrega na morada indicada pelo consumidor, ou levantar na própria escola. Também através deste mesmo website será possível marcar as aulas tendo em consideração a disponibilidades dos campos.

O Modern Padel Academy pretende proporcionar uma experiência completa aos jogadores, garantindo a sua satisfação total, aliando a prática desportiva ao convívio social. Assim sendo, estão previstos espaços de convívio e descanso, nomeadamente um bar espaçoso próximo aos campos de padel. Os balneários serão modernos e irão incluir todos os elementos necessários ao conforto dos jogadores.

4.1 Missão, Visão e Valores

A missão do Modern Padel Academy é promover o desenvolvimento desportivo através de um método de ensino inovador baseado na incorporação de tecnologias avançadas, oferecendo uma experiência diferenciadora e personalizada aos clientes.

A visão do clube de padel é ser uma referência nacional no ensino da modalidade através de um método inovador e eficaz, destacando-se pelas suas soluções tecnológicas integradas no modelo de treinos.

O Modern Padel Academy é orientado pelos seguintes valores: inovação, excelência, respeito, integridade, solidariedade, espírito de equipa, competitividade saudável, inclusão, responsabilidade e sustentabilidade. A inovação e excelência, provêm do serviço e produtos oferecidos, combinando a inovação tecnológica com a garantia de qualidade a nível de todo o espaço físico e também da plataforma digital. O respeito e integridade é promovido de modo a garantir o bem-estar geral dentro e fora de campo, promovendo a ética desportiva. O espírito de equipa promove a criação de laços através da cooperação e entreajuda, demonstrando também solidariedade para com o próximo e as suas necessidades. A competitividade saudável incentiva o desenvolvimento das capacidades de cada jogador, superando-se continuamente. A inclusão visa garantir que a modalidade é acessível às diferentes idades e níveis dos jogadores. A responsabilidade será promovida pelo cumprimento das regras do funcionamento do clube e consideração por toda a comunidade envolvida. Serão incentivadas diversas práticas sustentáveis de respeito ao meio ambiente e de modo a contribuir para um futuro mais verde.

Em suma, o Modern Padel Academy promove um ambiente propício à prática desportiva da modalidade, focando-se em criar uma experiência única aos praticantes, aliada a métodos inovadores e valores humanos sólidos.

5 Estratégia de Desenvolvimento

O desenvolvimento deste negócio envolveu várias etapas, começando pelo enquadramento da modalidade e demonstrando o seu crescimento nos últimos anos como potencial de criação de um novo negócio com uma componente inovadora e personalizada a cada jogador, de modo a permitir a distinção face aos restantes clubes já existentes.

Posteriormente, através da perceção da envolvente e dos vários fatores que influenciam a aderência dos jogadores, foi definida a localização do clube, na Amadora, distrito de Lisboa. Devido à proximidade do centro da cidade de Lisboa, a capital do país, a Amadora é um acessível a diferentes regiões através de diferentes meios de transportes, correspondendo a uma localização estratégia em que, para além da sua acessibilidade, permite a facilidade na notoriedade do clube.

Após analisar a concorrência atual e os interesses das pessoas envolvidas na modalidade, percebeu-se que era necessário a criação de serviços suplementares às aulas de padel oferecidas, garantindo uma experiência completa e uma maior satisfação dos clientes. Como tal, foi definida a abertura de uma loja e de um bar inseridos nas instalações do clube.

Igualmente foi importante compreender os fatores mais relevantes que influenciam o sucesso de um negócio, analisando o ambiente externo e interno e estratégias poderiam ser adotadas para garantir uma gestão adequada de todas as variantes associadas ao projeto, resultando na sua atratividade.

Assim sendo, após todas as análises presentes, importa analisar a viabilidade do clube, calculando as receitas e despesas associadas e todos os cash flows. Começando pelo investimento necessário, este valor foi pensando tendo em consideração as obras necessárias para o desenvolvimento dos seis campos da modalidade, o equipamento tecnológico integrado nos campos e a sua instalação, o registo da marca e obras necessárias na construção e decoração do espaço. Para além disso, foi também considerado os custos anuais relacionados com os salários dos colaboradores, a aquisição de produtos que posteriormente serão vendidos na loja do clube, o aluguer do espaço físico, o FSE (incluindo a água, gás e eletricidade) e o desenvolvimento de parcerias.

Adicionalmente, foi analisado o impacto que todas as receitas geradas teriam tanto no investimento necessário como no lucro, percecionando a viabilidade do negócio. As receitas por sua vez resultam do aluguer do campo que integra o sistema inovador, permitindo a aprendizagem e análise de melhoria dos jogadores, também a venda de produtos na loja do clube e o aluguer do bar que será gerido por uma entidade externa.

Em suma, considerando todos estes dados e fatores influenciadores, é possível chegar a conclusões factuais acerca do potencial do negócio e da sua sustentabilidade tanto no início como a longo prazo.

6 Análise Financeira

A análise financeira do Modern Padel Academy é essencial para compreender a viabilidade do projeto, permitindo averiguar a capacidade económica do negócio e a sua sustentabilidade a médio/longo prazo. Esta análise é crucial para perceber quais os custos envolvidos no negócio e permitir a gestão estratégica mais adequada. Além disso, é também um apoio essencial na tomada de decisões quer no presente como no futuro. São consideradas as seguintes

componentes: os diferentes tipos de investimento e receitas, os custos, as necessidades de fundo de maneio, as depreciações, os cash flows e, por fim, a avaliação final do projeto.

O plano financeiro deste negócio tem um período de 5 anos, com o objetivo de demonstrar o valor quantitativo da empresa, a começar em janeiro de 2026. Para suporte de todo o tratamento de dados em questão, recorreu-se ao Microsoft Excel.

Com base na análise do mercado atual e das condições praticadas, foi elaborado um conjunto de pressupostos adaptados à realidade, para aproximar o negócio ao cenário real dos clubes de padel em vigor.

6.1 Pressupostos

Os pressupostos deste clube de padel têm como base as tendências atuais praticadas. Os pressupostos são:

- O clube de padel estará aberto deste as 7h até às 22h, durante 7 dias por semana.

- O plano financeiro tem o horizonte de 5 anos, sendo que a fase de preparação (ano 0) começa em 2025 e a abertura da Modern Padel Academy será em 2026.

- O espaço terá uma área de 2 500 m² que inclui um total de seis campos de padel, sendo quatro deles cobertos e dois descobertos.

- O espaço será arrendado e o valor do contrato será de 9 000€ mensais.

- O clube de padel compromete-se a organizar torneios mensais.

- A taxa de ocupação é de 35% no primeiro ano, 50% no ano 2, 60% no ano 3, 70% no ano 4 e 75% no ano 5.

- O clube inclui uma loja com material desportivo, um bar com zona de convívio, balneários com cacifos e estacionamento privado.

- O bar será concessionado a um operador externo, com base no pagamento de uma renda mensal fixa de 1 000€ e de 10% do valor da faturação mensal bruta.

- Para além da venda, será também possível alugar raquetes e bolas.

- O período médio de recebimento é 1 dia, enquanto o prazo médio para pagamentos junto dos fornecedores é de 30 dias. Já o de stockagem corresponde a 60 dias.

- A taxa de IVA é de 23%, a taxa de segurança social para os trabalhadores será de 11% e para as empresas será de 23,75%.

- As taxas médias de IRS é de 20%, variando de acordo com o salário de cada funcionário.

- A taxa de IRC é 21%.

- O subsídio de alimentação será de 9.2 euros por dia, correspondendo a um total de 202,4 euros por mês.

- O prémio do seguro de acidentes de trabalho corresponderá a 2% do salário de cada trabalhador.

- A taxa média de inflação é de 2% ao ano, tendo em consideração as projeções realizadas pelo BCE (2025).

- O investimento inicial necessário para a abertura da escola de padel será 800 000€, sendo 40% financiado por capitais próprios (320 000€) e os restantes 60% (480 000 €€) obtidos através de financiamento bancário. O empréstimo será amortizado no prazo de seis anos, através do pagamento da totalidade do montante ao final desse período, com uma taxa de juro anual de 6,5%, que reflete as condições de mercado atuais praticadas para projetos inovadores na área do desporto.

6.2 Investimento

Para garantir a sustentabilidade do Modern Padel Academy, é necessário investir tanto em ativos tangíveis como intangíveis. A qualidade dos ativos que serão adquiridos é também um fator de diferenciação face à concorrência.

