



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Engenharia

**Criação de uma empresa de serviços:
Desenvolvimento do plano de negócios aplicado ao caso
de atividades escolares/desportivas**

João Nuno Rebelo Nunes Vieira

Dissertação para obtenção do grau de mestre em
Engenharia e Gestão Industrial
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira
Coorientador: Professor Dr. António José da Silva Pires

Covilhã, outubro de 2015

Agradecimentos

Desafio tão grande quanto escrever esta Tese, foi utilizar apenas uma página para agradecer às pessoas que fizeram parte desta minha trajetória de 6 anos na Universidade da Beira Interior.

Inicio os agradecimentos pela minha família, pelos meus pais, que sempre primaram pela minha educação. Obrigado Mãe Cristina e Pai Luís, por além de me oferecerem a oportunidade de estudar, sempre estarem presentes e sou muito feliz e grato por isso. Pelos meus dois irmãos, os meus segundos pais e por todo o apoio incondicional.

Agradecer à Professora Doutora Maria José Aguilar Silva, minha orientadora por sempre acreditar no meu trabalho, pela paciência e disponibilidade, pela sua amizade. Obrigado pelas constantes demonstrações de sabedoria e humildade.

Agradeço também ao Professor António Pires, meu coorientador pelo apoio recebido, pois a sua colaboração foi fulcral e imprescindível para este projeto.

Aos meus amigos pela força e incentivo que me deram, que foram muito importantes nos momentos críticos.

Resumo

A presente Dissertação de Mestrado consiste na elaboração de um plano de negócios e tem como objetivo analisar a viabilidade da abertura de uma nova empresa localizada na cidade da Covilhã, onde serão prestados serviços escolares/desportivos. Estes serviços serão direcionados para crianças e jovens, ou seja, a empresa dedicar-se-á essencialmente à população com idades compreendidas entre os 8 e os 40 anos. Esta ideia de negócio surgiu do lema que “*Por norma, os melhores estudantes são os melhores desportistas e vice-versa*”.

Para as crianças e jovens que ambicionam atingir a excelência, o Qi&Fit, possui um conjunto de serviços que proporcionam uma elegante união entre as vertentes académicas e desportiva. Ao contrário dos outros centros de explicações tradicionais, que apenas procuram melhorar a vertente académica, e ginásios que apenas procuram melhorar a vertente física, esta empresa pode potenciar as duas em simultâneo além de potenciar a confiança, a autoestima e a segurança dos indivíduos.

Com a crise vivida em Portugal, uma economia frágil, famílias com mais dificuldades financeiras, levará inevitavelmente a que cada vez mais famílias procurem este tipo de serviços. Com este quadro de insegurança e de dificuldade, o consumo deste tipo de solução, deverá continuar a aumentar significativamente nas próximas décadas, pois devido aos constrangimentos económicos para pagar uma instituição ou à falta de estímulo por parte das crianças e jovens para atingirem a excelência, o consumo deverá aumentar fundamentalmente nos serviços prestados a estes dois níveis, escolar e desportivo.

É desejável que Portugal reconheça a importância estratégica deste tipo de empresas, que permitem às crianças e jovens qualidade de vida, bem-estar e conforto sem ter gastos avultados. Para além de que, a abertura de novas empresas, gera investimento, cria emprego qualificado e riqueza para o país.

Com um investimento inicial de 7671€, divididos em 5000€ que provêm de Capital Social inicial e 2671€ que provêm de financiamento de sócios/suprimentos, a avaliação realizada mostra que, VAL=32.410, TIR=42.52%, o que prova que o negócio é implementável e viável. Mostra ainda que o investimento inicial realizado é recuperado ao fim do primeiro ano de atividade.

Face ao exposto, a questão que se coloca é a seguinte: Será que uma empresa de prestação de serviços associados a atividades escolares/desportivas é viável no concelho da Covilhã? Os resultados obtidos, mostram que, no concelho da Covilhã seria possível e rentável implementar um tipo de empresa de prestação de serviços como este, pois existem muitos serviços mas pouco diversificados, que oferecem principalmente medidas não económicas.

PALAVRAS CHAVE: Criação de empresas; crianças e jovens

Abstract

The present Dissertation of Master's degree consists in the elaboration of a business plan and has a objective of analyze the viability of the opening of a new enterprise located in the city of the Covilhã, where school / athletic services will be given. These services will be directed for children and young persons, in other words, the enterprise will devote itself essentially to the population with ages understood between the 8 and 40 years.

For children and young people who aspire to achieve excellence, the Qi&Fit, has a set of services that provide a stylish union between the strands academic and sports. Unlike the other centers of traditional explanations, which only seek to improve academic, and gyms that only seek to improve the physical aspect, this company can enhance both simultaneously in addition to boost confidence, self-esteem and the safety of individuals. This business idea appeared of the motto that ““For standard, the best students are the best sportsmen and vice-versa”.

With the crisis survived in Portugal, a fragile economy, families with more financial difficulties, will lead inevitably that more and more families look for this type of services. With this picture of insecurity and difficulty, the consumption of this type of solution, it will have to keep on increasing significantly in the next decades, since the economic constraints to pay an institution or to the lack of stimulus for part of the children and young persons to reach the excellence, the consumption will have to increase fundamentally in the services been suitable for these two levels, school and athletic.

It is desirable that Portugal recognizes the strategic importance of this type of enterprises, which allow to the children and young person's quality of life, well-being and comfort without having bulky expenses. Besides what, the opening of new enterprises, it produces investment, it creates qualified job and wealth for the nation.

With an initial investment of 7671€, divided in 5000€ that come from initial Equity capital and 2671€ that come from partners / supplies financing, the fulfilled evaluation shows that, VAL=32.410, TIR=42.52% which proves that the business is deployable and viable. It shows still that the fulfilled initial investment is recovered to the end of the first year of activity.

Face to an exposed one, the question that is put is the next one: It will be that one enterprise of services rendered associated to activities school / athletic is it viable in the district of the Covilhã? The obtained results, they show that, in the district of the Covilhã it would be possible and profitably to implement a type of enterprise of services rendered like this one, so many people exist services but little diversified, what they offer mainly measured not economical.

KEY WORDS: enterprises creation; children and young person's

Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Quadros	ix
Índice de Gráficos	ix
Siglas Utilizadas	x
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Importância/Justificação do Tema	1
1.2 Objetivos de Investigação	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
Capítulo 2 - Fundamentos Teóricos	5
2.1 Criação de empresas	5
2.2 Serviços	5
2.3 Da oportunidade empresarial à decisão de criar a empresa	8
Capítulo 3 - Ideia de Negócio	9
Capítulo 4 - Apresentação da empresa	11
4.1 Identificação da empresa	11
4.2 Forma Jurídica	12
4.3 Distribuição do Capital Social	12
4.4 Breve caracterização da atividade	12
4.5 Natureza do projeto	13
4.6 Identificação dos promotores/Equipa empresarial	14
Capítulo 5 - Análise Envolvente e Sectorial	16
5.1 Meio envolvente contextual	16
5.1.1 Contexto Político-legal	16
5.1.2 Contexto Económico	16
5.1.3 Contexto Sociocultural	18
5.1.4 Contexto Tecnológico	19
5.2 Meio Envolvente Transaccional	20
5.2.1 Clientes	20
5.2.2 Fornecedores	20
5.2.3 Concorrentes	21
5.2.4 Comunidade	21

5.3 Atividade do setor/Modelo de Porter	
5.3.1 Rivalidade entre concorrentes	21
5.3.2 Poder de negociação dos fornecedores	22
5.3.3 Poder de negociação dos clientes	22
5.3.4 Ameaça de novas entradas	22
5.3.4 Ameaça de serviços substitutos	23
Capítulo 6 - Análise de Mercado	24
6.1 Análise de Procura: Potenciais clientes	26
6.2 Análise da Oferta: Concorrentes	28
Capítulo 7 - Plano estratégico	30
7.1 Visão	30
7.2 Missão	30
7.3 Objetivo	30
7.4 Análise SWOT	31
7.5 Estratégia Adotada	32
7.6 Modelo de Negócio	33
7.7 Vantagem competitiva	33
7.8 Política Ambiental	34
7.9 Política Social	34
Capítulo 8 - Plano de Marketing	35
8.1 Política de Produto/Serviço	35
8.2 Política de Preço	35
8.3 Política de Distribuição	36
8.4 Política de Comunicação	36
Capítulo 9 - Plano de Organização e de Recursos Humanos	37
Capítulo 10 - Plano de Operações	40
10.1 Localização de Qi&Fit	40
10.2 Plano de Operações	40
10.3 Material Necessário	42
10.4 Calendarização de atividades	42
Capítulo 11 - Plano Económico-financeiro	44
11.1 Plano de Investimentos	44
11.2 Plano de Financiamento	46
11.3 Plano de Exploração	47
11.4 Balanço da situação	51
11.5 Indicadores de Gestão	52
11.6 Avaliação	54
Capítulo 12 - Análise de Sensibilidade	55
Conclusão	59
Bibliografia	60

Anexos	65
Anexo 1 - Lista Edifícios	66
Anexo 2 - Listagem CAE	70
Anexo 3 - População jovem da Covilhã	71
Anexo 4 - Lista de centros de explicações no concelho da Covilhã	72
Anexo 5 - Lista de Ginásios do concelho da Covilhã	73
Anexo 6 - Distâncias entre escolas e Inatel	75
Anexo 7 - Listagem Material Necessário	77
Anexo 8 - Tabela de serviços	78
Anexo 9 - Fornecimento de Serviços Externos	79

Índice de Figuras

Figura 5.1 - Índice de desertificação em Portugal	19
Figura 9.1 - Estrutura e Organização da empresa	37
Figura 10.1 - Fachada do Pavilhão do Inatel da Covilhã	41
Figura 10.2 - Planta do Pavilhão do Inatel da Covilhã	41

Índice de Tabelas

Tabela 5.1 - Tabela de possíveis clientes	20
Tabela 9.1 - Funções, colaborações e Remunerações dos sócios gerentes e funcionários da empresa	38
Tabela 10.1 - Tabela de equipamentos	42
Tabela 10.2 - Tabela de precedências	42
Tabela 11.1 - Taxa de inflação esperada	44
Tabela 11.2 - Plano de Investimento	45
Tabela 11.3 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário	46
Tabela 11.4 - Plano de Financiamento	46
Tabela 11.5 - Prestação Serviços	48
Tabela 11.6 - Fornecimento de Serviços Externos	48
Tabela 11.7 - Fornecimento de Serviços Externos - detalhada	49
Tabela 11.8 - Gastos com o pessoal	49
Tabela 11.9 - Demonstração de Resultados	50
Tabela 11.10 - Balanço Previsional	51
Tabela 11.11 - Indicadores Económicos	52
Tabela 11.12 - Indicadores Económico-financeiros	52
Tabela 11.13 - Indicadores Financeiros	53
Tabela 11.14 - Indicadores de Liquidez	53
Tabela 11.15 - Avaliação do projeto	53
Tabela 12.1 - Variação de -5% da quantidade de serviços prestados	55
Tabela 12.2 - Variação de -10% da quantidade de serviços prestados	55
Tabela 12.3 - Variação de -5% do preço de venda	56
Tabela 12.4 - Variação de -10% do preço de venda	56
Tabela 12.5 - Variação de -5% da quantidade de serviços prestados e Variação de -5% do preço de venda	57
Tabela 12.7 - Aumento do número de funcionários	57
Tabela 12.7 - Variação de -5% da quantidade de serviços prestados e Variação de -5% do preço de venda e Aumento do número de funcionários	58

Índice de Quadros

Quadro 4.1 - Distribuição do Capital Social	12
Quadro 5.1 - Taxa de variação anual	17
Quadro 5.2 - Taxa de desemprego	18
Quadro 7.1 - Modelo de Negócios	33
Quadro 8.1 - Preço dos serviços sem IVA	36

Índice de Gráficos

Gráfico 10.1 - Gráfico de Gantt	43
---------------------------------	----

Siglas Utilizadas

CAE - Classificação das Atividades Económicas

PIB - Produto Interno Bruto

DGEEC - Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência

IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

1 Introdução

1.1 Importância/Justificação do Tema

As empresas são um dos fatores mais importantes para o progresso económico e social de uma localidade ou região, sendo hoje em dia uma das principais soluções para o problema do desemprego. É difícil imaginar-se uma sociedade avançada sem uma florescente atividade empresarial, onde os empresários como agentes empreendedores desempenham um papel fundamental. Por outro lado, Pereira (1998) considera que, à incapacidade das economias para criar novos empregos em número suficiente para a satisfação das necessidades de uma população ativa crescente, aliam-se as supressões massivas de emprego em sectores e empresas em reestruturação ou compressão de efetivos, com amplitude variável de país para país.

As origens do empreendedorismo surgem no século XVIII, pelo autor Richard Cantillon (1680-1734), seguindo-se com avanços significativos, com autores como Joseph Schumpeter (1883-1950), que definiu empreendedor como alguém com capacidade única para efetuar novas combinações, capazes de introduzir ruturas no equilíbrio do sistema económico e produzir inovação, ou por Frank Knigh (1885-1972), que distinguiu “risco” e “incerteza”, competindo ao empreendedor assumir a incerteza existente no meio. Enquanto disciplina, o empreendedorismo só se verifica em finais da década de 70 (Sexton & Landstrom), surgindo nos anos 80 com o aumento de estudos, a realização de oferta de cursos, conferências e a constituição de centros especificamente desenhados para investigar este fenómeno.

Henrekson (2002) identifica a importância atribuída ao empreendedorismo a três razões principais: a criação de emprego, a inovação e a criação de riqueza.

Segundo Veciana (1999:3) a criação de novas empresas “constitui não só a seiva do sistema económico, como também, condiciona grandemente a sua competitividade e a sua capacidade de adaptação às novas realidades, para além de ser a via mais eficaz para a criação de postos de trabalho”.

Baptista, van Stel e Thurik (2006) e Baptista e Thurik (2007) estudaram a relação entre a criação de novas empresas e o desemprego em Portugal e concluíram que essa relação é menos significativa ou decorre com um desfasamento temporal mais alargado do que na média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), mas mesmo assim é positiva.

A estabilidade de emprego, emprego para toda a vida, hoje é inadequado e obsoleto. Como afirma Wim Noortman (1996), a era da incerteza substituiu a era dos direitos adquiridos.

As instituições de ensino superior detêm em seu poder um conjunto de conhecimentos e sabedoria indispensáveis para formar pessoas competentes (Goñi Gaztelu, 1999). Segundo Ussman e Postigo (2000) o fomento à atividade empresarial promove o autoemprego como alternativa de carreira ao mesmo tempo que proporciona aos jovens competências requeridas para a criação de empresas. Deste modo, as instituições de ensino superior devem apostar na formação orientada para a criação de empresas, onde os alunos são potenciais criadores.

A diminuição dos grandes investimentos geradores de emprego, o encerramento de empresas, a par de uma cultura de estímulo à iniciativa individual, têm contribuído para o aparecimento de várias micro e pequenas empresas, quer em Portugal, quer a nível mundial.

A economia mundial está a ser modificada por um processo de mudança que apresenta várias ameaças, mas também oportunidades. O rápido crescimento das economias chinesas e brasileiras está a mudar o equilíbrio do poder no Mundo, que anteriormente era dominado pelos Estados Unidos da América (EUA). Perceber estas alterações, suas implicações e motivações, é a alavancagem para reconhecer e responder às pressões dos novos negócios de hoje.

Segundo Sarkar (2010) Portugal não se preparou para a crise, que arrisca a estagnação do país, levando ao encerramento de várias empresas. Portugal não se preparou para o avanço tecnológico, e deixou-se assim, levar numa época em que países emergentes, como a Índia e a China, concorriam diretamente e adquiriam conhecimentos, fornecendo-lhes vantagens competitivas, com elevada rapidez. Portugal necessita por isso, que exista flexibilidade e capacidade de adaptação à constante mudança no comércio mundial.

O espírito empresarial, ou empreendedorismo, constitui a dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidade, que é fundamental para a promoção do crescimento económico qualificado. Não há crescimento económico sem dinâmica de empreendedorismo.

A Portaria nº 985/2009, de 4 de setembro, com as alterações introduzidas pela Portaria nº 58/2011, de 28 de janeiro, veio apoiar a criação de novas empresas por parte de desempregados, com o apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego, com vista à criação de emprego e ao crescimento económico, nomeadamente por via do investimento. Deste modo, pretende-se promover a reintegração no mercado de trabalho e o regresso à vida ativa dos desempregados, em Portugal.

No século passado, o Concelho da Covilhã assumiu um forte carácter industrial devido à existência de inúmeras empresas do sector têxtil, particularmente do subsector dos lanifícios e das confeções. A maior parte da população residente nesta região subsistia com o “fruto” do seu ordenado, ganho pelo trabalho desempenhado na empresa têxtil ou de confeção na sua área de residência.

Com a abertura dos mercados, ou seja, a liberalização das trocas com os países do Centro e Leste da Europa, as relações com a Turquia e a abertura a países terceiros na sequência dos resultados do *Uruguay Round*, algumas das empresas que tinham sobrevivido à crise económica aquando da reestruturação, não puderam, nessa altura, evitar a queda, por não resistirem à pressão da forte concorrência exercida por estes países. Desta forma, a industrialização e o emprego apresentam um decréscimo bastante significativo, nos últimos anos, não só no concelho da Covilhã, como em toda a região da Cova da Beira (ANIL, 1989).

Mais recentemente, a globalização registada na economia a nível mundial, a abertura de mercados tais como a China, a Índia e outros países com economias emergentes, vieram a agravar ainda mais os problemas económicos e sociais existentes, com o desenvolvimento local e regional a mudar significativamente nos últimos anos.

Constatada a importância da criação de empresas e dado a sua análise no marco institucional formal é um fenómeno ainda pouco estudado, sobretudo em Portugal, considerou-se oportuno, quer em termos académicos, quer em termos práticos, investigar, através de uma região concreta, esse fenómeno. Neste contexto, apresentam-se de seguida, os objetivos desta investigação.

1.2 Objetivos da Investigação

O objetivo principal desta dissertação consiste na análise dos fatores e do meio envolvente que condicionam a criação de empresas, no concelho da Covilhã.

Esta visa, mais especificamente:

- Identificar, descrever e analisar os organismos que fornecem prestação de serviços, mais concretamente no concelho na Covilhã.
- Analisar até que ponto se torna possível e rentável a criação de uma empresa de prestação de serviços.
- Analisar até que ponto, a qualidade de serviços em conjunto com a procura do consumidor são adequados às expectativas e às necessidades dos mesmos.

1.3 Estrutura da dissertação

Este trabalho está dividido em 12 capítulos, índices, bibliografia e alguns anexos.

O capítulo 1 consta do enquadramento do problema, no qual se descreve o porquê da dissertação e os objetivos da mesma.

No capítulo 2 desenvolve-se o enquadramento teórico do problema.

O capítulo 3 consta da ideia de negócio, no qual se descreve o porquê da criação da empresa e a sua proposta de valor.

O capítulo 4 consta da apresentação da empresa assim como a identificação do promotor.

O capítulo 5 consta da análise envolvente e sectorial no qual se descreve o meio envolvente contextual e transaccional, assim como a atratividade do setor.

O capítulo 6 consta da análise de mercado, na qual se destacam a análise da procura e a análise da oferta.

O capítulo 7 consta do plano estratégico, no qual se descreve a visão e a missão da empresa assim como o seu objetivo, estratégia adotada e análise SWOT.

O capítulo 8 consta do Plano de Marketing onde se destacam políticas de serviço, de preço, de distribuição e de comunicação.

O capítulo 9 consta do Plano de Organização e de Recursos Humanos onde se descreve a organização da empresa e quem está envolvido na mesma.

O capítulo 10 consta do plano de operações na qual estão incluída a localização da empresa e o material necessário.

O capítulo 11 consta do plano económico-financeiro onde é demonstrado a viabilidade do projeto.

O capítulo 12 consta da análise da sensibilidade, onde se alteram alguns pressupostos ao projeto verificando se este se mantém ou não viável.

2 Fundamentos teóricos

2.1 Criação de empresas

Segundo Fernando Sequeira “A existência de empresas de diferente dimensão, a saber micro, pequenas e médias empresas, mas também grandes empresas, apresenta um carácter objetivo, que tem a ver com o nível de desenvolvimento da economia e o seu perfil de especialização, e é significativamente independente da ocorrência de fenómenos voluntaristas, designadamente de processos de concentração ou de fragmentação empresarial. Tal carácter objetivo radica nas características da atividade económica desenvolvida - tipos de produtos e de processos de fabrico -, da história do país ou da região e do seu nível de desenvolvimento. Por exemplo, o comércio foi e é tradicionalmente uma atividade desenvolvida por micro e pequenas empresas. O aparecimento e a crescente implantação de grandes superfícies, é um fenómeno novo, que, embora atingindo brutalmente as micro empresas, não as elimina nem as eliminará. Na restauração, a atividade foi, é e será sempre, predominantemente desenvolvida por micro empresas e em menor escala por pequenas empresas. Na indústria transformadora, muitas atividades especializadas, têm e continuarão a ter lugar em micro e pequenas empresas. Ao contrário destes exemplos, a exploração das grandes reservas mineiras, as indústrias de processo, as indústrias de bens de equipamentos pesados, entre outras atividades, só poderão ser desenvolvidas no quadro de médias e grandes empresas. Também nos serviços, nas condições da atualidade, as comunicações, as telecomunicações, o sistema financeiro entre outros, só terá lugar em grandes empresas e excepcionalmente em médias.

O facto da criação de novas empresas se apresentar como uma via para a solução dos problemas de desemprego, e do fomento da inovação tem despertado, com maior intensidade, a curiosidade, o interesse e a sensibilidade de várias entidades e membros da sociedade, em geral, para lidarem com este tema.”

2.2 Serviços

Serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar uma mudança perseguida nas condições de atividade dos clientes usuários. Serviço é na generalidade das vezes contraposto com produto.

A dicotomia «serviços versus produtos» carece de sentido, já que ambos são interdependentes e se apoiam mutuamente (Cook, 1983). Tanto são necessários produtos para que se ofereçam serviços, como serviços para que se ofereçam produtos. Problema é que a separação de

ambos incorre no risco de hipotecar a satisfação de necessidades, já que um consumidor que adquire um bem «compra» também a sua resolução; não admitir a sua diversidade acabará por não permitir explicar nada, inviabilizando o desenvolvimento de estratégias específicas que sustentem o crescimento de empresas (Fontaine, 1988). Um serviço pode ser, então, uma prestação totalmente imaterial ou, pelo contrário, acompanhar, incorporar e mesmo transformar bens materiais. Pode, ainda, disponibilizar valores intangíveis ou bens físicos.

Esta natureza híbrida só se esclarece quando se investe mais na compreensão das suas características comuns do que na sua abordagem isolada e contraposta, até porque são poucos os caracteres únicos dos serviços. De facto, a realidade evidencia uma crescente permeabilidade, substituição mesmo, entre serviços e serviços, produtos e produtos e serviços, em vista à satisfação complementar, alternativa e/ou competitiva das mesmas necessidades, motivações e desejos (Flipo, 1989; Beleflamme, Ruysen, Hourd e Michaux, 1986).

Shostack (1987) explica que serviços não são “coisas”, portanto, devem ser percebidos como processos ao invés de objetos. Como processos, têm as características de intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade, como característica própria de serviço mais citada, traduz-se na ausência de transferência de propriedade na transação.

Sendo a característica de que derivam todas as restantes (Bateson,1979), a intangibilidade essencial dos serviços não dá lugar à sua posse, mas apenas ao seu consumo - o que é comprado não é objeto mas uma prestação, apesar dos suportes físicos que o viabilizam - sendo necessária a presença interativa do consumidor na generalidade das situações de serviço.

Efetivamente, a compra de um serviço, em si não acrescenta nada de físico ao anteriormente possuído, apesar de na sua combinação com algo tangível, objetivar e otimizar funções. Deve acrescentar-se que em mercados de bens de grande consumo, a compra de produtos esta cada vez mais condicionada pela ação de atributos intangíveis, dada a dificuldade crescente que o consumidor experimenta para individualizar os produtos exclusivamente pelos seus atributos físicos.

Se os serviços, sendo intangíveis, não podem ser sentidos antes de serem adquiridos (Kotler e Bloom, 1984), qual a viabilidade de serem avaliados previamente pelos consumidores? Na prestação de um serviço interferem, positiva ou negativamente, outros intangíveis suscetíveis de avaliação e não só a sua natureza de prestação (Flipo, 1989). Assim, os fatores de suporte à prestação e os fatores intrínsecos à participação do cliente em todo o processo modelam e

condicionam fortemente a relação prestador/cliente, isto é, a intangibilidade essencial de que falamos. Como prestações que são, os serviços vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente, isto é, em geral, produtor e consumidor interagem diretamente no momento e local da transação (Berry,1980). A interatividade prestador/cliente também não constitui um critério distintivo absoluto, já que a sua necessidade e intensidade variam muito.

Diretamente derivada da intangibilidade, esta simultaneidade introduz na distribuição de serviços uma exigência da natureza marketing, ausente, como tal, nos produtos. Se nestes a eficácia da distribuição é função do lugar e tempos precisos, nos serviços exige que também seja realizada na forma efetiva (Berry, 1980).

Do ponto de vista do consumidor, a natureza abstrata do serviço em resultado desta interação estrutural objetiva-se num elevado risco percebido, pelo que, segundo Batteau (1978), a simultaneidade não se constitui em mais uma característica dos serviços, mas a sua principal.

O contato ou contatos que estabelecem entre prestador e cliente constituem «momentos de oportunidade» do primeiro para criar e adequar o serviço, obrigando-se a um controlo de qualidade simultâneo à sua prestação, já que o cliente só é possível avaliar a parte visível da prestação (Gronross, 1994).

Decorrente da profunda interação prestador/cliente, a maior heterogeneidade dos serviços marca também a distância relativa que os separa dos produtos. Na sua maioria, estão menos standardizados e são menos uniformes que os produtos (Berry, 1980). Como efeito do impacto mútuo da ação do cliente e do pessoal de contato, a heterogeneidade da prestação - não obstante a exigência de manter o nível estável da qualidade técnica e funcional (Gronross, 1994) - depende inversamente da intensidade em trabalho (Thomas, 1978; Berry, 1980). Na grande maioria dos serviços, a estabilidade funcional que o consumidor pode esperar da utilização de um produto, não tem correspondência com a que pode esperar quando consome um serviço (Gronross, 1994).

A produtividade do serviço depende, em geral, da participação ativa e necessária do cliente na produção/prestação - a sua coprodução (De Brandt, 1988). De fato, em muitas situações de serviço, se a capacidade está disponível intemporalmente, a sua produção (simultânea ao consumo) não é armazenável, mas sim perecível (ex: assento vazio numa viagem aérea), pelo que a capacidade produtiva não utilizada se perde.

Os serviços não são armazenáveis na medida em que não são fabricáveis anteriormente ao contato. O carácter perecível dos serviços diminuiu a disponibilidade de suportes tecnológicos flexíveis que facilitam o ajuste estratégico entre oferta e procura (Lovelock, 1983).

2.3 Da oportunidade à decisão de criar a empresa

No momento de decidir em criar uma empresa, são muitos os fatores a ter em conta. Se por um lado há necessidade de independência e de realização (McClelland, 1965, Littunen, 2000), por outro lado há um conjunto de razões que incentivam essa mesma decisão.

Um deles é o desafio e assumir o espírito de risco, já em 1921, Frank Knight referiu este fator risco, incerteza e probabilidade (Jarvis, 2008). Na atualidade há pessoas que são responsáveis pela execução da gestão das atividades empresariais, enquanto outras pessoas assumem todo o risco e a incerteza na tomada de decisão. Contudo, Knight referiu que a incerteza tem papel fundamental nos resultados de lucro ou prejuízos de um projeto (Brouwer, 2002). Neste seguimento, poder-se-á dizer que Knight complementou a abordagem Schumpeteriana, inserindo o fator risco e incerteza como fatores que influenciam a atividade empresarial, acrescentando que os empreendedores encontram as oportunidades através da incerteza relacionada à mudança (Landström; Harirchi e Åström, 2012). Neste âmbito vários trabalhos evidenciam que o risco é considerado muito importante para a atividade empresarial e para caracterizar indivíduos empreendedores (Cramer, Hartog, Jonker e Van Praag, 2002, Ahn, 2010 e Fairlie e Holleran, 2012).

A partir da década de 70, Kirzner (1979, 1997, 2008), evidencia que o empreendedor é alguém atento as oportunidades do meio envolvente. De acordo com Dunham (2009), Hansen, Shrader e Monllor (2011) e Ko, (2012) o sentido de alerta permanente na busca dessas oportunidades faz com que veja desafios, onde há dificuldades e problemas. Também Kirzner (1997) e Tang, Kacmar e Busenitz, (2012) referem que mesmo que empreendedor erre, esses erros geram novas oportunidades no processo de correção e isso só é capaz quando temos indivíduos com atitudes empreendedoras evidentes.

Nos anos 90 existe um grande crescimento nas investigações sobre o empreendedorismo (Landström et al. 2012). Este aumento dos estudos sobre o empreendedorismo, ainda está em fase de crescimento, deve-se em muito ao estudo e análise da identificação das oportunidades empresariais (Shane, 2000; Mitchell e Shepherd, 2010). Sendo referido por Shane e Venkataraman, (2000); Shane e Eckhardt (2003) e Murphy, (2009) que se não existem oportunidades empresariais não há desenvolvimento de projetos, pois a sua ausência impede o desenvolvimento da atividade empreendedora. O presente trabalho incidiu num projeto real, em que se identificou uma oportunidade, a qual foi objeto de estudo e sobre a qual se delinearam objetivos de investigação, tendo culminado todo o trabalho na realização do presente projeto de investigação.

3 Ideia de Negócio

A elaboração deste trabalho pretende lançar os alicerces para a criação de uma empresa na atividade escolar/desportiva, nomeadamente um espaço de aprendizagem e formação em diferentes áreas do saber e conhecimento, como por exemplo, área das Ciências, Tecnologias, Humanidades, entre outras, que consiga rentabilizar a relação que existe entre a aptidão física e a performance académica de crianças e jovens.

A escola é fundamental no desenvolvimento de um indivíduo, e uma boa ajuda para esse mesmo desenvolvimento é a prática desportiva. Nesta perspetiva o desporto é um complemento estimulante no percurso académico.

A criação da empresa Qi&Fit traz ao mundo e ao mercado um serviço inovador e dinâmico, que consiste no apoio à educação escolar e desportiva.

A ideia deste serviço surgiu da expressão *“Por norma, os melhores estudantes são os melhores desportistas e vice-versa”*. A escola é essencial para crianças e jovens aprenderem e desenvolverem capacidades e competências, que dificilmente poderão aprender noutros contextos. O desporto por sua vez tem um papel importante na saúde e bem-estar dos indivíduos. Atividade física adequada e desporto para todos, constitui um dos pilares para um estilo de vida saudável. E assim, surgiu então a ideia de um serviço que unisse estas duas vertentes.