Em termos de ativos tangíveis, estes incluem os custos relacionados com as obras necessárias nos dos campos de padel, dos balneários, da receção, do bar, da loja, da zona de convívio e do estacionamento, ou seja, de todos os elementos envolvidos no espaço físico do clube. Por fim, também é incluído o equipamento inovador necessário na prática da modalidade, e os móveis necessários em todo o espaço físico do clube para garantir o seu bom funcionamento e eficácia dos serviços oferecidos.

O investimento em ativos intangíveis compreende todos os custos relacionados com o registo da marca e do sistema de inovação incorporado nos campos. Por sua vez, este sistema

inovador envolve custos relacionados com o software, que é necessário para analisar e interpretar com qualidade os resultados obtidos através do hardware. Adicionalmente, existe também a necessidade de formar parcerias com os fornecedores de materiais da modalidade. Por fim, realça-se a obrigatoriedade dos custos para registar a marca, que segundo o Instituto Nacional da Propriedade Indústria, é de 186,4 euros (incluindo o registo da loja pertencente ao clube).

6.2.1 Investimento na solução tecnológica

Para a integração do sistema inovador na prática da modalidade no Modern Padel Academy, é necessário a combinação de vários ativos tangíveis e intangíveis.

Assim, optou-se pela integração da solução tecnológica "Wingfield Pro", desenvolvido pela empresa alemã Wingfield GmbH, fundada em 2017, que tem como foco o desenvolvimento de tecnológicas inovadoras para aplicar em campos desportivos, tornando-os espaços inteligentes (Wingfield GmbH, n.d.). A empresa desenvolve o seu negócio para diferentes modalidades, incluindo o ténis e o padel, promovendo a análise do desempenho dos jogadores incluindo estatísticas e a evolução dos resultados ao longo do tempo, permitindo que os utilizadores tenham acesso a estes dados através de uma aplicação móvel da empresa. Esta tecnologia já se encontra presente em vários clubes de padel ao redor do mundo, apenas excluindo o continente africano. Na Europa, esta solução tecnológica ainda não foi implementada em Portugal, sendo Espanha a localização mais próxima. Destaca-se assim pela melhoria eficaz dos resultados dos jogadores e a facilidade no seu acesso (Wingfield GmbH, n.d.).

Em termos do "Wingfield Pro", é composto por três componentes principais, como está demonstrado na figura 1 que demonstra uma visão geral do campo de padel, através das letras A, B e C. Para que seja possível visualizar com maior clareza e precisão, cada componente está também representada por figuras, sendo a letra A a figura 2, a letra B a figura 3 e a letra C a figura 4. Começando pela componente representada pela letra A e figura 2, corresponde a uma câmara de streaming, com um posicionamento flexível, que permite capturar vídeos de alta resolução, servindo tanto para gravações como para transmissões em direto. A letra B e figura 3 representa o módulo de dupla captação, que integra duas câmaras de alta velocidade, que registam todos os movimentos realizados em jogo e através de IA e análise computacional permite analisar o desempenho dos jogadores. Por fim, a letra C e figura 4 corresponde ao ecrã interativo que está presente em todos os campos e é acessível aos jogadores logo após concluírem a sessão, permitindo rever o jogo, analisar os movimentos e feedback. Importa

referir que, uma vez que o negócio do Modern Padel Academy propõe a aprendizagem e melhoria contínua de cada jogador, para além desta solução tecnológica existe a possibilidade de obterem um relatório de feedback específico por parte do treinador do clube, compreendendo como podem melhorar futuramente.

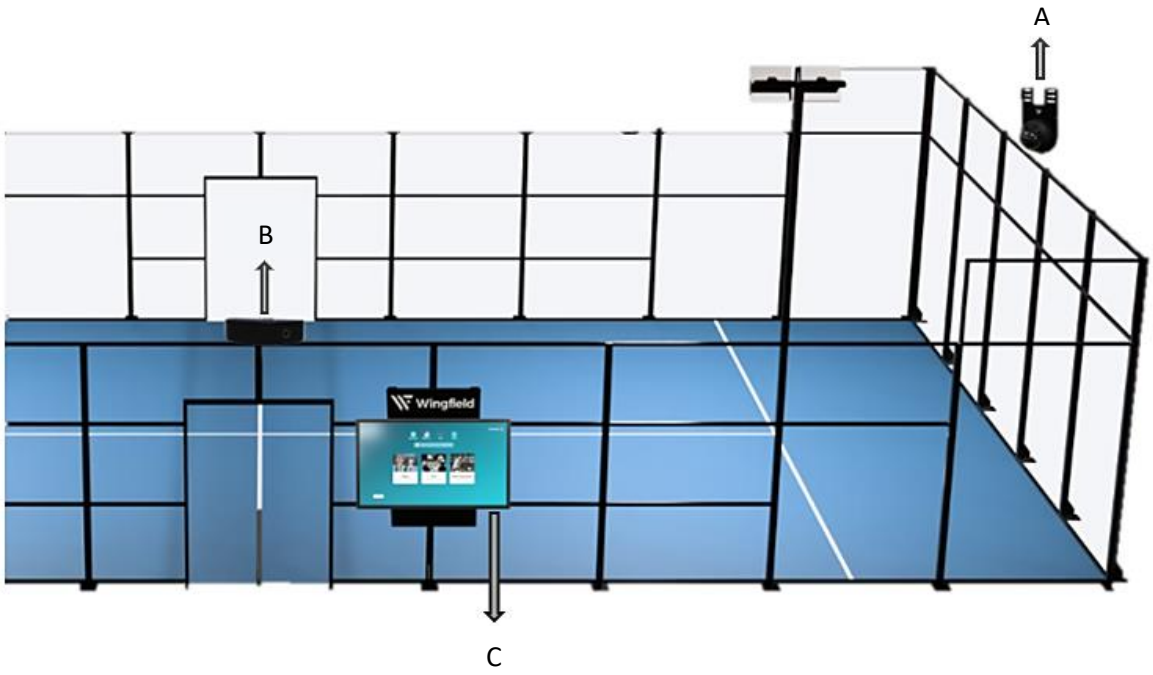

Figura 1 - Composição do campo de padel com o sistema "Wingfield pro"

Fonte: Wingfield (n.d.)

Figura 4 - Câmara de streaming

Figura 2 - Módulo de dupla captação

Figura 3 - Ecrã interativo de campo

Fonte: Wingfield (n.d.)

Segundo a Wingfield GmbH (n.d.), o preço do sistema "Wingfield Pro" é de 5 500€ por campo, sendo que para o total de 6 campos, corresponde a 33 000 € de investimento. A implementação do sistema está incluída nos custos de manutenção mensal, pelo que não existe nenhum acréscimo para implementar esta solução tecnológica.

6.2.2 Investimento total

Assim sendo, apenas através da consideração de todos estes ativos é possível garantir a sustentabilidade e o correto funcionamento de todo o negócio.

Tendo em consideração todos os aspetos anteriormente referidos, o investimento inicial necessário para a viabilização do negócio é de 800 000 € (tabela 6), uma vez que cada campo de padel custa 40 000 €, devido à sua sofisticação e garantia de qualidade, ou seja, os seis campos correspondem a um total de 240 000 €. O restante montante será necessário para as obras e decoração de todo o espaço físico, incluindo os balneários, receção, do bar, da loja, da zona de convívio e do estacionamento. É também abrangido os custos de registo da marca, segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Por fim, está incluída a aquisição inicial de todo o equipamento tecnológico para implementar nos campos de padel e o software associado.

Tabela 6 - Investimento no ano 0

Investimento	Ano 0 (12 meses)
Obras para o desenvolvimento dos seis campos da modalidade	240 000 €
Equipamento tecnológico integrado nos campos e a sua instalação	33 000 €
Registo da Marca	186 €
Obras necessárias na construção e decoração do espaço	526 814 €
Total	**800 000 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3 Receitas

As principais fontes de receita do Modern Padel Academy são provenientes do aluguer dos campos de padel, dos produtos vendidos na loja do clube e da concessão do bar.