As crianças e jovens têm as suas dificuldades a nível escolar (matemática, ciências, português, etc.), podendo assim recorrer a um conjunto de recursos como centros de apoio, centros de explicações, salas de estudo onde melhoram as suas dificuldades e ao mesmo tempo se tornam melhores estudantes criando um sistema de estudo. O mesmo se passa a nível desportivo onde as crianças e jovens que praticam uma qualquer modalidade podem sentir dificuldades (força, flexibilidade, agilidade, eficiência, eficácia), podendo assim recorrer a ginásios onde serão ajudados mas nunca direcionado para a modalidade que praticam e com muito pouca funcionalidade. A Qi&Fit junta estes dois conceitos num só.

De entre todos os potenciais clientes da empresa e dos seus serviços, destacam-se as crianças e os jovens com idades compreendidas entre os 8 e os 25 anos, podendo também proporcionar outro tipo de serviços, a pessoas de todas as idades.

Numa primeira abordagem, apenas a população do concelho da Covilhã será abrangida, mas dado o esperado crescimento do volume de negócio e do alcance dos serviços, também a

população nacional seria abrangida com recurso a um modelo de negócio assente no franchising.

A missão do Qi&Fit consiste em desenvolver, criar e realizar uma prestação de serviços, que permita às crianças e jovens atingirem a excelência como alunos e desportistas. No mercado dos centros de explicações, seria a primeira empresa do sector com um serviço que combine as duas vertentes, o que se apresenta como uma vantagem competitiva.

A estratégia base da empresa passaria por uma gestão de custos, assente na eficiência produtiva e recurso a serviços inovadores, permitindo oferecer aos seus clientes um produto com qualidade e preço acessível. Esta estratégia seria uma vantagem competitiva sustentável, pois utiliza mão-de-obra qualificada, formação adequada e um modelo de negócio consistente e moldável.

Para alcançar este objetivo, planeia-se reaproveitar um dos antigos edifícios (Anexo 1), desocupado da cidade da Covilhã, cedido pela Câmara Municipal da Covilhã, o Pavilhão do Inatel e adquirindo equipamentos necessários ao início da atividade no valor de 20960€, utilizando capitais próprios. Após a análise financeira, foi previsto um período de recuperação deste investimento de 1 ano, que demonstra a viabilidade da ideia empresarial.

Para crianças, jovens e estudantes universitários que estudam e praticam desporto diariamente, a Qi&Fit é uma empresa com serviços qualificados e competentes. Em relação aos métodos convencionais dos centros de explicações, esta empresa tem a vantagem de proporcionar às crianças e jovens, um conjunto de benefícios não só a nível físico, como psíquico e social.

4 Apresentação da empresa

A empresa procura constituir-se como um caminho para um pleno e harmonioso desenvolvimento de crianças e jovens, visando alcançar a excelência a nível académico e desportivo. Neste ponto será efectuada a descrição da empresa e sua actividade, bem como a apresentação da identificação do promotor e sócio da empresa.

4.1 Identificação da empresa

A firma deve ser obrigatoriamente acrescentado a denominação “Soc. Unipessoal, Lda” por se tratar de uma sociedade Unipessoal por quotas. Assim, a denominação social da empresa será:

“Qi&Fit, Soc. Unipessoal, Lda.”

No que se refere à área de implementação da empresa, esta localizar-se-á em:

- ❖ **Distrito:** Castelo Branco
- ❖ **Concelho:** Covilhã
- ❖ **Localização:** Pavilhão Inatel/Covilhã

Os contactos da empresa serão os seguintes:

Telefone: 962440733

Correio eletrónico: qi&fit@gmail.com

Endereço Web: <http://www.qi&fit.pt>

Ano de Criação previsto: 2015

4.2 Forma Jurídica

A forma jurídica da empresa será sociedade Unipessoal por Quotas, forma esta que se encontra regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais. A empresa será composta por um único sócio, o próprio promotor da ideia que será reconhecida pela seguinte designação:

“Qi&Fit, Soc. Unipessoal, Lda.”

4.3 Distribuição do Capital Social

O capital social da empresa será de 5000€ e estará distribuído da seguinte forma:

Quadro 4.1: Distribuição do Capital Social

Sócios	Quota %	Montante em Euros
João Vieira	100	5000
TOTAL	100	5000

4.4 Breve Caracterização da Atividade

A empresa, numa perspectiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, pode, no que diz respeito à CAE - Classificação da Atividade Económica, Rev-3 (Anexo 2), é de referir a seguinte desagregação:

CAE¹: P - Educação

85 - Educação

85600 - Actividades de serviços de apoio à educação

¹ Fonte: www.ine.pt acedido em 26/10/2014

4.5 Natureza do Projeto

O projeto, do qual sou promotor, numa perspetiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, pode classificar-se do seguinte modo:

- Segundo o sector de actividade: Serviços
- Segundo a natureza do investidor: Privado
- Segundo o objectivo do investimento: Criação de nova empresa
- Segundo o contexto geográfico: Distrital

4.6 Identificação dos Promotores / Equipa Empresarial

A empresa conta com um promotor, indivíduo qualificado e altamente especializado que se caracteriza pelo seu espírito empreendedor e inovador.

João Nuno Rebelo Nunes Vieira

Data de Nascimento: 19/08/1989

Naturalidade: Covilhã

Nacionalidade: Portuguesa

Estado Civil: Solteiro

Residência: Rua Conde da Ericeira Nº11 1º Direito

Contactos:

- Telemóvel - 962 440 733
- Telefone - 275 081 313
- Correio electrónico - vieira.j.n@gmail.com

Habilitações Académicas:

- Licenciatura em Engenharia Aeronáutica
- Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

Formação Complementar:

- Curso de Inglês
- Teatro ESGN
- Treinador Grau I - Basquetebol
- PGC - Emanuelle College (Boston 2010)
- Treinador Grau II - Basquetebol

Experiência Profissional:

- Jogador de Basquetebol do CDC (Covilhã)

- Jogador de Basquetebol do GDG (Gafanha)
- Jogador de Basquetebol do GSC (Matosinhos)
- Jogador de Basquetebol do CBF (Fundão)
- Jogador de Basquetebol do UFCT (Tortosendo)
- Jogador de Basquetebol do EFC (Ponte Sôr)
- Jogador de Basquetebol do ACERT (Tondela)
- Jogador de Basquetebol do AAUBI (Covilhã)
- Treinador de Basquetebol do AAUBI
- Treinador de Basquetebol do UFCT
- Treinador de Basquetebol do ESQP/UBI
- Treinador de Basquetebol do (AEPC)
- Fundador do clube ESQP/UBI
- Presidente do clube ESQP/UBI - Gestor do clube
- Fundador do clube (AEPC)
- Direção do clube (AEPC)
- Seleccionador Distrital de Basquetebol de Castelo Branco

Informações adicionais:

- Praticante de natação
- Praticante de ténis
- Praticante de pentatlo
- Praticante futebol
- Estudante de música e instrumento musical (violino)
- Praticante fut-sal

Funções a Desempenhar:

- Gerência da empresa
- Funções na área da gestão, marketing, gestão de recursos humanos e financeira

5 Análise envolvente e sectorial

É importante na implementação de uma empresa conhecer e analisar o ambiente externo e as suas variáveis macros ambientais. Para tal é pertinente efetuar uma análise da envolvente contextual, bem como da envolvente transaccional.

5.1 Meio envolvente Contextual

5.1.1 Contexto Político-legal

Tanto para a Qi&Fit, como para qualquer outra empresa o enquadramento legal, a legislação laboral e o estado económico da sociedade são fundamentais para a elaboração de uma estratégia de mercado.

Segundo a Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC), o número de alunos nas escolas vai diminuir drasticamente, principalmente ao nível do 1º ciclo². Segundo Brewer, (1998), explicar é fornecer uma estrutura conceitual, que deve ir além do fenómeno original, mostrar como este advém da estrutura, integrar uma gama de fenómenos e proporcionar um sentimento de entendimento, além de ser ,em ciência, testável. Assim existirá no futuro uma maior confiança nos serviços, logo prêve-se uma melhoria significativa da economia do agregado familiar e que os consumidores estejam mais confiantes.

No que toca ao enquadramento legal, segundo o portal do licenciamento, para o apoio escolar “centro de estudos/explicações” não se encontra tipificada na lei no contexto de um licenciamento ou alvará específico, havendo um vazio legal para esta atividade. Não é necessário qualquer tipo de autorização para a prática desportiva pois a Câmara Municipal da Covilhã anteriormente já tinha licenciado o Pavilhão do Inatel da Covilhã. Em relação à atividade escolar não é necessário acrescentar nenhuma adenda.

5.1.2 Contexto Económico

É sabido que em Portugal se vive uma era de “crise”, uma das maiores e mais grave recessões económicas, estando o país sob apoio financeiro externo. Posto isto, há boas ideias e empresas que surgem nestas situações, o que dá motivação aos criadores destas empresas para avançarem com as suas iniciativas empreendedoras.

² www.ine.pt acedido em 15/11/2014

Esta conjuntura, económica acarreta assim a necessidade de estudar alguns factores que possam comprometer a implementação da empresa.

Uma questão que se pode colocar é em relação á taxa de inflação, visto que o Banco de Portugal aponta para um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) na ordem dos 0.9%³, valor igual ao esperado para a zona euro, o que pode ser vantajoso para a Qi&Fit.

O mesmo Banco de Portugal que prêve uma recuperação da atividade económica suportada por uma aceleração da procura interna privada e pela manutenção de um crescimento robusto das exportações. Prêve ainda, que no período entre 2014 e 2016, deverá registar-se um novo aumento da capacidade de financiamento da economia resultante, em larga medida, da evolução do saldo da balança de bens e serviços. Em suma, a Qi&Fit, parece estar favorecida por estas previsões.

Quanto ao índice de desemprego⁴, pode afetar o crescimento da atividade da empresa, contudo existem diversos programas estatais de incentivo à contratação, que caso necessário, devem ser aproveitados e explorados pela empresa, durante a sua atividade.

QUADRO 1

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2014-2016

Taxa de variação anual, em percentagem

	Pesos 2013	Projeção Março 2014				BE Inverno 2013		
		2013	2014 ^(p)	2015 ^(p)	2016 ^(p)	2013 ^(p)	2014 ^(p)	2015 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-1.4	1.2	1.4	1.7	-1.5	0.8	1.3
Consumo Privado	64.5	-1.7	1.3	1.1	1.2	-2.0	0.3	0.7
Consumo Público	19.1	-1.7	-0.9	-0.5	0.3	-1.5	-2.3	-0.5
Formação Bruta de Capital Fixo	14.8	-8.8	1.8	4.4	4.5	-8.4	1.0	3.7
Procura Interna	98.9	-2.8	1.2	1.2	1.8	-2.7	0.1	0.9
Exportações	40.8	8.1	5.3	5.1	5.4	5.9	5.5	5.4
Importações	39.5	2.8	5.4	4.7	5.1	2.7	3.9	4.5
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)								
Procura interna		-2.8	1.2	1.2	1.8	-2.7	0.1	0.9
Exportações		2.3	2.1	2.1	2.3	2.2	2.2	2.3
Importações		-1.1	-2.1	-1.9	-2.2	-1.0	-1.5	-1.8
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		2.8	3.3	3.7	4.2	2.5	3.8	4.7
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		1.7	2.8	3.1	3.8	1.7	2.7	3.5
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		0.4	0.5	1.0	1.1	0.5	0.8	1.2

Fonte: Banco de Portugal.

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

Quadro 5.1 - Taxa de variação anual

³ www.bportugal.pt acedido em 15/11/2014

⁴ www.pordata.pt acedido em 18/11/2014

Taxa de desemprego: total e por sexo (%) (R)

Taxa - %

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2003	6,3	5,4	7,2
2004	6,6	5,8	7,6
2005	7,6	6,7	8,6
2006	7,6	6,5	8,9
2007	8,0	6,6	9,5
2008	7,6	6,5	8,7
2009	9,4	8,8	10,1
2010	10,8	9,8	11,9
2011	± 12,7	± 12,3	± 13,0
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4

<
Taxa de desemprego: total e por sexo (%) (R)
Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2014-08-20

Quadro 5.2 - Taxa de desemprego

5.1.3 Contexto Sociocultural

Segundo o IPDJ⁵ (Instituto Português do Desporto e da Juventude), Portugal é o país da Europa com maior taxa de sedentarismo. De facto, embora estejam bem descritos os benefícios da atividade física para a qualidade da vida e bem-estar, em Portugal 70% da população é sedentária. Este factor pode ser menos vantajoso para a empresa.

Um benefício para a empresa, poderá ser a mobilidade social. Segundo o Diário de Notícias⁶, a mobilidade social entre gerações em Portugal é feita ao ritmo do desenvolvimento económico do país e não tanto pela capacidade de cada indivíduo para aproveitar as oportunidades disponíveis e progredir no escalão de rendimentos nacional.

Dois estudos realizados em Portugal - um por José Manuel Mendes e Elísio Estanque e outro por Manuel Villaverde Cabral - concluem que em Portugal a mobilidade social absoluta (que inclui os efeitos da alteração da estrutura económica da sociedade portuguesa) tem sido acentuada. Tanto a passagem do emprego da agricultura para a indústria e os serviços como a

⁵ www.idesporto.pt acedido em 19/11/2014

⁶ www.dn.pt acedido em 20/11/2014

democratização do sistema de ensino fizeram com que uma parte significativa da população tivesse registado uma subida de patamares em factores como o rendimento, a propriedade ou a educação. Contudo, a mobilidade social em Portugal é mais baixa que em outros países europeus.

Um factor que poderá vir a tornar-se negativo para a Qi&Fit, poderá ser a desertificação⁷, pois está a alastrar-se a uma parte significativa do território, contrastando com o aumento da densidade populacional verificado em algumas regiões. Agravou-se o desequilíbrio na distribuição da população pelo território. Os municípios do litoral registam indicadores de densidade populacional mais elevados que os do interior. Este padrão de litoralização do país reforçou-se na última década tendo-se também acentuado a tendência para a concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

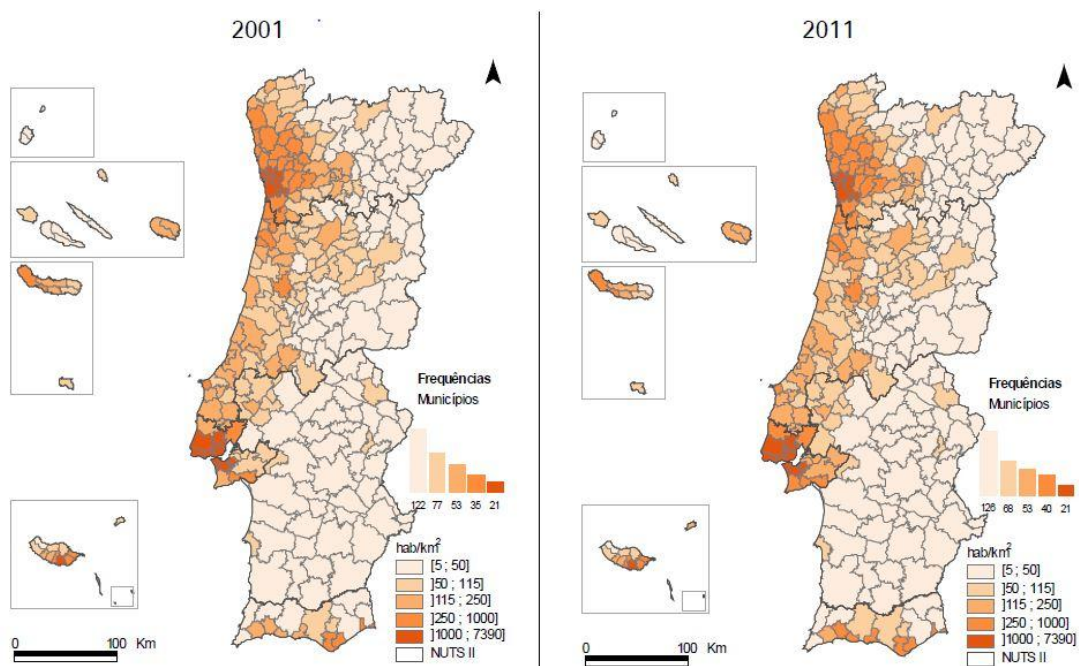


Fig. 5.1 - Índice de desertificação em Portugal

5.1.4 Contexto tecnológico

O desenvolvimento e a evolução das novas tecnologias são fundamentais para a evolução da empresa no sentido de atrair e satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando o seu bem-estar através das inovações.

⁷ www.ine.pt acedido em 21/11/2014

Este desenvolvimento tecnológico reflete-se nos custos, na qualidade e podem levar à inovação que é um dos focos desta empresa. Quando se fala em inovação, não é só introduzir novos serviços, mas também inovar nos métodos de realização dos mesmos.

Um dos principais objetivos da Qj&Fit, é satisfazer inteiramente os seus clientes por isso estaremos sempre atentos ao progresso tecnologico de forma a melhorar os nossos serviços.

5.2 Meio Envolve Transacional

O meio envolvente transacional é composto por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a envolvente em que a empresa atua. Os elementos que integram o meio envolvente transacional são os clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade.

5.2.1 Clientes

A nossa prioridade serão sempre os clientes. Devemos servir os nossos clientes - crianças e jovens - com soluções inovadoras de qualidade.

O nosso mercado alvo é a população de todas as faixas etárias em geral, mais focados para as idades compreendidas entre os 8 e os 25 anos.

Resumindo, a população-alvo dos serviços prestados pela nossa empresa é o consumidor preocupado com a excelência escolar e desportiva.

Tabela 5.1 - Tabela de possíveis clientes

Destinatários	Origem
Crianças (8 aos 12 anos)	Agrupamento Escolas Pêro da Covilhã
Jovens (13 aos 19 anos)	E.S. Quinta das Palmeiras
Jovens (13 aos 19 anos)	E.S. Frei Heitor Pinto
Jovens (13 aos 19 anos)	E.S. Campos Melo
Jovens/Adultos (19 aos 25 anos)	Universidade da Beira Interior
Crianças e Jovens (10 aos 18anos)	Restantes escolas do concelho da Covilhã

5.2.2 Fornecedores

Visto que se trata de uma prestação de serviços, haverá relação com fornecedores no que toca a FSE frequentemente pelo que devemos respeitar e criar um relacionamento sólido de

confiança, que traga benefício a ambas as partes. Haverá também esporadicamente necessidade de adquirir alguns bens materiais para a empresa no que dependeremos inteiramente desses mesmos fornecedores de bens.

5.2.3 Concorrentes

No mercado não existe ainda nenhum serviço que iguale o da Qi&Fit, com as características do nosso. Como concorrentes directos da empresa, temos os centros de explicações escolares/apoio escolar (Anexo 4), e temos os ginásios (Anexo 5), que visamos ultrapassar sempre de forma justa e leal.

Em Portugal não existem também empresas que ofereçam os nossos serviços, mas existem a nível nacional algumas empresas que oferecem serviços, mas separadamente, ou só escolar ou só desportivo.

5.2.4 Comunidade

Temos responsabilidades sociais, ambientais e económicas para com as diferentes comunidades onde estamos inseridos.

Enquanto atores na educação de crianças e jovens temos igualmente responsabilidades perante a comunidade mundial. Assim, seleccionamos a Covilhã como sede para a nossa empresa, pois é a cidade onde reside o promotor da empresa.

5.3 Atratividade do setor/Modelo de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Por forma a avaliar a atractividade do sector empresarial e desenvolver uma estratégia empresarial eficiente, torna-se necessário estudar as forças competitivas e efectuar uma análise da competição. Recorre-se então ao modelo das 5 forças competitivas de Porter por forma a avaliar as variáveis micro-ambientais.

5.3.1 Rivalidade entre concorrentes

De todos os concorrentes directos existentes, nenhum oferece um serviço que inclua a vertente escolar e desportiva em conjunto.

Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor. Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias e investimentos em qualidade.

Nestas circunstâncias, tentaremos que existam poucas disputas por clientes, com os nossos concorrentes, uma vez que o nosso serviço é diferenciado.

5.3.2 Poder de negociação dos fornecedores

No que toca ao poder de negociação dos fornecedores a Qi&Fit irá utilizar frequentemente os Fornecedores de Serviços Externos (água, luz, gás, comunicação). Poderá esporadicamente utilizar fornecedores de bens materiais.

Sendo os fornecedores da maior importância na obtenção de recursos com bons preços, qualidade e de forma rápida, deverá ser mantida uma relação de fidelidade com os mesmos por forma a prolongar boas relações negociais.

5.3.3 Poder de negociação dos clientes

Os clientes possuem grande poder de negociação, logo são capazes de baixar preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestações de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (1999), um grupo comprador é poderoso se:

- Os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grande volume;
- E a certeza de que sempre disporão de serviços alternativos.

Como a nossa empresa tem como objectivo fidelizar os clientes, deve ter alguma flexibilidade na hora de negociar com o cliente, por forma a encontrar uma solução que satisfaça ambas as partes e que deixe o cliente interessado em negociar novamente.

5.3.4 Ameaça das novas entradas

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes.

A entrada de novas empresas constitui uma ameaça à rentabilidade da Qi&Fit, pois esta terá de investir mais, por exemplo na área do marketing. A empresa deverá por isso, ter em atenção essa possibilidade e capacidade de antecipar essas entradas e as ameaças que possam constituir.

A entrada de novas empresas no mercado está contudo sempre sujeita às barreiras de entrada, como diferenciação de serviço, vantagens absolutas de custo, economias de escala e investimentos iniciais elevados em conjunto com variáveis que não pode controlar. Para tentar diminuir essas barreiras de entrada utilizar-se-á uma estratégia de negócio que, de tão inovadora, dificulta a entrada de novas empresas no mesmo mercado.

5.3.5 Ameaça de serviços substitutos

Não existindo nenhuma empresa que ofereça o mesmo tipo de serviços em simultâneo não haverá grandes dificuldades em termos da entrada de novos serviços.

Porém, empresas que oferecem serviços escolares ou serviços desportivos, em separado, fazem-no a um custo muito mais elevado, o que poderá trazer algumas vantagens à Qi&Fit.

6 Análise do Mercado

A análise de mercado consiste na percepção de uma potencial oportunidade de negócio. Esta análise permite obter informações consistentes relativamente aos potenciais clientes e à sua necessidade do serviço, e à análise da concorrência, de forma a desenvolvermos um serviço que oferece maior valor no mercado.

O objetivo principal da Qi&Fit é que as crianças e jovens atinjam a excelência a nível escolar e desportivo através da prestação de serviços altamente qualificados.

A Qi&Fit terá uma área de atuação a nível do concelho da Covilhã e no futuro, se possível, a nível nacional. Oferecerá aos potenciais clientes uma qualidade de serviços inigualável de forma segura e profissional. É ainda de realçar que nenhum concorrente, no território nacional, tem ainda implementada a junção das duas vertentes (escolar e desportiva). A nossa empresa, tendo esta união bem vincada, tem vantagem no que toca à satisfação dos clientes.

Quanto à dimensão do mercado alvo, o concelho da Covilhã com uma população jovem que ronda os 12000 habitantes (Anexo 3), e devido ao custo reduzido, à qualidade dos serviços, prevê-se uma procura aceitável dos serviços comercializados pela empresa, já que esta oferece diversas vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes. Fazendo uma análise de mercado de possíveis clientes a nível nacional e segundo um estudo realizado pela Universidade da Madeira, temos:

“Os pais tendem a colocar os seus filhos nas explicações porque valorizam a educação, valorizam um ambiente estimulante para os sus filhos e procuram controlar as atividades destes.

Vários estudos têm encontrado uma correlação positiva entre as explicações e o sucesso académico. Na Alemanha, Haag (2001), citado por Bray (2006) comparou o sucesso académico de um grupo de estudantes do ensino secundário que tinha recebido explicações com um outro grupo de controlo. Os resultados indicaram que os alunos que tinham recebido explicações melhoraram a nível académico e da motivação.

Similarmente, no Quénia, Buchmann (2002), concluiu que as explicações estavam relacionadas com menos retenção académica e maior progresso académico. Por outro lado, tem sido demonstrado que as explicações mantêm a estratificação social.

As famílias mais prósperas podem investir em melhor e mais explicações que as famílias com menos possibilidades. O fenómeno das explicações contribui também para alargar as diferenças entre o campo e a cidade e, nalguns países, entre rapazes e raparigas.

Resultados de estudos de investigação têm, também, indicado que é muito importante o capital económico, social e cultural dos pais no apoio à escolarização dos seus filhos.

Investigação tem demonstrado que os pais com capital cultural mais elevado são mais capazes de decodificar as práticas e as políticas escolares podendo dar melhor assistência escolar aos filhos.” (Mclaren e Dyck, (2002) citado por Neto-Mendes et al. 2003)

Segundo Armanda Zenhas, (Mestre em Educação, área de especialização em Formação Psicológica de Professores, pela Universidade do Minho. É licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, nas variantes de Estudos Portugueses e Ingleses e de Estudos Ingleses e Alemães, e concluiu o curso do Magistério Primário (Porto). É PQA do grupo 220 no agrupamento de Escolas Eng. Fernando Pinto de Oliveira e autora de livros na área da educação):

“Existe um leque muito variado de desportos, desde os coletivos aos individuais. Quando um jovem escolhe uma atividade e se envolve nela, está a desenvolver interesses pessoais, que podem contribuir largamente para que nunca venham a surgir comportamentos desviantes, como o consumo de drogas. A prática de qualquer desporto implica a existência de sentido de responsabilidade pelo cumprimento dos compromissos assumidos, nomeadamente a assiduidade e a pontualidade aos treinos. Pressupõe também o estabelecimento de metas pessoais (entrar para a equipa principal, melhorar os tempos, aperfeiçoar um salto, por exemplo) e a tentativa de as alcançar. Esta implica persistência e trabalho continuado. Se transferirmos estas competências para o domínio académico, podemos ver que o seu desenvolvimento nesta área acarreta uma maior eficácia no estudo, fazendo prever um maior sucesso académico. Qualquer desporto coletivo implica também o desenvolvimento de competências de relacionamento social e de trabalho em grupo. O que acontece quando o colega ou o adversário é insultado ou agredido? Não há que tornar uma equipa rentável, não obstante os afetos? Como se faz isso a não ser desenvolvendo a disciplina, a tolerância, a aceitação da diferença, o espírito de colaboração e de entreaajuda, a participação num esforço coletivo para se atingir um objetivo comum? E quanto aos desportos individuais? Para além das vantagens comuns a qualquer desporto, cada um desenvolve competências específicas e pode mesmo ajudar a resolver determinadas problemas. O karate e o judo, por exemplo, favorecem o desenvolvimento do autocontrolo. Por isso podem contribuir para resolução de problemas de agressividade ou de falta de autoconfiança. A natação quase não precisa de ver as suas virtudes defendidas. Que o diga quem cai à água e não sabe nadar! Exige uma grande coordenação de movimentos e ensina a controlar a respiração. Contribui para o relaxamento. A prática regular de desporto é um hábito a adquirir desde a infância. Se ele só for procurado quando o colesterol e o excesso de peso o pedem, custará muito mais a adquiri-lo. O stress acumulado na agitação do dia-a-dia encontrará também aí um poderoso antídoto. Por isso, pais investir na prática do desporto pelos vossos filhos é apostar no desenvolvimento de competências que os auxiliarão na vida académica e é contribuir para uma melhor saúde física e mental, a curto e a longo prazo. Mas, cuidado, não os façam morrer da cura.”

6.1 Análise da procura: Potenciais clientes

Para analisar potenciais clientes é necessário responder a algumas questões, tais como:

1. Quem compra?
2. O que compra?
3. Por que compra?
4. Quanto compra?
5. Onde compra?
6. Quanto paga?

6.1.1 Quem compra?

- ✓ Crianças dos 8 aos 12 anos
- ✓ Jovens dos 13 aos 25 anos
- ✓ Adultos dos 26 aos 80 anos

6.1.2 O que compra?

Os nossos clientes podem adquirir serviços sólidos, de qualidade e sérios, de acordo com as suas necessidades. Os serviços podem ser divididos, quanto á sua especificidade, nas seguintes categorias:

- ✓ Escolar
 - Área das Ciências
 - Área das Tecnologias
 - Área das Humanidades
- ✓ Desportivo
 - Modalidades Coletivas
 - Modalidades Individuais
- ✓ Escolar e Desportivo

A Qi&Fit comercializará serviços das três categorias acima mencionadas.

6.1.3 Porque compra?

- ✓ Serviços com preço substancialmente mais baixo que os já existentes no mercado
- ✓ Identificação rápida e eficaz das necessidades dos clientes, tanto a nível escolar como desportivo
- ✓ Trabalho em equipa
- ✓ Planeamento e organização
- ✓ Comunicação
- ✓ Compreensão
- ✓ Conhecimento tecnológico
- ✓ Evolução, crescimento

6.1.4 Quanto compra?

Os potenciais clientes vão ter direito aos serviços com a frequência que desejarem segundo as necessidades dos mesmos. Nas crianças a necessidade será menor, com uma frequência baixa (2 vezes por semana), já no caso dos jovens e adultos pode ir para uma frequência alta (3 a 5 vezes por semana), e em alguns casos com frequência máxima (5 vezes por semana, 2 vezes por dia).

6.1.5 Onde Compra?

Os serviços poderão ser solicitados pelos clientes através das seguintes formas:

- ✓ Contacto telefónico
- ✓ Via correio eletrónico
- ✓ Compra direta no site da empresa (www.Qi&Fit.pt)
- ✓ Contacto pessoal

6.1.6 Quanto paga?

Os nossos serviços terão diferentes preços, dependendo do tipo de serviço a adquirir. Serão sempre acompanhamentos individuais, ou em grupos de dois no máximo, podendo em alguma situação excecional exceder esse número:

Pacote para quem pretende apenas acompanhamento escolar (**Pacote Génio**)

{	2 Vezes/semana - 55 €/mês
	3 Vezes/semana - 60 €/mês
	4 Vezes/semana - 65 €/mês
	5 Vezes/semana - 70 €/mês

Pacote para quem pretende apenas acompanhamento desportivo (**Pacote Desportista**)

{	2 Vezes/semana - 25 €/mês
	3 Vezes/semana - 30 €/mês
	4 Vezes/semana - 35 €/mês
	5 Vezes/semana - 40 €/mês

Pacote para quem pretende ser acompanhado escolar e desportivamente em simultâneo (**Pacote Excelência**)

{	2 Vezes/semana - 65 €
	3 Vezes/semana - 70 €
	4 Vezes/semana - 75 €
	5 Vezes/semana - 80 €

A ideia da Qi&Fit será ter um maior número de clientes no pacote Excelência daí a haver um desconto bastante significativo na prestação deste mesmo serviço.

6.2 Análise da Oferta: Concorrentes

Para o benefício da empresa torna-se necessário obter informações acerca dos competidores que prestam o mesmo tipo de serviços ou serviços que satisfaçam a mesma necessidade.

De igual forma para os concorrentes, é necessário efetuar uma análise que responda a algumas questões, tais como:

1. Quem presta serviços?
2. Que serviços presta?
3. Quanto vende?
4. Onde vende?
5. Como vende?

6.2.1 Quem presta serviços?

A dimensão da concorrência é elevada a nível escolar pois existem numerosas empresas no ramo da educação (Lancaster College-Escola de Línguas, Da Vince-Ginásios da Educação, Wise up Academy, etc), que apostam na ajuda escolar unicamente (Anexo 4), assim como inúmeros professores que dão explicações por conta própria.