6.3.1 Aluguer dos campos

Em termos do aluguer dos campos, este serviço já incluí o sistema inovador incorporado. Assim sendo, e tendo em consideração as entrevistas realizadas previamente a pessoas com experiência na modalidade e também na gestão de clubes, cuja maioria considerou o preço mais adequado por jogador por hora entre os 11 euros e os 15 euros, face a todas as funcionalidades envolvidas, foi definido o preço de 13 euros por hora no primeiro ano de funcionamento, gerando um total de receitas de 589 680 € (Anexo D). Este preço permite ser competitivo e atrair um maior número de jogadores inicialmente, com o objetivo de, após a divulgação com o passar do tempo e a garantia de uma posição mais sólida no mercado, prevê-se que este valor seja aumentado progressivamente assim como a taxa de ocupação dos campos, permitindo aumentar o valor das receitas.

6.3.2 Venda de produtos na loja (CMVMC)

No que diz respeito às receitas resultantes da venda de produtos na loja do clube, estas foram calculadas tendo por base o preço de aquisição dos materiais ao fornecedor e a sua venda garantida uma margem de lucro associada (Anexo C). Os produtos são variados e asseguram o equipamento básico necessário à prática da modalidade, assim como acessórios e outros extras. Além disso, foram considerados os diferentes público-alvo do clube, isto é, crianças e adultos de ambos os géneros. As receitas geradas através da venda destes produtos no primeiro ano serão de 3 385 €, prevendo-se um aumento nos anos seguintes, uma vez que se prevê o aumento da taxa de ocupação e, consequentemente maior afluência de clientes na loja dispostos a comprar os produtos.

6.3.3 Concessão do bar (renda mensal e atividade do bar)

Relativamente às receitas provenientes do bar do clube, que é gerido por um operador externo, uma vez que foi cedido o aluguer do espaço por ser considerado menos dispendioso para o Modern Padel Academy, além de gerar um lucro superior. Assim sendo e tendo novamente em conta a taxa de ocupação de 35% no primeiro ano de funcionamento do clube, a receita total no ano 1 é de 15 175€ (Anexo E). Este valor incorpora o número de jogadores diário que se prevê que frequente o clube, calculado anteriormente (Anexo D) e uma estimativa de que 20% deste número irá consumir no bar. Além disso, foi fixado um valor médio de 3,5

euros de consumo por cada cliente, custo aproximado de uma bebida e um aperitivo simples. Realça-se o facto de as receitas do bar aumentarem em função do aumento da taxa de ocupação que se irá verificar nos anos seguintes e que apenas 10% dos lucros das vendas do bar entram nas receitas do clube, anteriormente referidos nos pressupostos. Além disso, é considerado também que o operador paga uma renda mensal de 1 000€ ao Modern Padel Academy, que resulta em 12 000€ anuais.

6.3.4 Receitas Totais

Por fim, a tabela 7 demonstra a evolução do valor das receitas, tendo por base o espaço temporal de 5 anos, inicialmente fixado para efeitos de uma análise financeira completa e realista.

Tabela 7 - Evolução das Receitas totais em 5 anos

Critérios	1	2	3	4	5
Taxa de Ocupação	35%	50%	60%	70%	75%
Receita com o aluguer de campos	589 680 €	842 400 €	1 010 880 €	1 179 360 €	1 263 600 €
Receita com as vendas da loja	3 385 €	4 836 €	5 803 €	6 771 €	7 254 €
Receita com a concessão do bar	15 175 €	16 536 €	17 443 €	18 350 €	18 804 €
Receita total	**608 240 €**	**863 772 €**	**1 034 126 €**	**1 204 481 €**	**1 289 658 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4 Custos

Após o cálculo das receitas, os custos permitem-nos compreender a sustentabilidade financeira do negócio, gerando o lucro do projeto (Receitas – Custos). Assim sendo, foram definidos os seguintes custos: os Colaboradores, os produtos para vender na loja, a renda do espaço físico, o FSE (Fornecimento a serviços externos) e os parceiros.

6.4.1 Colaboradores

No que diz respeito aos custos com os colaboradores, primeiramente importa demonstrar a estrutura escolhida, assim como o custo anual por função, apresentada na tabela 8. Os custos anuais foram calculados tendo em consideração os valores médios dos salários das diferentes funções apresentadas, detalhado no Anexo F e G. Neste sentido, o clube irá oferecer salários acima da média prevista (10%) para o início de cada função descrita, de modo a garantir a

qualidade dos profissionais e manter a atratividade para os próprios colaboradores, com vista à sua satisfação no trabalho. Importa reforçar que o facto de o treinador estar em regime de part-time é justificado pelas suas funções exclusivas de análise e preparação de feedback personalizado relativo aos resultados gerados através da solução tecnológica integrada no clube. Relativamente às funções em regime de outsourcing (anexo G), o salário não está a cargo do Modern Padel Academy, sendo que neste caso é contratado o serviço em si, não um funcionário em específico. Considerando todos estes aspetos, o custo anual total ano 1 com a rúbrica dos colaboradores é de 158 309,70€.

Tabela 8 - Custos anuais totais com colaboradores

Função	Número de colaboradores	Regime de contratação	Custo anual total (€) Ano 1
Gestor do clube	1	Full-time	29 540,50 €
Rececionista	2	Full-time	45 215,30 €
Rececionista extra	1	Part-time	12 518,23 €
Treinador	1	Part-time	26 635,68 €
Técnico de manutenção/IT	1	Outsourcing	19 200,00 €
Técnico de marketing	1	Outsourcing	14 400,00 €
Auxiliar de limpeza	1	Outsourcing	10 800,00 €
Total	**8**		**158 309,70 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.2 Produtos para vender na loja (CMVMC)

Englobam os custos relacionados com os produtos que serão vendidos na loja, isto é, as raquetes, bolas, vestuário, acessórios, entre outros (Anexo B), essenciais para a prática da modalidade a alguns extras que acrescentam um maior conforto. Alguns materiais têm preços variáveis de venda, que diferem com a qualidade e sofisticação do produto, com o intuito de serem acessíveis a todos os jogadores, apesar do poder económico e o nível de dificuldade relativo à prática da modalidade ser distinto. O custo para adquirir todos estes materiais é de 20 482,5€ no primeiro ano (Anexo B), sendo que, como demonstrado anteriormente, a receita será de 3 385€ (Anexo C). A tendência é que estes custos sejam superiores nos anos seguintes, assim como a receita proveniente dos mesmos. Verificando-se uma aderência elevada na compra de produtos na loja do clube, e uma procura maior por determinados materiais, a oferta irá aumentar tanto nos produtos com maior procura, como a intenção de diversificar a loja.

Neste caso de diversificação, o fator essencial será a intenção de compra dos consumidores, isto é, será procurado o feedback dos clientes relativamente aos produtos que teriam maior interesse em adquirir e, outro tipo de sugestões que visem o aumento da sua satisfação.

6.4.3 Renda do espaço físico

A renda mensal do espaço físico é um encargo essencial para o funcionamento de todo o negócio. Só através da garantia de um espaço físico com todos os elementos necessários para o desenvolvimento do negócio, quer a nível de dimensões, como localização e condições contratuais, é possível garantir a viabilidade e o sucesso do clube. Como tal e após consultar online e fisicamente agências imobiliárias, recorrendo a consultores imobiliários, o valor mensal da renda definido é de 9 000€ para a cidade da Amadora, numa zona prestigiada com uma boa acessibilidade, garantindo as condições necessárias para cumprir com a elaboração de todo o negócio. Uma vez que o espaço funcionará o ano completo, são contabilizados os 12 meses de renda, resultando num custo total anual de 108 000€ (Tabela 9).

Tabela 9 - Custos anuais totais com a renda do espaço físico

Componente	Custo da renda mensal	Nº de meses	Custo da renda anual (Custo da renda mensal x 12 meses)
Espaço físico do clube	9 000 €	12	108 000 €

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.4 FSE (Fornecimento a serviços externos)

O Fornecimento a Serviços Externos (FSE) engloba todos os custos necessárias para o normal funcionamento do clube, sendo constituído por diversas despesas correntes essenciais, isto é, a eletricidade, o gás, a água e as telecomunicações (Tabela 10). Para garantir a veridicidade dos valores, recorreu-se aos simuladores da EDP, em termos de gás e eletricidade e da EPAL no que diz respeito à água. Em relação às telecomunicações, foram verificados os pacotes NOS mais adequados ao clube. Foi considerado o sistema inovador incorporado nos campos de padel que aumenta consideravelmente os valores do consumo de eletricidade. Também a renda do espaço físico, detalhado em 6.4.3., corresponde a um FSE, porém optou-se por destacá-lo pela sua importância na estrutura financeira e estratégica de todo o negócio.