Em termos desportivos a concorrência não é muito elevada pois apenas existem ginásios e clubes que se especializam apenas no corpo (Ginásios de Hotéis, Wellness, In Corpore Sano, etc), no caso dos primeiros, ou na modalidade praticada no caso dos segundos (Anexo 5).

É de salientar que a concorrência no que toca à junção das duas vertentes é nula.

6.2.2 O que oferecem?

Como competidores diretos, há já centros de explicações, ginásios e clubes que oferecem serviços de alguma qualidade. Neste caso, as vantagens competitivas que a Qi&Fit oferece em relação a estes concorrentes é o preço e a qualidade superior dos serviços.

6.2.3 Quanto vende?

Todos os competidores diretos prestam os seus serviços a preços demasiado elevados. (Anexos 4 e 5). Sabemos que a nível escolar existem muitos professores a trabalhar por conta e risco próprio, nas suas residências, praticando preços exagerados.

6.2.4 Onde vende? E Como vende?

De modo geral, os concorrentes utilizam os mesmos canais de publicidade que a Qi&Fit utilizará, ou seja, redes sociais, sites, telefone e e-mails.

Quanto aos preços praticados (Anexos 4 e 5), e às condições dos serviços a maioria dos competidores, tanto escolares como desportivos oferecem. Os centros de estudo, centros de explicação têm um preço médio de 105€/mês enquanto os ginásios têm um preço médio de 35€/mês. Os preços são mais elevados que a nossa empresa oferecerá.

7 Plano estratégico

7.1 Visão

A visão da Qi&Fit consiste em ser uma empresa de referência no sector das atividades de serviços de apoio à educação, facilitando aos seus consumidores finais uma excelência no que toca à qualidade e aos resultados obtidos. Tem ainda em vista a aceitação, satisfação e bem-estar do consumidor investindo na área da educação, não só escolar mas também desportiva, presando pela excelência.

Fornecer os melhores serviços aos seus clientes, sempre empenhada em manter a qualidade elevada, rigor acentuado, que tornarão a Qi&Fit numa imagem de marca, tendo sempre em vista as necessidades dos seus clientes, o alcance comercial da empresa e o retorno merecido aos seus intervenientes.

O nosso objetivo a longo prazo é ser uma empresa líder na ajuda escolar e desportiva, obtendo um reconhecimento inicial a nível nacional.

7.2 Missão

Pretende ser um agente que facilita e melhora as práticas escolares e desportivas, apoiando sempre a inovação e o rigor científico dentro da estrutura da nossa empresa. Todos os colaboradores da empresa serão formados, respeitados e valorizados, com o intuito único de servir melhor os nossos clientes.

7.3 Objetivo

A Qi&Fit tem como objetivos iniciais:

- Focar-se na satisfação do cliente e ter aceitação e reconhecimento dos consumidores das capacidades da empresa;
- Aumento de 50% das vendas no 2º ano de atividade da empresa com o uso de publicidade e promoções efetiva;
- Abrir uma empresa em Ponte de Sôr a partir de aproximadamente o 3º ano de atividade;
- Estabilização dos custos a partir do 4º ano de atividade.

7.4 Análise SWOT

Nesta fase do trabalho é importante identificar as forças e fraquezas referentes ao ambiente interno da empresa, bem como a identificação das oportunidades e ameaças relativas ao ambiente externo, nomeadamente os concorrentes diretos, indiretos e futuros. Pelo que foi desenvolvida a Análise SWOT:

Forças

- ✓ Serviços de elevada qualidade;
- ✓ Eficiência produtiva;
- ✓ Localização da empresa;
- ✓ Experiência do promotor;
- ✓ Competência;
- ✓ Serviço diferenciado e muito saudável a nível mental e físico.

Fraquezas

- ✓ Possível desconfiança do cliente a uso de serviços inovadores

Oportunidades

- ✓ Necessidade deste tipo de serviços;
- ✓ Mercado alvo extenso bastante abrangente em faixas etárias e culturais;
- ✓ Inexistência de serviços semelhantes em Portugal.

Ameaças

- ✓ Concorrência com serviços semelhantes já existentes e concorrentes futuros;
- ✓ Conjuntura económica actual e o clima de incerteza;
- ✓ Dificuldade de aceitação dos serviços.
- ✓ Capacidade limitada de cliente;

Em relação às Forças, a Qi&Fit, tem serviços com muita qualidade com custo reduzido em relação à sua concorrência mais direta, tendo também uma localização central na cidade da Covilhã (Anexo 6), perto de todas as escolas o que tornará o acesso às instalações muito acessível a todos. O promotor tem uma enorme experiência no que toca tanto à vertente escolar e desportiva sendo um formador bastante competente, e tendo uma equipa com ele igualmente competente.

No que toca a Fraquezas a grande dificuldade da empresa será a aceitação dos possíveis consumidores a um serviço único e inovador que até à data não tem muitos resultados que demonstrem as potencialidades dos serviços.

Relativamente às Oportunidades, a empresa acredita que são serviços deste tipo que a cidade necessita, pois a Covilhã é uma cidade com muitas crianças que possuem algumas dificuldades financeiras a nível familiar.

Quanto às Ameaças, uma das principais será a dificuldade de aceitação e o clima de incerteza relativamente a serviços inovadores assim como as grandes dificuldades económicas por que passa Portugal.

7.5 Estratégia Adotada

Nesse caso a empresa busca atrair clientes através de preços reduzidos oferecendo serviços sempre mais baratos que a concorrência. Esta estratégia consiste em focar os esforços na busca da eficiência produtiva e distributiva, na ampliação do volume de atividade (beneficiando do efeito de experiência) e na minimização de gastos decorrentes da atividade empresarial. A estratégia adotada é orientada para o consumidor de modo a proporcionar-lhe um produto de baixo custo, de fácil aquisição e de elevada qualidade, portanto trata-se de uma estratégia de diferenciação.

Para além da estratégia acima referida, a sede da empresa é estrategicamente colocada na Covilhã, zona da Beira Interior onde existe uma elevada quantidade de crianças e jovens, ou seja, a “matéria-prima” da empresa.

Outra forma de atuação será o relacionamento com o cliente: a empresa irá apostar numa política de relacionamento mais próximo com seus principais clientes, para isso é fundamental ter um foco de mercado, em que mercado específico a empresa vai atuar. Empresas no interior também possuem essa característica de desenvolver relações mais próximas com o cliente e portanto obter vantagem competitiva. Veja-se que as empresas que exploram essa estratégia vendem muito mais do que produtos, vendem também relacionamentos.

Perante uma evolução esperada ao longo dos anos, a Qi&Fit ambiciona expandir o seu mercado a nível internacional e para tal pretende recrutar mais trabalhadores, tendo sempre em conta o estado atual da situação económica do país e do mundo, sendo o requisito inicial da sua recruta a posse das qualificações necessárias ao cargo, dando prioridade aos recém-licenciados e desempregados.

7.6 Modelo de Negócio

Rede Parceiros - Escolas do conselho da Covilhã - Fornecedores de material desportivo e didático	Atividades chave - Explicações escolares - Explicações desportivas	Proposta de valor - Serviços prontos a utilizar - Serviços inovadores com preços atrativos e qualidade superior	Relação com os clientes - Serviços personalizados - Uso novas tecnologias para acompanhamento do desenvolvimento do cliente	Segmentação de clientes - Crianças dos 8 aos 12 anos - Jovens dos 13 aos 25 anos - Adultos
	Recursos Chave - Recursos humanos e financeiros - Mão-de-obra qualificada		Canais de distribuição e comunicação - Online, telefone, fax, etc	
Estrutura de custos - Salários - Divulgação, publicidade		Fluxo de receitas - Prestação de serviços		

Quadro 7.1 - Modelo de Negócios

7.7 Vantagem Competitiva

Uma vantagem competitiva sustentável e favorável ao seu crescimento é assegurado pelas características únicas apresentadas pela empresa, nomeadamente a eficiência de serviços, e menor custo apresentado aos consumidores. A utilização de mão-de-obra qualificada que proporciona uma maior evolução dos potenciais clientes.

O tipo de estratégia que segue, especialização e personalização oferecida aos consumidores finais são tidos como peça chave para a empresa.

7.8 Política Ambiental

Os princípios da empresa passam por utilizar recursos de forma eficiente e moderada, de modo a garantir que os serviços respeitam sempre o meio ambiente e um desenvolvimento sustentável.

7.9 Política Social

Sempre que possível, a Qi&Fit mostra-se disponível para proporcionar a vinda de investigadores, estudantes e jovens empreendedores para a empresa, no âmbito da realização de estágios profissionais ou desenvolvimento de projetos, com vista a desenvolver o mesmo espírito e carácter empreendedor que levou os fundadores de empresa a desenvolver o seu projeto. Além disso, a empresa participará ativamente em causas de cariz social da região, contribuindo financeiramente ou de outra forma, na ajuda aos mais carenciados.

8 Plano de Marketing

8.1 Política de Produto/Serviço

Os serviços oferecidos pela empresa são prontos a utilizar. A Qi&Fit fornece aos potenciais clientes serviços de explicações escolares e desportivas, possibilitando aumentar as valências, tanto a nível académico como a nível desportivo, de modo a se atingir a excelência.

Cada serviço tem uma marca distinta para que seja facilmente identificada pelo cliente e que será garantia de qualidade e unicidade dos nossos serviços. Serão feitos grupos até 3 clientes por hora.

O Pacote Génio visa apenas ajudar as crianças e jovens que tem dificuldades na escola, a uma ou mais disciplinas. Serão explicações de 60 minutos. Cada criança ou jovem chegará às nossas instalações e ao ser encaminhado para a sala de estudo realizará os trabalhos de casa seguido de estudos às disciplinas em que terá mais dificuldade, devidamente acompanhado.

O Pacote Desportista visa apenas ajudar as crianças e jovens que tem dificuldades na modalidade desportiva que praticam. Serão explicações de 60 minutos. Cada criança ou jovem chegará às nossas instalações e ao ser encaminhado para os balneários, onde se equipará e trabalhará os aspetos em que terá mais dificuldades, devidamente acompanhado.

O Pacote Excelência, aquele em que a empresa apostará mais, visa juntar os dois pacotes anteriores num só. Serão explicações de 120 minutos aproximadamente onde o cliente terá esse tempo dividido em duas partes: 60 minutos para a parte escolar, e se esta compensar devidamente, terá direito a 60 minutos de parte desportiva, podendo estes tempos ser ajustáveis consoante o aproveitamento do cliente na parte escolar.

8.2 Política de Preço

Os preços propostos pela Qi&Fit têm em consideração o custo da mão-de-obra, assim como o custo do desgaste de materiais, pavilhão, etc. No entanto, com o avançar do tempo e, consequentemente, com o aumento do número de possíveis clientes, pretende-se baixar o custo dos serviços de modo a torná-los mais acessíveis e mais aliciantes a todos os possíveis interessados.

Quadro 8.1 - Preço dos Serviços com IVA

Serviço	Custo			
	2 X sem	3 X sem	4 X sem	5 X sem
Génio	55€	60€	65€	70€
Desportista	25€	30€	35€	40€
Exelência	65€	70€	75€	80€

Á Qi&Fit reserva-se o direito de alterar os preços sem aviso prévio.

8.3 Política de Distribuição

A Qi&Fit não terá em conta a política de distribuição pois não necessitará de tais políticas, pois não existe nenhum serviço que exija tais tarefas.

Apesar de não ter política de distribuição, esporadicamente, caso seja necessário, caso algum cliente necessite, o promotor fará esse transporte.

8.4 Política de Comunicação

A forma mais fácil de estabelecer o contacto com a Qi&Fit é através do *website* da empresa. No *website* é possível consultar a missão da empresa, a sua história, os contactos, a equipa, os serviços, etc. O *website* serve também de base de dados dos produtos disponíveis para venda, organizada por tipo de serviço a utilizar, sendo bastante claro para o cliente assinalar os serviços que pretende adquirir.

Dada a afluência às redes sociais, a Qi&Fit encontra-se no Facebook e no Instagram, de modo a promover a relação entre empresa-cliente. Assim, o cliente pode dar sugestões de modo a melhorar o funcionamento da empresa, satisfazendo sempre as necessidades do cliente.

Outros meios de comunicação da empresa passam pela comparência em feiras desportistas, congressos e seminários, anúncios em jornais e revistas locais. A Qi&Fit está aberta ao público para visitas de potenciais equipas que se poderão tornar clientes, no futuro, e apresentar o funcionamento de todas as vertentes da empresa.

9 Plano de Organização e de Recursos Humanos

No desenvolvimento e implementação de uma empresa, assente num projeto visionário e de sucesso, além de fatores como os meios financeiros, o *know-how* e a oportunidade real, os recursos humanos apresentam-se como peça chave pois são estes os promotores desse sucesso. Assim, a Qi&Fit será composta por uma equipa jovem, qualificada e determinada em cumprir os objetivos com os quais se comprometeu.

O Plano de Organização e de Recursos Humanos apresenta a estrutura de organização da empresa, demonstrada através do seguinte esquema:

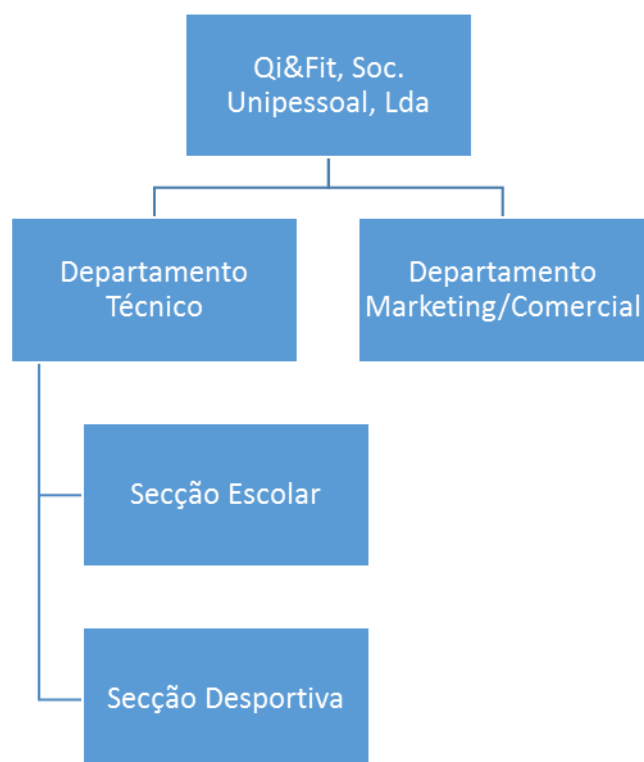


Figura 9.1 - Estrutura e Organização da empresa

A seguinte tabela identifica e especifica a função, colaboração e remuneração mensal de cada um dos colaboradores da Qi&Fit, Soc. Unipessoal, Lda.

Tabela 9.1 - Funções, Colaborações e Remunerações dos sócios gerentes e funcionários da empresa

	Nome	Função	Competências	Remuneração
Gerência	João Vieira	Sócio Gerente Administrativo/Financeiro	- Gestão da empresa - Gestão de contas - Criação de contratos - Pedido de Orçamento - Manutenção de contratos - Gestão Financeira	750€
Secção Técnica	Paulo Raminhos João Vieira	Funcionário Técnico superior	- Responsável pela manutenção de equipamentos - Responsável pelo material - Responsável por explicações escolares - Responsável por explicações desportivas - Produção dos planos de estudo e planos desportivos - Filmagens de treinos - Controlo dos momentos de avaliação dos clientes - Implementação de medidas de controlo - Responsável por explicações escolares - Responsável por explicações desportivas	500€
Secção de Marketing/Comercial	João Vieira	Sócio Gerente	- Recepção dos pedidos - Estratégia de marketing - Gestão de clientes	

É de salientar que o sócio gerente da empresa *Qi&Fit*, não gere apenas cada secção da qual é responsável. Este exerce ainda funções em cada uma das secções em que está inserido.

A gestão da empresa será da responsabilidade do sócio gerente João Vieira. A sua formação de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial dá-lhe as competências necessárias para uma boa gestão da empresa. Para além da sua formação em gestão industrial, é licenciado em Engenharia Aeronáutica e tem também o curso de Grau II de treinador de basquetebol pela Federação Portuguesa de Basquetebol, o que se torna uma mais-valia para a empresa. Terá ainda funções na área administrativa e financeira, com responsabilidade sobre os orçamentos, na manutenção dos contratos e gestão financeira.

O departamento de marketing/comercial será da responsabilidade do sócio gerente João Vieira que terá como principais responsabilidades receção dos pedidos, estratégia de Marketing e Gestão de clientes.

No departamento técnico, está inserido a prestação de serviços. Ter a direcção deste departamento a cargo do Sócio Gerente, mas com o funcionário Paulo Raminhos a liderar a secção desportiva visto que é uma mais-valia, pois apresenta formação especializada na área e uma vasta experiência, que adquiriu com o estágio de grau I da Federação Portuguesa de Basquetebol. A secção escolar é liderada pelo Sócio Gerente, João Vieira.

Posteriormente, com o aumento do número de vendas e com o crescimento da empresa será necessário recrutar novos colaboradores, sendo esse recrutamento de acordo com o crescimento da empresa.

Quanto à política de recursos humanos, a empresa optou por seleccionar os candidatos que apresentavam uma formação especializada e experiência nas diversas áreas.

Organização da sede da empresa

- Gabinete de Administração (Escritório)
- Pavilhão Desportivo
- Salas de Estudo
- Balneários

10 Plano de Operações

10.1 Localização da Qi&Fit

A Qi&Fit, irá ter como sede um pavilhão do Inatel da Covilhã (visto que o Pavilhão tem muito pouca utilização, este foi gentilmente cedido a troco da gerência do mesmo, tendo que gerir o espaço nas horas em que o pavilhão já estava ocupado com protocolos antigos com outras instituições, nomeadamente com os Bombeiros Voluntários da Covilhã, o Ténis de Mesa da Covilhã e os Veteranos de Basquetebol do Inatel), no concelho da Covilhã da região centro de Portugal Continental. Esta localização foi escolhida com base na proximidade relativa das crianças e jovens da cidade da Covilhã. A cidade da Covilhã encontra-se na zona central do país com bons acessos de autoestrada aumentando assim a proximidade com o cliente, como possíveis interessados em tempos de férias escolares, tornando o serviço acessível de Norte a Sul do país. Esta zona também fica na proximidade da fronteira com Espanha, fornecendo assim a opção de uma internacionalização mais fácil.

Além disso, nesta zona existe uma instituição de ensino superior com licenciaturas e mestrado na área de desporto e ensino, o que ajudará na contratação de técnicos especializados.

10.2 Plano de operações

As crianças e jovens que usufruirão das instalações da Qi&Fit, terão um acompanhamento especializado desde que entram nas instalações. A ideia da empresa será as crianças e jovens após o horário escolar aparecerem na Qi&Fit e desde logo serem encaminhados para as salas de estudo (pacote Génio), onde realizarão desde logo os seus trabalhos de casa, e estudarão nas disciplinas onde têm maiores dificuldades. No pacote Desportista serão desde logo encaminhados para os balneários onde se equiparão e passarão à explicação desportiva e prática na nave de treinos. No pacote Excelência, serão encaminhados inicialmente para as salas de estudo onde realizarão desde logo os seus trabalhos de casa e estudarão nas disciplinas onde têm maiores dificuldades. Em função do rendimento ao nível de estudo, os clientes serão encaminhados para os balneários onde se equiparão e passarão à explicação desportiva e prática na nave de treinos.

Em qualquer um dos pacotes após terminar o período de explicação, serão encaminhados aos pais que os levarão de volta a casa.

Uma das garantias que os encarregados de educação e pais poderão ter com os nossos serviços, é que os seus educandos e filhos não andaram na rua, correndo riscos que lhes aconteçam algo e estarão sempre em segurança e a fazer algo de útil para o seu

desenvolvimento como criança, jovem, como pessoa, como aluno e como desportista e devidamente acompanhados.



Fig 10.1 - Fachada do Pavilhão do Inatel da Covilhã

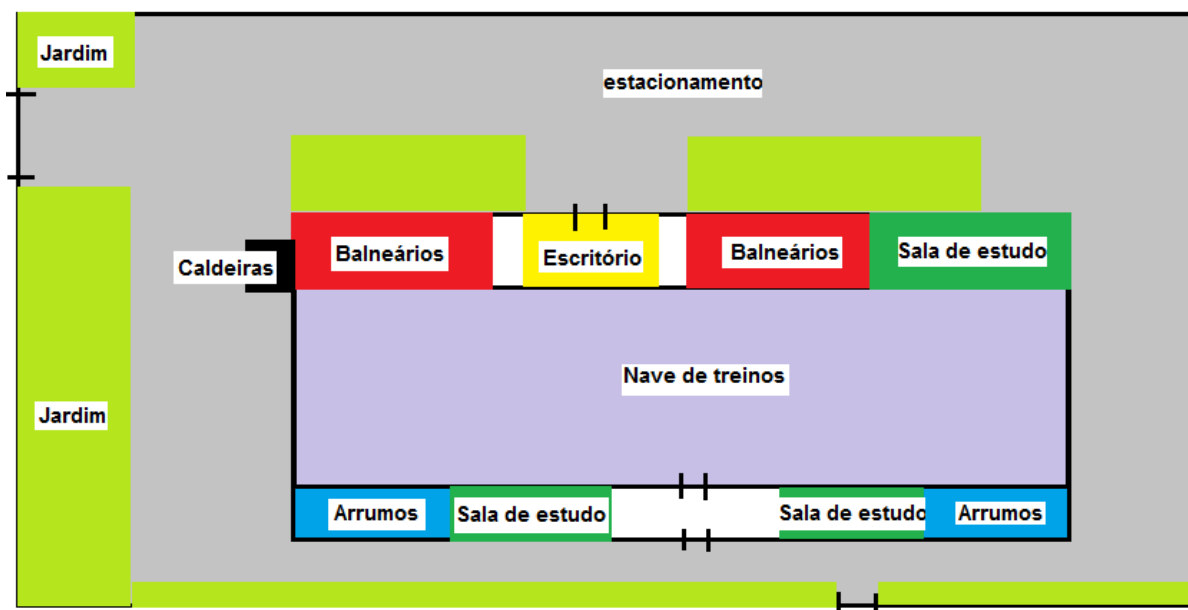


Fig 10.2 - Planta do Pavilhão do Inatel da Covilhã

10.3 Material necessário

De todo o material necessário, algum será obtido com o passar do tempo e outro já fazia parte do tesouro da empresa (Anexo 7).

Tabela 10.1 - Tabela de equipamentos

Equipamento	Fornecedor
Tabelas	Fabrigimno
Material Desportivo	Games&Fun
Bolas	Federação Francesa Basquetebol
Material de escritório	IKEA
Computadores	Worten
Material salas de estudo	IKEA

10.4 Calendarização de atividades

Durante a fase de criação e implementação da empresa, diversas actividades terão que ser realizadas. O planeamento e realização destas atempadamente é fulcral para que esta seja bem-sucedida.

Tabela 10.2 - Tabela de Precedências

Atividades	Precedência	Duração
A	-	4 Semanas
B	A	1 Semana
C	B	3 Semanas
D	B	2 Semanas
E	B	3 Semanas
F	C, D e E	-

A - Elaboração do plano de negócios e análise de viabilidade

B - Contrato - Instalações

C - Aquisição de equipamentos e bens

D - Recrutamento de pessoal

E - Ações promocionais

F - Início de actividade

	Atividade	1	2	3	4	5	6	7	8
A	Elaboração do plano e análise de viabilidade	■	■	■	■	■	■	■	■
B	Contrato - Instalações	■	■	■	■	■	■	■	■
C	Aquisição de equipamentos e bens	■	■	■	■	■	■	■	■
D	Recrutamento de pessoal	■	■	■	■	■	■	■	■
E	Ações promocionais	■	■	■	■	■	■	■	■
F	Início de atividade	■	■	■	■	■	■	■	■

Gráfico 10.1 - Gráfico de Gantt

11 Plano Económico-Financeiro

A Qi&Fit visa iniciar a sua atividade laboral no início do mês de Janeiro do ano de 2016. Esta análise económico-financeira será realizada tendo por referência um período de 6 anos (2016-2021). A taxa de IVA sobre a prestação de serviços e sobre os gastos e consumos efetuados é de 23%, a taxa de IRC 21% e a taxa média de IRS, calculada pelo rendimento médio dos trabalhadores, é de 0%. Dado o carácter de *start-up* da empresa e a atividade desenvolvida, o prazo médio de recebimento é de 0 dias e o prazo médio de pagamento de 20 dias. A taxa de inflação aplicada é de 1,7% que corresponde às previsões do Banco de Portugal para 2015.

11.1 - Taxa de inflação esperada

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Número de meses de atividade no 1º ano	12	12	12	12	12	12
Taxa de variação dos preços		1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%

11.1 Plano de Investimento

O investimento é realizado no início do primeiro ano de atividade, permitindo à empresa adquirir todo o equipamento e recursos necessários ao desenvolvimento dos seus serviços. Nos ativos fixos tangíveis encontram-se investimentos a nível de material desportivo, material para as salas de estudo, tabelas de basquetebol, bolas, entre outros. Inclui ainda uma viatura de transporte. Por fim, será igualmente adquirido todo o equipamento administrativo necessário, desde secretárias, computador, estantes, impressora, sistema de som, entre outro material necessário ao desenvolvimento da atividade da empresa.

Tabela 11.2 Plano de Investimento

Plano Global de investimento					Unidade: Euros	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis						
Ativos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	6.330					
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios (Não SNC)						
Equipamento Administrativo	1.251					
Taras e Vasilhame (Não SNC)						
Outros Ativos Fixos Tangíveis	90					
Total Ativos Fixos Tangíveis	7.671					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	7.671					
Investimento em Fundo de maneo						
Total de Investimento	7.671					

O Fundo de Maneio de Exploração Necessário corresponde ao valor que a empresa necessita ter para funcionar normalmente e de acordo com os prazos estabelecidos, sendo calculado pela diferença entre as necessidades e os recursos financeiros de exploração utilizados. Acresce referir que ao nível do fundo de Maneio a empresa revela-se claramente excedentária, pelo que os respetivos valores apurados não serão tidos em linha de conta no Plano de Investimento.

Tabela 11.3 Investimento em Fundo Maneio Necessário

Investimento em Fundo Maneio Necessário					Unidade: Euros	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes						
Existências						
Estado						
TOTAL						
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	709	799	846	871	882	896
Estado	1.367	2.074	2.217	2.312	2.355	2.396
TOTAL	2.076	2.872	3.063	3.184	3.237	3.292
Fundo Maneio Necessário	-2.076	-2.872	-3.063	-3.184	-3.237	-3.292

11.2 Plano de Financiamento

O valor do financiamento corresponde ao valor do investimento previsto. O financiamento provém do Capital Social inicial, no valor de 5.000€, de Prestações Suplementares de Capital no valor de 0€ e de Capitais Alheios, nomeadamente financiamento de sócios/suprimentos, no valor de 2671€. Não há qualquer recurso a financiamentos externos à empresa.

Tabela 11.4 Plano de Financiamento

Plano de Financiamento						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capitais Próprios						
Capital Social	5.000					
Prestações Suplementares de Capital						
Outros						
Capitais Alheios						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	2.671					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Outros						
Autofinanciamento						
TOTAL	7.671					

11.3 Plano de exploração

- **Volume de negócios**

Na demonstração do volume de negócios, avaliam-se três parâmetros: quantidades de cada serviço a prestar, Preço do serviço e o crescimento esperado.

A quantidade de vendas foi estimada com base no número de consumidores que usem os nossos serviços. Os cálculos foram efetuados com vista a atingir, no primeiro ano de atividade, apenas uma quota de 0,5% do mercado, ou seja, 60 clientes num universo de 12.000 aproximadamente. Fez-se uma estimativa da utilização de 60 pessoas por mês, distribuídos pelos diferentes tipos de serviços, com maior incidência nos pacotes Génio e Desportista (Anexo 8).

Neste primeiro ano o nível das vendas é relativamente baixo dada a novidade dos serviços no mercado, sendo que este é um período de experimentação e divulgação dos serviços e sua imagem.

As taxas de crescimento previstas aumentam significativamente no segundo ano de atividade, com posterior diminuição de crescimento até atingir o ano cruzeiro em 2019. O aumento inicial com taxas de crescimento de 10% no pacote Génio, 50% no pacote Desportista e 4% no pacote Excelência, verifica-se dado o importante contributo que o serviço vai trazer às crianças e jovens do concelho da Covilhã, o valor que este introduz, e o facto de este ir de encontro às necessidades dos clientes. No terceiro ano as taxas de crescimento ainda aumentam mas em menor quantidade, 6%, 15% e 2% respetivamente, pois para alguma população do concelho da Covilhã ainda é um serviço inovador. Após estabelecer e vincar a sua posição no mercado, é natural que os níveis de venda estabilizem.

Quanto aos preços praticados, estes foram calculados tendo em linha de conta o preço oferecido pelos concorrentes, que ronda em média 15€/h no que toca a apoio escolar e 35€/mês no que toca a apoio desportivo na tentativa de oferecer o preço mais baixo do mercado, numa estratégia de liderança de custos. De salientar que no segundo ano de atividade e subsequentes, a taxa de variação dos preços é igual a inflação, 1.7%.

Tabela 11.5 Prestação de Serviços

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Génio	8.635	9.660	10.413	11.014	11.201	11.391
Taxa de crescimento	0%	10%	6%	4%	0%	0%
Desportista	5.561	8.483	9.921	10.594	10.774	10.957
Taxa de crescimento	0%	50%	15%	5%	0%	0%
Excelência	17.659	18.678	19.375	19.902	20.240	20.584
Taxa de crescimento	0%	4%	2%	1%	0%	0%
TOTAL	31.855	36.820	39.710	41.510	42.215	42.933

▪ **Fornecimento de Serviços Externos (FSE)**

No desenvolvimento da sua atividade a empresa terá de suportar um conjunto diversificado de gastos adicionais, de entre os quais, destacamos os consumos de fundamentalmente, iluminação do pavilhão e consumo de água nos balneários (Anexo 9). Estes terão um carácter fixo e outro variável e a sua evolução será afetada pela quantidade de serviços e a taxa de inflação. Está ainda previsto o pagamento de um seguro do espaço, o material de escritório dos sectores administrativos, o material das salas de estudo, material de limpeza e higienização e outros (despesas de representação, publicidade e propaganda, livros e documentação, entre outros).

Tabela 11.6 Fornecimento e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Unidade: Euros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valor Mensal						
Número de meses de atividade	12	12	12	12	12	12
Índice de Crescimento de Preços	0%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Estimativo crescimento FSE em função do crescimento da produção/serviços	0%	15,00%	8,00%	3,00%	0,00%	0,00%

Tabela 11.7 Fornecimento e Serviços Externos - detalhada

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eletricidade	1.920	2.246	2.466	2.584	2.628	2.672
Combustíveis						
Água	1.800	2.105	2.312	2.422	2.463	2.505
Material de escritório	1.236	1.446	1.588	1.664	1.692	1.721
Seguros	852	866	881	896	911	927
Honorários	2.214	2.252	2.290	2.329	2.368	2.409
Contencioso e notariado						
Conservação e reparação	600	702	771	807	821	835
Publicidade e propaganda	720	842	925	969	985	1.002
Limpeza, higiene e conforto	240	281	308	323	328	334
Vigilância e segurança						
Trabalhos especializados						
Outros forn. e serviços	1.200	1.403	1.318	1.257	1.220	1.220
TOTAL FSE	10.782	12.143	12.860	13.251	13.418	13.625

▪ **Gastos com pessoal**

Inicialmente a empresa será constituída por dois elementos, o sócio gerente fundador da empresa e um técnico superior afeto ao sector técnico, que terão funções tanto na secção escolar como na secção desportiva.