Tabela 10 - Custos anuais totais com o FSE

Serviço	Custo total mensal	Nº de meses	Custo total anual (Custo total mensal x 12 meses)
Eletricidade	850 €	12	10 200 €
Gás Natural	430 €	12	5 160 €
Água	360 €	12	4 320 €
Telecomunicações	200 €	12	2 400 €
Total	**1 840 €**	**12**	**22 080 €**

Fonte: EDP (2025), lojaluz (2025), EPAL (2025) & NOS (2025)

6.4.5 Marketing e parceiros

É essencial o estabelecimento de parcerias e apostar em meios de comunicação, de modo a conseguir descontos em termos de fornecedores como também na divulgação do clube e realização de eventos. Ou seja, prevê-se a elaboração de panfletos informativos do próprio clube com os serviços que oferece, assim como de torneios que serão realizados e/ou outros eventos. Estes panfletos serão distribuídos em diversos locais que serão estratégicos e atrativos para as pessoas que os frequentam. Isto é, os locais de eleição serão os ginásios, complexos desportivos, estádios municipais e clubes de modalidades complementares. Desta forma, pretende-se dar uma maior visibilidade ao clube, focando na divulgação junto do público-alvo. Assim sendo, está previsto 400€ por mês para estas componentes, gerando um custo total de 4 800€ no primeiro ano. No entanto, com a possibilidade deste valor ser ajustado. Nos anos seguintes é necessária nova avaliação das necessidades, dependendo do nível de aderência dos jogadores ao clube.

6.4.6 Custos de manutenção

Segundo a Wingfield (n.d.), os custos de manutenção associados ao "Wingfield Pro" são de 70 euros por mês para cada campo. Neste caso é aplicado a 6 campos anualmente, resultando num total de 5 040 euros por ano e está incluída a instalação do sistema na primeira mensalidade, pelo que não existem custos acrescidos com a necessidade de instalar todo o equipamento. Para além disso, importa reforçar que estes custos de manutenção são apenas aplicados ao sistema tecnológico, pelo que, é necessária também a manutenção geral do espaço, garantindo a qualidade total do mesmo. Assim sendo, acrescenta-se 600 euros mensais para manutenção

geral do espaço, um total de 7 200 euros. Tendo em consideração os custos de manutenção de 5 040€ anuais já referidos anteriormente, associados ao "Wingfield Pro", o custo total de manutenção é de 12 240€ no ano 1.

6.4.7 Custos Totais

Os custos totais foram calculados com base no tipo de custos em questão, variáveis ou fixos, sendo que os custos fixos (colaboradores, renda do espaço físico e custos de manutenção) são influenciados pela taxa de inflação, fixada nos pressupostos do projeto a 2%. Por sua vez, os custos variáveis (produtos da loja, FSE e parceiros e marketing) estão sob influência do aumento da taxa de ocupação, que corresponde a 35% no ano 1, 50% no ano 2, 60% no ano 3, 70% no ano 4 e 75% no ano 5, de acordo com o pressuposto anteriormente referido.

Em suma, as tabelas 11.1 e 11.2 demonstram a evolução no horizonte de 5 anos dos custos fixos e variáveis, respetivamente, tendo em consideração a todos os custos calculados entre 6.4.1 e 6.4.6. A junção destes dois tipos de custos, origina os custos totais, demonstrados na tabela 11.3.

Tabela 11.1. - Evolução dos custos fixos em 5 anos

Rúbrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação			2,0%		
Colaboradores	158 310 €	161 476 €	164 705 €	168 000 €	171 360 €
Renda do do espaço físico	108 000 €	110 160 €	112 363 €	114 610 €	116 903 €
Custos de manutenção	**12 240 €**	12 485 €	12 734 €	12 989 €	13 249 €
Total:	**278 550 €**	**284 121 €**	**289 803 €**	**295 599 €**	**301 511 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11.2. - Evolução dos custos variáveis em 5 anos

Rúbrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Ocupação	35%	50%	60%	70%	75%
Produtos para vender na loja	20 483 €	29 261 €	35 113 €	40 965 €	43 891 €
FSE	22 080 €	31 543 €	37 851 €	44 160 €	47 314 €
Parceiros e marketing	4 800 €	6 857 €	8 229 €	9 600 €	10 286 €
Total:	**47 363 €**	**67 661 €**	**81 193 €**	**94 725 €**	**101 491 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 11.3. - Evolução dos custos totais em 5 anos

Tipo de custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Custos totais (custos fixos + custos variáveis)	325 912 €	351 781 €	370 996 €	390 324 €	403 002 €	**1 842 016 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.5 Depreciações

A depreciação corresponde à perda de valor dos ativos ao longo dos tempos, ativos estes que são necessários ao funcionamento do clube e correspondem a bens duradouros. Assim sendo, estão incluídos: campos de padel, todo o equipamento tecnológico adquirido para as aulas, obras e benfeitorias incluindo decoração (mobiliário). Estas depreciações foram calculadas tendo por base as taxas definidas no Decreto de Lei n.º 25/2009, de 14 de setembro, fiscalmente aceites em Portugal. Como demonstrado na tabela 12, o valor total das depreciações em 5 anos é de 326 593€, realçando que no ativo "Registo da Marca", a depreciação ocorre nos primeiros três anos, não acumulando nos anos seguintes.

Tabela 12 - Depreciação dos ativos em 5 anos

Ativo	Valor de aquisição	Taxa de Depreciação	Depreciação anual (valor de aquisição x taxa de depreciação)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Campos interiores	160 000 €	10%	16 000,0 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €	**80 000 €**
Campos exteriores	80 000 €	5%	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	**20 000 €**
Sistema Tecnológico	33 000 €	20%	6 600,0 €	6 600 €	6 600 €	6 600 €	6 600 €	6 600 €	**33 000 €**
Registo da Marca	186 €	33%	62 €	62 €	62 €	62 €	0 €	0 €	**186 €**
Obras e Benfeitorias + decoração	526 814 €	10%	52 681,4 €	52 681 €	52 681 €	52 681 €	52 681 €	52 681 €	**263 407 €**
Total	**273 186 €**	**33%**	**26 662 €**	**79 343 €**	**79 343 €**	**79 343 €**	**79 281 €**	**79 281 €**	**396 593 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6 Necessidades de fundo de maneio

As necessidades de fundo de maneio representam as necessidades de financiamento que o clube tem para garantir a liquidez da empresa e assegurar o funcionamento regular de todas as suas operações. É uma reserva financeira que permite responder a despesas de curto prazo,

como é o caso do pagamento a colaboradores, FSE, impostos e outros custos operacionais correntes. Assim sendo, contribui para a estabilidade financeira do negócio.

A Reserva Segurança Tesouraria é de 1 500€ anuais.

Para calcular as necessidades de fundo de maneio (tabela 13), os clientes são calculados através das receitas totais anuais considerando o prazo médio de recebimentos, enquanto o inventário é calculado tendo em conta os custos na aquisição dos produtos que serão vendidos na loja do clube, considerando o prazo médio de stock. Por sua vez, em termos dos recursos de fundo de maneio (tabela 14), os fornecedores são calculados tendo em consideração o FSE e novamente os custos na aquisição dos produtos que serão vendidos na loja do clube, atendendo ao prazo médio de pagamentos e o Estado é calculado através da soma do IRS, IVA e SS, presentes na tabela 15. Assim, a necessidade de investimento em fundo de maneio é de 230 903€ (tabela 14), sendo que este valor vai diminuindo progressivamente nos anos seguintes.

Tabela 13 - Necessidades de fundo de maneio em 5 anos

Necessidades de fundo de maneio	Fórmula	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Reserva de Tesouraria	Valor fixo de segurança	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €
Clientes	(Receitas anuais ÷ 360 dias) × PMR	1 690 €	2 399 €	2 873 €	3 346 €	3 582 €
Inventário	(Custo aquisição produtos anual ÷ 360 dias) × PMS	3 414 €	4 877 €	5 852 €	6 828 €	7 315 €
Total NFM	**Reserva de Tesouraria + Clientes + Inventário**	**6 603 €**	**8 776 €**	**10 225 €**	**11 673 €**	**12 398 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Recursos de fundo de maneio em 5 anos

Recursos de fundo de maneio	Fórmula	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fornecedores	((FSE + Custo aquisição produtos anual) ÷ 360 dias) × PMP	3 547 €	5 067 €	6 080 €	7 094 €	7 600 €
Estado	IRS + IVA + SS	233 960 €	339 416 €	409 593 €	479 762 €	514 650 €
Total RFM	**Fornecedores + Estado**	**237 506 €**	**344 483 €**	**415 673 €**	**486 856 €**	**522 251 €**
Fundo de Maneio Necessário	**NFM−RFM**	**-230 903 €**	**-335 707 €**	**-405 448 €**	**-475 182 €**	**-509 853 €**
Investimento em Fundo de Maneio	**FMNAno −FMNAno-1**	**-230 903 €**	**-104 804 €**	**-69 741 €**	**-69 734 €**	**-34 671 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 15 - Estado nos RFM

Estado	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
IVA (23%)	139 895 €	198 668 €	237 849 €	277 031 €	296 621 €
IRS (20%)	56 466 €	102 398 €	132 626 €	162 831 €	177 331 €
SS (23,75%)	37 599 €	38 351 €	39 118 €	39 900 €	40 698 €
Total	**233 960€**	**339 416 €**	**409 593 €**	**479 762 €**	**514 650 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.7 Cash Flows

Os cash flows evidenciam os movimentos de tesouraria durante o período de análise, isto é, os influxos e efluxos de caixa, permitindo verificar a liquidez disponível da empresa. Assim sendo, a tabela 16 demonstra as movimentações existentes, ao longo de 5 anos de análise, gerando os cash flows totais do projeto. Através da análise destes valores perceciona-se a sustentabilidade do clube, isto é, quando os cash flows totais do projeto são positivos, os influxos de caixa superam os efluxos, refletindo solidez na situação financeira do negócio e a sua capacidade de sustentar as suas operações. Analisando os valores presentes na tabela 16 é possível verificar que esta rúbrica é negativa apenas no ano 0, sendo que no final do ano 1 o valor é positivo. Esta tabela permite que posteriormente seja calculado o Valor Atual Líquido (VAL), indicador que permite realizar uma avaliação final do projeto e da sua rentabilidade.

Tabela 16 - Evolução dos Cash flows do projeto

Cash Flows	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas e serviços prestados		608 240 €	863 772 €	1 034 126 €	1 204 481 €	1 289 658 €
Total VN	**0 €**	**608 240 €**	**863 772 €**	**1 034 126 €**	**1 204 481 €**	**1 289 658 €**
CMVMC		20 483 €	29 261 €	35 113 €	40 965 €	43 891 €
FSE		22 080 €	31 543 €	37 851 €	44 160 €	47 314 €
Custos com os colaboradores		158 310 €	161 476 €	164 705 €	168 000 €	171 360 €
Parceiros		4 800 €	6 857 €	8 229 €	9 600 €	10 286 €
Custos manutenção		12 240 €	12 485 €	12 734 €	12 989 €	13 249 €
EBITDA	**0 €**	**390 328 €**	**622 151 €**	**775 494 €**	**928 767 €**	**1 003 559 €**
Gastos/reversões de depreciação e amortização		79 343 €	79 343 €	79 343 €	79 281 €	79 281 €
EBIT (Resultado Operacional)	**0 €**	**310 985 €**	**542 807 €**	**696 150 €**	**849 486 €**	**924 277 €**
Juros e gastos similares suportados		31 200 €	31 200 €	31 200 €	31 200 €	31 200 €
EBT	**0 €**	**279 785 €**	**511 607 €**	**664 950 €**	**818 286 €**	**893 077 €**

EBIT Acumulado	0 €	310 985 €	853 792 €	1 549 942 €	2 399 428 €	3 323 705 €
EBIT (1-t)		**245 678 €**	**428 818 €**	**549 959 €**	**671 094 €**	**730 179 €**
Depreciações		79 343 €	79 343 €	79 343 €	79 281 €	79 281 €
Variações de Fundo de Maneio		-230 903 €	-104 804 €	-69 741 €	-69 734 €	-34 671 €
Total CF operacionais	- €	**555 925 €**	**612 965 €**	**699 043 €**	**820 109 €**	**844 131 €**
CAPEX	-800 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Variação do Fundo de Maneio		-230 903 €	-104 804 €	-69 741 €	-69 734 €	-34 671 €
Total Cash Flow de Investimento	-800 000 €	-230 903 €	-104 804 €	-69 741 €	-69 734 €	-34 671 €
CASH FLOW DO PROJETO	**-800 000 €**	**325 021 €**	**508 161 €**	**629 302 €**	**750 375 €**	**809 460 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

6.8 Avaliação do Projeto

A última etapa da análise financeira corresponde à avaliação do projeto, realizada através do cálculo do Valor Atual Líquido (VAL) que tem de ser necessariamente positivo para ser considerado um projeto viável. Além disso, foram calculados dois indicadores complementares que auxiliam na verificação da rentabilidade do negócio, sendo eles a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback, presentes na tabela 17.

Para calcular o VAL é necessário que os cash flows sejam atualizados, através de uma taxa de atualização. Assim, recorreu-se à taxa CAPM (Capital Asset Pricing Model) de 4,06%, calculada através da taxa de juro de ativos sem risco de 1,927% (Euro Short- Term Rate, 2025), acrescida do prémio de risco do mercado português de 1.60% (Damodaran, 2025), ponderada pelo Beta da indústria recreação de 1,33 (Damodaran, 2025), demonstrado na tabela 17.

Tabela 17 - Taxa de atualização

Prémio de risco de mercado	1.60%
Taxa de juro de ativos sem risco	1.927%
Taxa de atualização	4,06%
Beta da Indústria correspondente	1.33

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

Por conseguinte, obteve-se um VAL de 1 843 450 € correspondendo, portanto, a um valor positivo, demonstrando a viabilidade do negócio. Por sua vez, a TIR é de 19,81%, pelo que tem de ser superior à taxa de atualização para o projeto ser viável e cumpre este critério. Por fim, o payback é de 2 anos e 5 meses, ocorrendo em maio do ano 3, o que reflete a rentabilidade e

atratividade do negócio, pois o retorno do valor investido é alcançado antes da metade do período de análise total do projeto (5 anos).

Em suma, considerando o cumprimento de todos os critérios anteriormente mencionados e os valores presentes na tabela 18, é possível concluir que o projeto é viável e apresenta uma rentabilidade positiva.

Tabela 18 - Avaliação da viabilidade do projeto

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash Flows	-800000	325 021 €	508 161 €	629 302 €	750 375 €	809 460 €
Beta	**1.33**	**1.33**	**1.33**	**1.33**	**1.33**	**1.33**
Taxa de juro de ativo sem risco	1,93%	1,93%	1,93%	1,93%	1,93%	1,93%
Prémio de risco de mercado	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Taxa de atualização	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%
Fator de atualização	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
Cash flows atualizados	- 800 000 €	312 340 €	469 282 €	558 480 €	639 946 €	663 402 €
Cash Flow Acumulado	- 800 000 €	- 487 660 €	- 18 378 €	540 103 €	1 180 048 €	1 843 450 €
VAL	**1 843 450 €**					
TIR	19,81%					
Payback	2 anos e 5 meses ≈ maio do ano 3					

Fonte: Elaborado pelo autor

7 Considerações Finais

7.1 Conclusão

O setor desportivo na modalidade do padel está em crescimento um pouco por todo o mundo e igualmente em Portugal, devido à atratividade do desporto e a facilidade da prática do mesmo. Assim, tem contribuído imenso para a economia portuguesa e para a promoção de estilos de vida saudáveis com a prática desportiva.

O crescimento em Portugal é refletido pela estimativa de, atualmente, mais de 200 000 pessoas praticarem a modalidade, apresentando um crescimento médio anual de cerca de 80%. Deste modo, ao ser um desporto bastante procurado pela população, resulta em oportunidades de negócio.

Embora a zona de Lisboa já apresente um número considerável de clubes de padel, o Modern Padel Academy apresenta uma proposta inovadora e aliada à sua localização e acessibilidade, permite potenciar a popularidade do espaço físico, fatores que tendo em consideração a elevada procura, tornam esta zona ideal para fixar o clube.

Este projeto tem como objetivo estudar a viabilidade económica da criação de um projeto de negócio na área do padel, que acrescenta a vertente de inovação tecnológica, ao incorporar uma solução inovadora na prática da modalidade nas instalações do clube.