Além dos gastos decorrentes das remunerações, há também as prestações devidas à segurança social, o seguro de acidentes de trabalho e o subsídio de alimentação com valor de 4,27€/dia em 2016.

Tabela 11.8 Gastos com pessoal

QUADRO RESUMO		Unidade: Euros				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vencimentos						
Gerência/Administração	9.750	10.679	10.860	11.045	11.232	11.423
Pessoal	6.500	7.119	7.240	7.363	7.488	7.615
Encargos	3.859	4.227	4.299	4.372	4.446	4.522
Seguros Acidentes de Trabalho	203	222	226	230	234	238
Sub. Alimentação	1.879	1.911	1.943	1.976	2.010	2.044
Comissões						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL CUSTOS PESSOAL	22.191	24.158	24.568	24.986	25.411	25.843

- **Demonstração de resultados**

Por forma a analisar os resultados previstos para os anos de atividade em apreciação neste plano de negócios, apresenta-se de seguida a Demonstração de Resultados Previsional que tem por base os Rendimentos e Gastos do negócio. Como se pode verificar a empresa começa por apresentar resultados líquidos positivos a partir do terceiro ano de atividade. Esta situação é justificada pela confiança do mercado em relação à empresa no início da sua atividade, derivado dos conhecimentos, dinamismo e valências do promotor.

Tabela 11.9 Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional - SNC						Unidade: Euros
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	31.855	36.820	39.710	41.510	42.215	42.933
Subsídios à exploração						
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
FSE	10.782	12.143	12.860	13.251	13.418	13.625
Gastos com o pessoal	22.191	24.158	24.568	24.986	25.411	25.843
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de activos não depreciables/amortizações (perdas/reversões)						
Aumentos/Reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-1.119	520	2.281	3.273	3.387	3.465
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	1.226	1.226	1.226	1.226	914	896
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-2.346	-707	1.055	2.047	2.473	2.569
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
Resultado antes de impostos	-2.346	-707	1.055	2.047	2.473	2.569
Imposto sobre o rendimento do período				10	519	540
Resultado Líquido do período	-2.346	-707	1.055	2.036	1.954	2.030

11.4 Balanço da situação

O Balanço expressa a situação patrimonial da empresa no final de cada ano em análise. Na análise do balanço há que ter em conta os ativos, o capital próprio e o passivo.

Tabela 11.10 Balanço Previsional

Balanço Previsional - SNC					Unidade:	Euros
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO NÃO CORRENTE						
Ativos Fixos Tangíveis	6.445	5.218	3.992	2.765	1.851	956
Ativos intangíveis						
Total ativo não corrente	6.445	5.218	3.992	2.765	1.851	956
ACTIVO CORRENTE						
Inventários						
Clientes						
Outras contas a receber						
Caixa e Depósitos bancários	956	2.273	4.744	8.138	11.568	14.569
Total ativo corrente	956	2.273	4.744	8.138	11.568	14.569
Total do Ativo	7.401	7.491	8.736	10.903	13.420	15.525
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
PS e outros instrumentos de CP						
Outras variações no CP						
Reservas/Resultados transitados		-2.346	-3.052	-1.998	39	1.992
Resultado líquido do exercício	-2.346	-707	1.055	2.036	1.954	2.030
Total da CP	2.654	1.948	3.002	5.039	6.992	9.022
PASSIVO						
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Provisões						
Financiamentos obtidos - Bancos						
Financiamentos obtidos - Sócios	2.671	2.671	2.671	2.671	2.671	2.671
Total Passivo não Corrente	2.671	2.671	2.671	2.671	2.671	2.671
PASSIVO CORRENTE						
Fornecedores	709	799	846	871	882	896
EOEP	1.367	2.074	2.217	2.323	2.874	2.936
Accionistas / Sócios						
Financiamentos obtidos - Bancos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo Corrente	2.076	2.872	3.063	3.194	3.756	3.831
Total do Passivo	4.747	5.543	5.734	5.865	6.427	6.502
Total do Passivo e o CP	7.401	7.491	8.736	10.903	13.420	15.525

11.5 Indicadores de Gestão

A análise de indicadores económicos, financeiros e de *performance*, constitui um dado importante nas tomadas de decisão administrativas já que esta análise providencia um diagnóstico da atividade empresarial e sua evolução temporal.

Nos indicadores económicos, destaque para a taxa de crescimento do negócio com valores acima de 15% no primeiro ano de atividade, aquando da entrada e conquista da posição da empresa no mercado. A eficiência operacional, a margem operacional das vendas e a sua rentabilidade líquida, têm todo o mesmo comportamento com um aumento gradual ao longo dos anos de atividade.

Tabela 11.11 Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS

	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio	16%	8%	5%	2%	2%
Eficiência Operacional	1%	6%	9%	9%	9%
Margem Operacional das Vendas	-2%	3%	5%	6%	6%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-2%	3%	5%	5%	5%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	66%	62%	60%	60%	60%

Na generalidade os indicadores económico-financeiros evidenciam valores muito aceitáveis e apesar de decrescerem, com o passar dos anos continuam a apresentar valores muito favoráveis. No que toca à Rotação do Investimento, vai crescendo quase exponencialmente motivado sobretudo pela diminuição do valor dos investimentos que a partir de 2020 possuem valor contabilístico nulo.

Tabela 11.12 Indicadores Económico- Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS

	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	-9%	12%	19%	15%	13%
Rendibilidade do Ativo	-9%	12%	19%	18%	17%
Rotação do Ativo	492%	455%	381%	315%	277%
Rotação do Investimento (Ativo não Corrente)	706%	995%	1501%	--	--
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-36%	35%	40%	28%	22%
Rotação dos Capitais Próprios	1891%	1323%	824%	604%	476%

O indicador da Autonomia Financeira determina a independência da empresa face a capitais alheios, sendo no primeiro ano de 26%. Nos anos seguintes este valor aproxima-se de 100% o

que significa que a empresa se torna menos dependente de capitais alheios ao longo do período analisado, evidenciando uma situação financeira muito favorável. Os restantes indicadores evidenciam igualmente uma situação confortável.

Tabela 11.13 Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS

	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	26%	34%	46%	52%	58%
Solvabilidade Total	35%	52%	86%	109%	139%
Endividamento Total	74%	66%	54%	48%	42%
Endividamento ML Prazo	36%	31%	24%	20%	17%

Os indicadores de liquidez são rácios que procuram medir a capacidade da empresa pagar atempadamente as suas dívidas de curto prazo. Como a empresa tem tendência a se financiar preferencialmente por capitais próprios, a sua liquidez é excecional.

Tabela 11.14 Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ

	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Geral	79%	155%	255%	308%	380%
Liquidez Reduzida	79%	155%	255%	308%	380%

11.6 Avaliação

De forma a avaliar o projeto e a possibilidade da sua implementação é interessante fazer a análise de 3 parâmetros: a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL) e o Período de Recuperação do Investimento, ou *Payback period*.

A análise do projeto da Qi&Fit apresenta todos estes requisitos, VAL=4.356€, TIR=42.52% pelo que se pode considerar uma empresa implementável e viável. Quanto ao período de recuperação do investimento, verifica-se que a recuperação do investimento realizado se concretiza no 3º ano de atividade.

Tabela 11.15 Avaliação do projeto

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valores Residuais de Investimento						-2.336
Free Cash Flow to Firm	-4.369	2.023	2.250	2.964	2.921	644
WACC	8,00%	8,03%	8,07%	8,10%	8,14%	8,18%
Fator de atualização	1	1,080	1,168	1,262	1,365	1,476
Fluxos atualizados	-4.369	1.873	1.927	2.349	2.140	436
Fluxos atualizados acumulados	-4.369	-2.496	-569	1.780	3.920	4.356

Valor Atual Líquido (VAL) 4.356

Taxa Interna de Rentabilidade 42,52%

Pay Back period 3 Anos

12 Análise da Sensibilidade

A análise de sensibilidade apresenta-se como uma ferramenta de diagnóstico do comportamento da empresa e da capacidade de reação desta a possíveis cenários adversos com que se possa deparar no decorrer da sua atividade. Esta análise passa pela construção dos cenários adversos, com base nas variáveis críticas para o projeto, sendo no caso da Qi&Fit a variação da quantidade de prestação de serviços, variação do preço de venda dos serviços, aumento do número de funcionários.

- **Variação da quantidade de prestação de serviços**

Dado o carácter de *start-up* da empresa e a entrada desta num mercado pode levar a que as quantidades de serviços vendidos estimados seja diferente do esperado. Como tal procedeu-se à análise que a variação das quantidades de serviços vendidos em -5% e -10% na totalidade dos produtos. Os resultados foram os seguintes:

- **Tabela 12.1** Variação de -5% das quantidades de serviços prestados

Valor Atual Líquido (VAL)	-44
Taxa Interna de Rentabilidade	7,45%
Pay Back period	5 Anos

- **Tabela 12.2** Variação de -10% das quantidades de serviços prestados

Valor Atual Líquido (VAL)	-516
Taxa Interna de Rentabilidade	0,00%
Pay Back period	5 Anos

Facilmente se observa que a diminuição das quantidades vendidas, afeta o negócio de forma muito significativa, sendo que o impacto é maior com uma diminuição de -10% das vendas. Assim, o projeto perde a sua viabilidade em ambos os cenários.

- **Variação do preço de venda dos serviços**

Outro possível risco é o da possível sobrestimação do valor que os clientes estarão dispostos a pagar pelos produtos, dado o atual clima económico de incerteza e recessão que o país atravessa. Como tal fez-se uma análise à viabilidade do projeto numa situação de diminuição dos preços de venda em -5% e -10%. Os resultados foram os seguintes:

- **Tabela 12.3** Variação de -5% do preço de venda

Valor Atual Líquido (VAL)	-44
Taxa Interna de Rentabilidade	7,45%
Pay Back period	5 Anos

- **Tabela 12.4** Variação de -10% do preço de venda

Valor Atual Líquido (VAL)	-516
Taxa Interna de Rentabilidade	0,00%
Pay Back period	5 Anos

Também neste caso se verifica uma diminuição dos valores de VAL e TIR, sendo o impacto no negócio maior no caso da diminuição de -10% nos preços de venda de todos os produtos. Assim tal e qual na variação da quantidade de serviços prestados as duas situações não trazem viabilidade ao projeto.

- **Variação da quantidade de prestação de serviços e variação do preço de venda dos serviços**

Outro possível risco é a diminuição da quantidade de serviços prestados ao mesmo tempo com a diminuição do preço de venda dos serviços. Como tal fez-se uma análise à viabilidade da empresa numa situação de diminuição da quantidade de serviços prestados e de diminuição do preço de venda em -5%. Os resultados foram os seguintes:

- **Tabela 12.5** Variação de -5% da quantidade de serviços prestados e variação de -5% do preço de venda

Valor Atual Líquido (VAL)	-516
Taxa Interna de Rentabilidade	0,00%
Pay Back period	5 Anos

Como podemos verificar no caso da variação de -5% da quantidade de serviços prestados e variação de -5% do preço de venda de serviços há uma diminuição do VAL e do TIR de tal maneira que o projeto se torna inviável.

- **Aumento do número de funcionários**

Outro possível acontecimento é, dado o crescimento da empresa ser necessário contratar mais um técnico especializado a partir do ano de 2017. Como tal fez-se uma análise à viabilidade da empresa numa situação de dois técnicos especializados. Os resultados foram os seguintes:

- **Tabela 12.6** Aumento do número de funcionários

Valor Atual Líquido (VAL)	-393
Taxa Interna de Rentabilidade	0,00%
Pay Back period	5 Anos

Estes resultados provam que a empresa perderia a sua viabilidade, com o aumento dos funcionários sendo que a sensibilidade a esta variação é extremamente elevada.

- **Variação da quantidade de prestação de serviços, variação do preço de venda dos serviços e aumento do número de funcionários**

O último acontecimento possível é variar em -5% a quantidade de serviços prestados, variar em -5% o preço de venda dos serviços e aumentar em 1 o número de funcionários, a partir do ano de 2017. Como tal, procedeu-se à análise destas mesmas variações. Os resultados foram os seguintes:

- **Tabela 12.7** Variação de -5% quantidade de prestação de serviços, variação de -5 %do preço de venda e aumento do número de funcionários

Valor Atual Líquido (VAL)	-428
Taxa Interna de Rentabilidade	0,00%
<u>Pay Back period</u>	<u>5 Anos</u>

Como podemos verificar o VAL tem um valor bastante negativo o que significa que estas condições não trazem viabilidade ao projeto.

A empresa é fortemente influenciada pelos preços de venda dos serviços, pela quantidade de serviços prestados, como pelo aumento de funcionários como se pode ver nas tabelas de análise da sensibilidade.

Conclusão

O Plano de negócios é uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia os empreendedores na constituição e formalização de empresas novas, e também serve para auxiliar na ampliação de um empreendimento já existente, permite fazer várias simulações a respeito da viabilidade do negócio pretendido.

Todo e qualquer projeto, submetido para aprovação e posterior implementação, deve ser construído sobre bases sólidas, com uma boa equipa de trabalho, através da realização de um bom plano de negócios. Após construção do plano e análise do mesmo, conclui-se que a Qi&Fit demonstra enorme potencial em ser um projeto viável económica e financeiramente.

Após a Análise de Sensibilidade podemos verificar também que a Qi&Fit é extremamente sensível a qualquer alteração, que tornará o projeto imediatamente inviável. Há prevalência clara das forças sobre as fraquezas e as oportunidades são imensas. Apoiada na inovação, na junção de dois conceitos que fazem parte da grande maioria das crianças e jovens, numa estratégia sustentável e na qualidade dos seus serviços, a Qi&Fit poder-se-á tornar uma empresa líder do mercado, num futuro próximo.

Assim pode-se concluir que os objetivo principal da minha Tese de Mestrado foi concluído com êxito, pois após todo o estudo foi possível responder a todas as questões de forma clara e detalhada.

Para finalizar, o presente Plano de Negócios tornou-se bastante importante, pois engloba diferentes saberes, enriquecendo assim os meus conhecimentos.

Bibliografia

Ahn, T. (2010). Attitudes toward risk and self-employment of young workers. *Labour Economics*, 17(2), 434-442.

ANIL (1998): “Análise Técnico-Económica e Proposta de Acções de Reestruturação”, *Reestruturação da Indústria de Lanifícios da Beira Interior*, Vol. 1.

Baptista, R., van Stel, A., & Thurik, A. R. (2006). Entrepreneurship, industrial restructuring and unemployment in Portugal. In *Entrepreneurship, Growth, and Innovation* (pp. 223-241). Springer US.

Bateson, G. (1979). *Mind and nature: A necessary unity* (p. 238). New York: Dutton.

Batteau, P. (1978). «Economie et marketing des services». *Revue française de gestion*, mar./avr., pp. 75-80

Beleflamme, C. Ruysen, O., Hourd, J.e Michaux,B. (1986). «Innovation and Research and Development Process Analysis in Services Activities». *IRES - Instituite de Recherches Economiques*, Aug., Louvain

Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29

Bertero, C. O., de Vasconcelos, F. C., & Binder, M. P. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *RAE-revista de administração de empresas*, 43(4), 48-62

Brouwer, M. T. (2003). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. In *Change, transformation and development*(pp. 145-167). Physica-Verlag HD.