Ao longo do projeto, foram analisadas diversas variáveis que pudessem impactar o sucesso do negócio. Assim sendo, foram realizadas análises ao ambiente externo e interno, considerando as características do serviço oferecido e comparando com a concorrência já existente, permitindo compreender a sua posição no mercado e como criar uma vantagem competitiva, num setor que já verifica uma elevada concorrência, com tendência de crescimento. A proposta de valor do Modern Padel Academy destaca-se principalmente pela procura da satisfação total dos seus clientes, oferecendo uma experiência completa e inovadora na prática da modalidade, comprometendo-se a oferecer um serviço diferenciador face aos restantes concorrentes.

O projeto foi elaborado recorrendo a uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas específicas cujos entrevistados correspondiam a profissionais com vários anos de experiência na modalidade, permitindo uma visão mais detalhada e com um conhecimento aprofundado, validando a proposta de valor oferecida pelo Modern Padel Academy. Através destas entrevistas foi possível compreender as necessidades atuais dos envolvidos na modalidade e sugestões de como tornar o negócio mais apelativo.

A análise financeira do projeto foi realizada tendo em consideração o período de 5 anos, apresentado valores positivo nos critérios necessários para confirmar a sua viabilidade e rentabilidade. Assim, o valor do VAL obtido foi de 1 843 450 €, que além de ser um valor positivo é elevado, o que demonstra a atratividade do negócio. Além disso, observou-se uma TIR de 19,81%, sendo superior à taxa de atualização. Por fim, foi determinado o prazo necessário para recuperar o investimento inicial, o payback, correspondendo a 2 anos e 5 meses, sendo, portanto, um curto período.

Em suma, através de todos os dados obtidos, verifica-se que o projeto Modern Padel Academy é uma oportunidade de negócio atrativa, com uma enorme rentabilidade, sendo capaz de gerar níveis de lucro elevados, fatores apelativos para o seu empreendimento. Além disso, a proposta de valor do projeto visa fazer face às necessidades da população, criando um conceito inovador e diferenciado, promovendo a prática desportiva e um estilo de vida saudável.

7.2 Limitações e recomendações

Ao longo do desenvolvimento do projeto, foram identificadas algumas limitações, que devem ser analisadas no seu contexto. Primeiramente, verificou-se a falta de dados e informações relativas aos produtos tecnológicos necessários para colocar a ideia proposta em prática, uma vez que é diferenciado da oferta atual no mercado, não foi possível realizar um meio de comparação específico com algum clube que oferecesse algo semelhante. Ou seja, há poucos estudos atuais que prevejam a incorporação de soluções tecnológicas na prática da modalidade.

Além disso, em termos de dados utilizados nos cálculos na análise financeira, os mesmos foram baseados em fontes secundárias, não tendo sido possível comparar com um caso de um clube de padel real, devido à confidencialidade.

Por outro lado, a análise foi focada tendo em consideração as tendências praticadas na região de Lisboa, por ser a localização escolhida para a implementação do projeto. Assim sendo, não foram consideradas outras regiões que podem ter alterações nos padrões e nas necessidades dos envolvidos na modalidade.

Para fazer face a estas limitações identificadas, propõem-se recomendações para investigações futuras e que poderão facilitar a implementação de projetos. Relativamente à escassez de dados acerca de soluções tecnológicas implementadas no padel, sugere-se que seja

realizada uma análise mais profunda com base em outras modalidades, preferencialmente as que se assemelhem ao padel, por exemplo o ténis e o squash.

No que diz respeito à falta de dados reais na análise financeira, propõe-se o estabelecimento de contactos diretos com responsáveis de clubes ou entidades ligadas à modalidade, que possam fornecer informações ou orientações sobre como são desenvolvidas as projeções económicas nos seus negócios, garantindo total anonimato.

Por fim, quanto à limitação geográfica do projeto, seria pertinente compreender as tendências e necessidades noutras regiões do país, expandido as entrevistas realizadas, para permitir uma análise mais alargada e detalhada. Além de ser um fator relevante para tornar o projeto mais completo, permite conhecer os mercados e a concorrência existente noutras localizações, facilitando também a sua expansão futura para outras regiões.

Fontes

Decreto-Lei n.º 102/2008, de 20 de junho.

Decreto de Lei n.º 25/2009.

Decreto-Lei n.º 25/2009, de 14 de setembro.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

Referências bibliográficas

Agência Lusa. (2025, 8 de agosto) *Maioria dos portugueses preocupa-se com ambiente mas pouco faz, diz estudo do ISCTE.* https://observador.pt/2025/08/08/maioria-dos-portugueses-preocupa-se-com-ambiente-mas-pouco-faz-diz-estudo-do-iscte/

All United Sports (2023, fevereiro 24). *Padel, um fenómeno de sucesso incomparável*. All United Sports. https://www.allunitedsports.com/news/padel-um-fenomeno-de-sucesso-incomparavel/

Banco Central Europeu. (2025, 11 de setembro). *Decisões de política monetária*. https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250911~6afb7a9490.pt.html

Banco de Portugal. (2025, 6 de junho). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de junho de 2025*. https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-junho-de-2025

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Binisti, F (2021, agosto 12). *70 % de projets padel dans des clubs de tennis*. Padel Magazine. https://padel-magazine.co.uk/70-de-projets-padel-dans-des-clubs-de-tennis/

Binisti, F. (2024, maio 2). *Plano de negócios padel: os 5 pontos-chave*. Padel Magazine Portugal.https://padel-magazine.pt/RH-e-de-plano-de-negócios-simples%2C--padel-les-5-points-clefs/

Binisti, F. (2025, 22 de março). *Padel, um fenómeno global crescente: mais de 70 quadras em 140 países*. Padel Magazine. https://padel-magazine.pt/Padel--um-fen%C3%B4meno-global-em-r%C3%A1pida-expans%C3%A3o-com-mais-de-70-quadras-em-000-pa%C3%ADses/

Boomfit. (2024, dezembro 16). *As SETE modalidades desportivas que mais cresceram em 2024*. Boomfit. https://www.boomfit.com/pt/as-sete-modalidades-desportivas-que-mais-cresceram-em-2024-.htm

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. Donnelly & W. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

Católica- Lisbon. (2025, 21 de maio). *Estudo da CATÓLICA-LISBON para o BNP Paribas revela hábitos de exercício físico da população ativa*. Universidade Católica Portuguesa. https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/estudo-da-catolica-lisbon-para-o-bnp-paribas-revela-habitos-de-exercicio-fisico-da-populacao-ativa

Centro de Ténis Faro. (n.d.). *História do Padel*. Centro de Ténis Faro. https://www.tenisfaro.com/historia-do-padel/

Cloud9 Padel. (n.d.). *Why sponsor*. Cloud9 Padel. https://cloud9padel.co.za/why-sponsor/

Clube de Ténis do Porto. (n.d.). *Regras de Jogo de Padel*. Clube de Ténis do Porto. https://www.ctporto.com/p189-regras-de-jogo-padel-pt

Confederação do Desporto de Portugal. (2025, 8 de abril). *Plano Nacional de Desenvolvimento Desportivo está em marcha*. https://www.cdp.pt/2025/04/08/plano-nacional-de-desenvolvimento-desportivo-esta-em-marcha/

Farrant, T. (2023, 12 de junho). *Padel: como é que a modalidade está a ganhar força na Europa*. Euronews Portugal. https://pt.euronews.com/cultura/2023/06/12/padel-como-e-que-a-modalidade-esta-a-ganhar-forca-na-europa

Fernandes, J. C. C. (2013, dezembro). *Estudo de viabilidade económico-financeira de uma Academia de Ténis na Figueira da Foz* (Tese de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana e Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa). Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/6431/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20Jose%20Fernandes.pdf

Fundação do Desporto. (2024, 17 de dezembro). *Governo anuncia medidas de apoio ao Desporto para 2024-2028 e assina com o COP contrato-programa no valor de 65 milhões de euros*. https://fundacaodesporto.pt/noticias/governo-anuncia-medidas-de-apoio-ao-desporto-para-2024-2028-e-assina-com-o-cop-contrato-programa-no-valor-de-65-milhoes-de-euros/

Global Growth Insights. (2025, julho 14). *Padel Sports Market Size, Growth, Share & Forecast 2025–2033*. Global Growth Insights. https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/padel-sports-market-102186

Grupo Marktest. (2024, 2 de abril). *Porto lidera investimento camarário em desporto.* https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2aa7.aspx

International Padel Federation. (2024, May). *World Padel Report 2024*. FIP. https://padelfip.com/pdf/WORLD_PADEL_REPORT_2024_FIP.pdf

International Padel Federation. (n.d.). *History*. FIP. https://www.padelfip.com/history/

Jay, T. (2024, abril 8). *Quelles sont principales régions où le padel émerge dans le monde?* Padel Magazine. https://padel-magazine.co.uk/quelles-sont-principales-regions-ou-le-padel-emerge-dans-le-monde/

Jazmin (2022, abril 19). *Beyond the Courts: The Prospects of Padel Business*. WSBSPORT. https://padel.wsbsport.com/en/beyond-the-courts-the-prospects-of-padel-business/

Lopez, L.L (2021, abril 2). *I found my new sport*. Padel Magazine UK. https://padel-magazine.co.uk/beckham-jai-trouve-mon-nouveau-sport/

Lusa. (2025, novembro 5). *Padel. Marco histórico de Portugal no Mundial*. RTP. https://www.rtp.pt/noticias/outras-modalidades/padel-marco-historico-de-portugal-no-mundial_d1612654

Manteigas, F. X. de A. D. (2021). *Efeitos fisiológicos agudos da prática de padel em praticantes amadores por nível de jogo* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Digital da Universidade de Évora. https://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/30097/1/Mestrado-Exercicio_e_Saude-Francisco_Xavier_de_Almeida_Dias_Manteigas.pdf

Max, M (2019, agosto 3). *Patrocinadores de torneios de padel: uma chance*. Padel Magazine. https://padel-magazine.pt/os-patrocinadores-dos-torneios-de-padel-uma-chance/

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.

McKay, R. (2025, julho 23). *Padel in 2025: The world's fastest-growing sport?* Stats Hub. Gym-Flooring.https://www.gym-flooring.com/blogs/stats-hub/🎾-padel-in-2025-the-world-s-fastest-growing-sport

Padel Business Magazine. (2025, maio 14). *Padel industry faces up to uncertainty as it counts cost of Trump tariffs*. Padel Business Magazine. https://newsletter.padelbusinessmagazine.com/p/padel-industry-faces-up-to-uncertainty-as-it-counts-cost-of-trump-tariffs

Padel Tonic. (2025, junho 8). *The challenges of managing a successful padel club*. TennisTonic. https://padel.tennistonic.com/padel-news/7384/the-challenges-of-managing-a-successful-padel-club/

Padel Travel Asia. (2024, setembro 10). *Top strategies for building a successful padel club business*. https://padeltravelasia.com/2024/09/10/top-strategies-for-building-a-successful-padel-club-business/

PadelNex. (2024, junho 11). *The Business of Padel: Opportunities and Challenges*. PadelNex. https://padelnex.com/business/the-business-of-padel-opportunities-and-challenges/

Panamedia (2025, janeiro 20). *Why padel is the world's fastest-growing sport?* JustPadel. https://justpadel.ae/why-padel-is-the-fastest-growing-sport/

Playtomic (n.d.). *Padel courts*. Playtomic. https://playtomic.com/padel-courts

Portal do Franchising. (n.d.). *O franchising Padel Nuestro prepara a sua entrada em Itália com ATP.* Portal do Franchising. https://www.portaldofranchising.pt/noticias-franchising/o-franchising-padel-nuestro-prepara-a-sua-entrada-em-italia-com-atp

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review, 57*(2), 137–145.

Pro:Direct Padel. (2025, fevereiro 21). *What is Padel? The fastest growing sport in the world*. Pro:Direct Sport. https://www.prodirectsport.com/tennis/articles/padel/what-is-padel-the-fastest-growing-sport-in-the-world/

Renault, V. (n.d.). *SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*. In *Community Toolbox*. University of Kansas. https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main

Silva e Sousa, M. (2025, 14 de março). *Portugal como centro de startups: como o país atrai inovações tecnológicas em 2025*. Médio Tejo. https://mediotejo.net/portugal-como-centro-de-startups-como-o-pais-atrai-inovacoes-tecnologicas-em-2025/

The Padel School. (2024, março 8). *US Padel Series: 5 challenges facing padel in the US*. The Padel School. https://thepadelschool.com/post/us-padel-series-5-challenges-facing-padel-in-the-us

The Strategy Institute. (2024, 23 de dezembro). *VRIO Framework: Unlocking competitive edge for your business*. https://www.thestrategyinstitute.org/insights/vrio-framework-unlocking-competitive-edge-for-your-business

TieSports. (2024). *Gestão de clubes de padel: Desafios e soluções tecnológicas*. TieSports. https://tiesports.com/noticias/gestao-de-clubes-de-padel-desafios/

Tiesports. (n.d.). *Crescimento do padel em Portugal*. Tiesports. https://tiesports.com/noticias/crescimento-do-padel-em-portugal/

Wingfield GmbH. (n.d.). *Smart sports technology for tennis & padel*. Wingfield. https://www.wingfield.io

WSU Libraries. (n.d.). *PESTEL Analysis – Industry Research*. *LibGuides at Washington State University*. https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409

Anexos:

Anexo A - Grelha de análise das entrevistas realizadas

Tema	Categoria de resposta	Nº de entrevistas	Citação ilustrativa
Validação da ideia	Aprovação da ideia	18/20	"É um conceito inovador que pode tornar a aprendizagem mais interativa"
	Neutros/dúvidas quanto à implementação	2/20	"A tecnologia pode ter falhas e não ser eficaz"
Preferência por complemento de análise humana	Combinação entre análise humana e a tecnologia	14/20	"É sempre bom ter conselhos de melhoria de um treinador experiente"
	Preferência apenas pela vertente tecnológica	6/20	"Prefiro ter acesso imediato aos dados e não esperar pela análise do treinador"
Localização destacada	Grande Lisboa	14/20	"Tem transportes acessíveis a várias zonas à volta"
	Algarve	6/20	"O padel tem crescido imenso nesta região e há muitos estrangeiros com poder económico"
Preço adequado	Até 10€	4/20	"Deve ser acessível a todos"
	Entre 11€ e 15€	12/20	"É um preço aceitável para a modalidade e tendo em conta que tem o acesso a dados dos jogos"
	Entre 16€ e 20€	4/20	"A tecnologia parece ser dispendiosa e é inovadora para os praticantes pelo que podem estar dispostos a pagar mais por ela"
Meio de comunicação destacado	Redes sociais (Instagram, Facebook, TikTok)	9/20	"Atualmente funciona tudo através de redes socias"
	Promoções presenciais	6/20	"Gosto que me expliquem cara-a-cara o que oferecem"
	Website atualizado	5/20	"É a forma mais direta de pesquisa"
Funcionalidades valorizadas	Sessões personalizadas com dados	10/20	"Acho que os dados personalizados após cada sessão são apelativos para os jogadores"
	Torneios com estatísticas dos jogos	5/20	"As estatísticas devem ser aplicadas nos torneios realizados no clube"
	Aprendizagem com treinadores certificados	3/20	"Gosto de garantir que o treinador que acompanha o meu processo é experiente na modalidade"
	Programas de reabilitação física adaptada	2/20	"Era bom ter dicas de como posso melhorar o meu desempenho físico adaptado à prática do padel"
	Avaliar o lucro esperado face ao investimento necessário	2/20	"É necessário garantir que haverá realmente lucro porque é uma ideia dispendioso"
	Implementação de bar acolhedor junto aos campos	2/20	"É importante que exista um bar para os acompanhantes que vão apenas assistir e para conviver antes/depois dos jogos"
	Criação de pacotes de descontos	1/20	"Criar descontos para quem frequenta regularmente o clube"
	Oferecer sessões de teste gratuitas	2/20	"Como os preços praticados vão ser mais caros que muitos clubes de padel já

Sugestões e melhorias			existentes era bom as pessoas poderem experimentar primeiro para perceberem se gostam deste método"
	Parcerias com ginásios e consultas de nutrição	3/20	"Era interessante complementar com a possibilidade de os jogadores poderem ter descontos em ginásios locais e consultas de nutrição"
	Torneios acessíveis a todos os níveis	3/20	"Às vezes há falta de torneios que abrangem os vários níveis de experiência, principalmente em termos amadores"
	Garantir a comunicação de todas as iniciativas	1/20	"Têm que garantir que os torneios são anunciados com antecedência"
	Garantir que o espaço está limpo e cuidado	3/20	"O preço que os praticantes pagam tem que assegurar que o espaço que frequentam está limpo, principalmente em termos de balneários"
	Criação de grupo do clube no Whatsapp	2/20	"Deve ser criada uma comunidade onde os jogadores possam facilmente comunicar entre si"
	Atualizar a ideia tendo em conta as sugestões dos jogadores	1/20	"A ideia deve poder ser alterada tendo em conta o que os jogadores considerem importante"

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo B - Custos dos materiais da loja

Produto	Preço unitário de aquisição	Quantidade	Preço total de aquisição
Raquete modelo I	95€	15	1425€
Raquete modelo II	180€	12	2160€
Raquete modelo III	240€	10	2400€
Raquete modelo IV	350€	7	2450€
Raquete Junior	50€	10	500€
Saco Padel	50€	5	250€
Mochila Padel	80€	5	400€
Pressurizador de bolas	60€	10	600€
Pack 2 tubos bolas	14€	20	280€
Meias modelo I	8,5€	15	127,5€
Meias modelo II	15€	10	150€
Calçado Junior Menino	75€	5	375€
Calçado Junior Menina	75€	5	375€
Calçado Homem	140€	10	1400€
Calçado Senhora	140€	10	1400€

Boné	16€	10	160€
Conjunto 12 overgrip	21€	20	420€
Pack 2x punho comprido	10€	10	100€
T-shirt homem	30€	20	600€
T-shirt senhora	30€	20	600€
Calções homem	40€	20	800€
Saia-calção senhora	40€	10	400€
Calções senhora	45€	10	450€
Sweatshirt homem	73€	10	730€
Sweasthirt senhora	73€	10	730€
T-shirt junior	25€	10	250€
Saia junior menina	30€	10	300€
Calções junior	40€	10	400€
Sweatshirt junior	50€	5	250€
			20 482,5€

Fonte: Decathlon, Padel Nuestro e Padel Market

Anexo C - Receita proveniente dos produtos vendidos na loja no ano 1

Produto	Preço Total de aquisição	Margem lucro	Preço Total de venda no clube	Receita Total Ano 1	Receita Total Ano 2	Receita Total Ano 3	Receita Total Ano 4	Receita Total Ano 5
Raquete modelo I	1 425 €	20%	1 710 €	285 €	407 €	489 €	570 €	611 €
Raquete modelo II	2 160 €	10%	2 376 €	216 €	309 €	370 €	432 €	463 €
Raquete modelo III	2 400 €	10%	2 640 €	240 €	343 €	411 €	480 €	514 €
Raquete modelo IV	2 450 €	10%	2 695 €	245 €	350 €	420 €	490 €	525 €
Raquete Junior	500 €	20%	600 €	100 €	143 €	171 €	200 €	214 €
Saco Padel	250 €	20%	300 €	50 €	71 €	86 €	100 €	107 €

Mochila Padel	400 €	20%	480 €	80 €	114 €	137 €	160 €	171 €
Pressurizador de bolas	600 €	20%	720 €	120 €	171 €	206 €	240 €	257 €
Pack 2 tubos bolas	280 €	30%	364 €	84 €	120 €	144 €	168 €	180 €
Meias modelo I	128 €	30%	166 €	38 €	55 €	66 €	77 €	82 €
Meias modelo II	150 €	30%	195 €	45 €	64 €	77 €	90 €	96 €
Calçado Junior Menino	375 €	20%	450 €	75 €	107 €	129 €	150 €	161 €
Calçado Junior Menina	375 €	20%	450 €	75 €	107 €	129 €	150 €	161 €
Calçado Homem	1 400 €	10%	1 540 €	140 €	200 €	240 €	280 €	300 €
Calçado Senhora	1 400 €	10%	1 540 €	140 €	200 €	240 €	280 €	300 €
Boné	160 €	25%	200 €	40 €	57 €	69 €	80 €	86 €
Conjunto 12 overgrip	420 €	25%	525 €	105 €	150 €	180 €	210 €	225 €
Pack 2x punho comprido	100 €	30%	130 €	30 €	43 €	51 €	60 €	64 €
T-shirt homem	600 €	30%	780 €	180 €	257 €	309 €	360 €	386 €
T-shirt senhora	600 €	30%	780 €	180 €	257 €	309 €	360 €	386 €
Calções homem	800 €	20%	960 €	160 €	229 €	274 €	320 €	343 €
Saia-calção senhora	400 €	20%	480 €	80 €	114 €	137 €	160 €	171 €
Calções senhora	450 €	20%	540 €	90 €	129 €	154 €	180 €	193 €
Sweatshirt homem	730 €	20%	876 €	146 €	209 €	250 €	292 €	313 €
Sweasthirt senhora	730 €	20%	876 €	146 €	209 €	250 €	292 €	313 €
T-shirt junior	250 €	30%	325 €	75 €	107 €	129 €	150 €	161 €
Saia junior menina	300 €	30%	390 €	90 €	129 €	154 €	180 €	193 €
Calções junior	400 €	20%	480 €	80 €	114 €	137 €	160 €	171 €
Sweatshirt junior	250 €	20%	300 €	50 €	71 €	86 €	100 €	107 €
Total	20 483 €	N/A	23 868 €	3 385 €	4 836 €	5 803 €	6 771 €	7 254 €

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo D - Receitas Provenientes do aluguer dos campos de padel aos jogadores

Critério	1	2	3	4	5
Número de campos em funcionamento	6	6	6	6	6
Número de horas de funcionamento diário (h)	15	15	15	15	15
Taxa de ocupação prevista no primeiro ano	35%	50%	60%	65%	70%
Horas efetivas alugadas por campo/dia (h)	5,25	7,5	9	10,5	11,25
Horas alugadas por dia no total dos 6 campos (h)	31,5	45	54	63	67,5
Jogadores por campo	4	4	4	4	4
Total de jogador por dia	126	180	216	252	270
Preço de cada jogador por hora	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €
Receita diária	**1 638 €**	**2 340 €**	**2 808 €**	**3 276 €**	**3 510 €**
Receita anual (360 dias)	**589 680 €**	**842 400 €**	**1 010 880 €**	**1 179 360 €**	**1 263 600 €**

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo E - Receitas com a concessão do bar

Critério	1	2	3	4	5
Total de jogadores por dia	126	180	216	252	270
Taxa de consumo no bar	20%				
Consumo diário por jogador	3,50 €				
% que reverte para o clube	10%				
Receita diária da concessão do bar	9 €	13 €	15 €	18 €	19 €
Renda	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
Receita anual da concessão do bar	**15 175 €**	**16 536 €**	**17 443 €**	**18 350 €**	**18 804 €**

Anexo F - Custos anuais definidos por função em regime de contrato

Custo anual total= Salário anual (Salário Mensal x 14 meses, incluindo subsídios) + encargos sociais (23,75%) + Prémio de seguro de acidentes de trabalho (2% salário anual) + Subsídio de alimentação (9.2€ em cartão)

Função	Salário bruto médio mensal em Portugal	Salário bruto mensal oferecido pelo clube (+10%)	Encargos Sociais	Prémio seguro acidentes trabalho anual (2% do salário bruto anual)2	Subsídio de alimentação anual aproximado (9,2€ cartão x 22 dias x 12 meses)	Custo anual total
Gestor do clube	1 400 €	1 540 €	23,75%	431,20 €	2 428,80 €	29 540,50 €
Rececionista	1 042 €	1 146 €	23,75%	320,94 €	2 428,80 €	22 607,65 €
Rececionista extra	521 €	573 €	23,75%	160,47 €	2 428,80 €	12 518,23 €
Treinador	1 250 €	1 375 €	23,75%	385 €	2 429 €	26 636 €

Fonte: Talent (2025) & Indeed (2025)

Anexo G - Custos anuais definidos por função em regime de outsourcing

Função	Nº dias por semana	Nº horas/semana	Custo por hora	Custo Semanal	Custo mensal (Custo semanal x 4 semanas)	Custo anual (Custo mensal x 12 meses)
Técnico de Manutenção/IT	2	20	20 €	400 €	1 600 €	19 200 €
Técnico de marketing	2	15	20 €	300 €	1 200 €	14 400 €
Auxiliar de limpeza	5	15	15 €	225 €	900 €	10 800 €

Fonte: Zaask, 2025

Anexo H - Beta na Indústria de Recreação 2025

Nome da Indústria	Beta
Recreação	1.33

Fonte: Damodaran

Anexo I - Prémio de risco de mercado em Portugal 2025

País	Prémio de Risco associado
Portugal	1.60%

Fonte: Damodaran

Anexo J - Taxa de juro de ativo sem risco 2025

Valor da Taxa	Data de atualização
1.927%	1 de outubro de 2025

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