CAE - Rev 3 (2008): *Classificação das Atividades Económicas - Rev. 3*, Presidência do Conselho de Ministros, 1ª Série - nº 219 - Decreto-Lei nº 381/2007 de 14 de Novembro de 2007, pp. 8440-8464.

CE (2006): *A Nova Definição de PME - Guia do Utilizador e Modelo de Declaração*,

Cook, J. (1983). «You Mean We´ve Been Speaking Prose all These Years?». *Forbes Magazine*, April, pp. 142-149.

Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N., & Van Praag, C. M. (2002). Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism. *Journal of economic behavior & organization*, 48(1), 29-36.

De Brandt, J. (1988). «le débat sur la productivité dans les services: des problemes mal poses». *Revue d´économie industrielle*, 43, pp. 179-195.

- Dunham, L. C. (2010). From rational to wise action: Recasting our theories of entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 92(4), 513-530.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Fairlie, R. W., & Holleran, W. (2012). Entrepreneurship training, risk aversion and other personality traits: Evidence from a random experiment. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 366-378.
- Flipo, J. P. (1982). *Gestión de Empresas de Servicios*. EADA, Barcelona.
- Fontaine, C. (1988). «Le développement des activités de service aux entreprises et dans les entreprises». *Revue d'économie industrielle*, 43, pp. 7-19.
- GOÑI G. E. (1999). Se necesitan emprendedores. Tiene la universidad algo que ofrecer? La
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Hansen, D. J., Shrader, R., and Monllor, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity*. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.
- Jarvis, D. S. (2008). Theorizing Risk & Uncertainty in Social Enquiry: Exploring the Contributions of Frank Knight. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No. LKYSPP08-001*.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 60-85.
- Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. (p.274) Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.
Reedited by Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Courier Corporation.
- Ko, S. (2012). Entrepreneurial Opportunity Identification: A Motivation-Based Cognitive Approach. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(2), 18-32.
- Kotler, P., e Bloom, P. N. (1984). *Marketing Professional Services*. Englewood cliffs N. J., Prentice Hall.

- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 295-310.
- Lovelock, C. H. (1983). «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights». *Journal of Marketing*, Vol. 47 (3), pp. 9-20.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154.
- Murphy, P. J. (2009). Entrepreneurship theory and the poverty of historicism. *Journal of Management History*, 15(2), 109-133.
- Pereira, F. (1998). *A Representação Social do Empresário: Fatores de Criação de Empresas*. Tese de Doutoramento defendida no ISCTE.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Histoire de l'analyse économique: L'âge des fondateurs, des origines à 1790*. Gallimard.
- Sexton, D. L., & Landström, H. (Eds.). (2000). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Blackwell Business.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shostack, G. L. (1987). Service positioning through structural change. *The Journal of Marketing*, 34-43.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Thomas, D. R. E. (1978). «Strategy is Different in Service Business». *Harvard Business Review*, Jul./Aug., Vol.56, pp. 158-165.

Ussman, A. M., & Postigo, S. (2000). O papel da universidade no fomento da função empresarial. *Anais Universitários. Ciências Sociais e Humanas, Anais Universitários*, 1990-2000.

Vieira, J. M.; (2000): “Inovação e Marketing de Serviços”, Lisboa, PT: Universidade Católica Portuguesa.

Planos de Negócios consultados

Alpoim, I.; (2013): “Plano de negócio: apartHotel Ílhavo”, Lisboa, PT: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Costa, C.; Queirós, L.; Cardoso, J (2014): “Plano de Negócios - logurte líquido de chá verde - DIAZEN”, 2º ciclo de Mestrado em Biotecnologia, Covilhã PT: Universidade da Beira Interior.

Costa, F.; (2013): “Plano de negócios: residência de luxo “a melhor idade””, Lisboa, PT: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Gaspar, L.; Gaspar, R.; Carvalho, J.; Brito, A (2014): “Plano de Negócios - Easy Culture”, 2º ciclo de Mestrado em Biotecnologia, Covilhã PT: Universidade da Beira Interior.

Simões, P.; (2013): “Plano de negócio: produção e distribuição de comida de rua”, Lisboa, PT: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Vicente, R.; (2013): “Plano de negócios: “tapas algarvias””, Lisboa, PT: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Vieira, J. M.; (2000): “Inovação e Marketing de Serviços”, Lisboa, PT: Universidade Católica Portuguesa.

Bastos M.; (2012): “Empreendedorismo e as Políticas Ativas de Emprego Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego”

Sites consultados:

https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/Projecoes_2014-16_p.pdf

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20140326.aspx>

<http://www.podata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

<http://www.idesporto.pt/%5CDATA%5CDOCS%5CHEMICICLO%5CA%20importancia%20de%20um%20estilo%20de%20vida%20activo.pdf>

http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=645322

<http://www.podata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-22>

<http://www.portaldolicenciamento.com>

Anexos

Anexo 1 - Listagem de edifícios

- **Nome/Localização:** Alfandega (Parque Industrial da Covilhã)

Como tomei conhecimento: Pai de amigo

Ocupação Anterior: Armazém de material escolar

Condição/Custo: Mensalidade da luz

- **Nome/Localização:** Rua da saudade

Como tomei conhecimento: Avó de amiga

Ocupação Anterior: Edifício familiar

Condição/Custo: 300.000€

- **Nome/Localização:** Campo das festas

Como tomei conhecimento: Sr. Carlos Cruz (trabalhou com o meu avô)

Ocupação Anterior: Garagem automóvel

Condição/Custo: 800€ mês

- **Nome/Localização:** Penedos altos (em frente às 7fontes)

Como tomei conhecimento: Pai de amigo

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: Luz / Água / Acabar teto

- **Nome/Localização:** Penedos altos

Como tomei conhecimento: Tio

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: Sem instalação elétrica

- **Nome/Localização:** Capa Negra (ao lado do restaurante)

Como tomei conhecimento: Pai de atleta

Ocupação Anterior: Edifício familiar

Condição/Custo: 80.000€

- **Nome/Localização:** Ginásio (Calvário)

Como tomei conhecimento: Avó de amiga

Ocupação Anterior: Fábrica de alumínio

Condição/Custo: Segurança Social

- **Nome/Localização:** Pavilhão junto ao BA
Como tomei conhecimento: Encadernações Caçapo
Ocupação Anterior: Fábrica
Condição/Custo: Muito degradado
- **Nome/Localização:** ACM
Como tomei conhecimento: Pai de amigo
Ocupação Anterior: Instituição
Condição/Custo: Segurança Social
- **Nome/Localização:** Rude
Como tomei conhecimento: 275 313 016
Ocupação Anterior: Espaço das idades
Condição/Custo: Carlos Pinto/ocupado
- **Nome/Localização:** Inatel
Como tomei conhecimento: Dr. Jorge Torrão
Ocupação Anterior: Instituição Inatel - Pavilhão Desportivo
Condição/Custo: Utilização mediante de cedência
- **Nome/Localização:** Garagem Jardim
Como tomei conhecimento: Luis Arnolt
Ocupação Anterior: Garagem automóvel
Condição/Custo: 300.000€
- **Nome/Localização:** Em frente á Antiga Nova Penteadora
Como tomei conhecimento: Paulo de Oliveira
Ocupação Anterior: Armazém
Condição/Custo: 250.000€
- **Nome/Localização:** Teatro das Beiras (por baixo)
Como tomei conhecimento: Avo de amiga
Ocupação Anterior: Fabrica
Condição/Custo: Sem instalação elétrica

- **Nome/Localização:** Antiga nova Penteadora (por baixo)

Como tomei conhecimento: Vizinho

Ocupação Anterior: Fábrica de alumínio

Condição/Custo: Vendido

- **Nome/Localização:** CDC

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Pavilhão Desportivo

Condição/Custo: Nova direção/degradado

- **Nome/Localização:** Atrás das Engenharias

Como tomei conhecimento: Avó de amiga

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: Não aluga nem vende

- **Nome/Localização:** Perto da BP

Como tomei conhecimento: Sr. Paulo Gonçalves

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: Cedido aos Bombeiros

- **Nome/Localização:** Belo Zêzere

Como tomei conhecimento: Pai

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: 400.000€

- **Nome/Localização:** Mateus Fernandes

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Edifício familiar

Condição/Custo: Pé muito baixo

- **Nome/Localização:** Cruzamento antes dos penedos altos

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Garagem familiar

Condição/Custo: Pé muito baixo

- **Nome/Localização:** Igreja na rua do rodrigo

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Igreja

Condição/Custo: Pé muito baixo

- **Nome/Localização:** Pavilhão por baixo das engenharias

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: 226 087 380 (ERA) - 850.000€

- **Nome/Localização:** Pavilhão Serviços Municipalizados

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: 5000€ renda mensal

- **Nome/Localização:** Pavilhão SEAT

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: 4000€ renda mensal

- **Nome/Localização:** Pavilhão CITROEN

Como tomei conhecimento: Próprio

Ocupação Anterior: Fabrica

Condição/Custo: 2000€ renda mensal ou 1.000.000€

Anexo 2 - Listagem CAE

8462

Diário da República, 1.ª série — N.º 219 — 14 de Novembro de 2007

Secção	Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Designação	
P	85	842		84121	Administração Pública — actividades de saúde.	
				84122	Administração Pública — actividades de educação.	
				84123	Administração Pública — actividades da cultura, desporto, recreativas, ambiente, habitação e de outras actividades sociais, excepto segurança social obrigatória.	
			8413	84130	Administração Pública — actividades económicas.	
					Negócios estrangeiros, defesa, justiça, segurança, ordem pública e protecção civil.	
				8421	84210	Negócios estrangeiros.
				8422	84220	Actividades de defesa.
				8423	84230	Actividades de justiça.
				8424	84240	Actividades de segurança e ordem pública.
				8425	84250	Actividades de protecção civil.
			8430	84300	Actividades de segurança social obrigatória.	
					Educação.	
					Educação.	
			851	8510	85100	Educação pré-escolar.
			852	8520		Ensino básico (1.º e 2.º ciclos).
					85201	Ensino básico (1.º ciclo).
					85202	Ensino básico (2.º ciclo).
			853			Ensinos básico (3.º ciclo) e secundário.
				8531	85310	Ensinos básico (3.º ciclo) e secundário geral.
				8532	85320	Ensinos secundário tecnológico, artístico e profissional.
			854			Ensinos pós-secundário não superior e superior.
				8541	85410	Ensino pós-secundário não superior.
				8542	85420	Ensino superior.
	855			Outras actividades educativas.		
		8551	85510	Ensinos desportivo e recreativo.		
		8552	85520	Ensino de actividades culturais.		
		8553	85530	Escolas de condução e pilotagem.		
		8559		Formação profissional, escolas de linguas e outras actividades educativas.		
			85591	Formação profissional.		
			85592	Escolas de linguas.		
			85593	Outras actividades educativas, n. e.		
	856	8560	85600	Actividades de serviços de apoio à educação.		
Q	86				Actividades de saúde humana e apoio social.	
					Actividades de saúde humana.	
		861	8610	86100	Actividades dos estabelecimentos de saúde com internamento.	
		862			Actividades de prática clínica em ambulatório, de medicina dentária e de odontologia.	
		8621	86210	Actividades de prática medica de clinica geral, em ambulatório.		

Anexo 3 - População jovem na Covilhã

Indivíduo ver mais anos

Territórios	Grandes grupos etários					
	Anos	0-14		15-64		1960
		1960	2011	1960	2011	
+ Região de Coimbra	9	123.423	59.278	294.145	296.131	46.0
+ Região de Leiria	2	78.548	42.874	155.868	191.320	20.0
+ Viseu Dão Lafões	3	97.473	37.149	184.533	168.487	29.0
+ Beira Baixa	7	40.275	9.828	95.962	52.669	15.0
+ Médio Tejo	1	80.783	33.263	180.005	152.750	29.0
- Beiras e Serra da Estrela	3	115.045	27.412	236.091	143.927	34.0
Almeida		5.024	592	9.530	3.977	1.5
Belmonte		2.543	808	5.795	4.213	7.0
Celorico da Beira		4.742	938	8.047	4.407	1.5
Covilhã		21.848	6.369	46.065	33.179	5.0
Figueira de Castelo Rodrigo		3.501	672	8.295	3.515	1.3
Fornos de Algodres		2.644	542	5.380	2.855	1.0
Fundão						

Dados de acordo com a versão 2013 da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). Para obter dados de NUTS III, versão 2002, actualizados até Abril 2015, consulte o arquivo Excel disponível [aqui](#).

Fontes/Entidades: INF, PORDATA

Dados recolhidos do website <http://www.pordata.pt/Municipios/População> segundo os censos 2011.

Anexo 4 - Centros de explicações no Concelho da Covilhã

Centros de explicações no Concelho da Covilhã

Nome	Morada	Contacto	Preço
Da VINCI	Alameda da Europa, Lote 12, Fração C e D 6200-027 Covilhã	275 082 953	Dos 45€/mês - 2h/semana até 165€/mês - livre-trânsito
Globo do Saber	Rua Centro Artes 5 6200-505 Covilhã	275098256	14€/h
Explicações Covilhã	Covilhã - Junto às Escolas e Central de Camionagem	968 826 664	17€/h
Elina Duarte, Unipessoal Lda	Rua Baptista Leitão, Nº 28, 1º 6200-055 Covilhã	Não disponível	20€/h
Talentos Em Cor	Rua do Sineiro, 33 6200-209 Covilhã	Não disponível	Dos 49€/mês 1dia/semana até 130€/mês - 4 dias/semana
Pirâmide de Círculos	Travessa do Gameiro, Lote D, R/ C Esq. 6200-107 Covilhã (Conceição)	Não disponível	Dos 35€/mês 1dia/semana até 110€/mês - 5 dias/semana
Ana M C M Batista B Felizol	Rua Mateus Fernandes 8, 1º -D 6200-142 Covilhã	Não disponível	20€/h

Existem ainda inúmeros professores que dão explicações por conta própria, nas suas habitações, com um valor médio de 15€/hora.

Anexo 5 - Lista de Ginásios do concelho da Covilhã

- **BODYLAND GINÁSIO, L.DA**
Estrada do Sineiro
6200-209 Covilhã
Tlf: (00351) 275 313 006
Preço: 35€/mês

- **CENTRO DE ARTES MARCIAIS DA COVILHÃ**
Largo do Calvário
6200-064 Covilhã
Tlf: (00351) 275 335 018
Preço: 30€/mês

- **GIMNEVE - DESPORTO E LAZER, L.DA**
Calçada de Santa Cruz, nº4
6200-082 Covilhã
Tlf: (00351) 275 315 958
Preço: 35€/mês

- **GINÁSIO DE MUSCULAÇÃO, L.DA**
Avenida Frei Heitor Pinto, nº18, cv
6200-113 Covilhã
Tlf: (00351) 275 336 598
Preço: 40€/mês

- **GINÁSIO DO HOTEL SOLNEVE**
Rua Visconde da Coriscada, nº126
6200-077 Covilhã
Tlf: (00351) 275 314 773
Preço: 25€/mês

- **NATURA CLUB (Hotel Turismo da Covilhã)**
Acesso à Variante
Apartado 371
6201-909 Covilhã
Tlf: (00351) 275 330 403
Preço: 40€/mês

- **NO STRESS HEALTH CLUB**
Quinta do Alvito
Covilhã Shopping, Loja 64
6200-251 Covilhã
Tlf: (00351) 275 324 549
Preço: 35€/mês

- **NOVA ACADEMIA (Clube de Saúde - Hotel Mélia Confort D. Maria)**
Alameda Pêro da Covilhã
6200-346 Covilhã
Tlf: (00351) 275 310 000
Preço: 30€/mês

- **PAUL FITNESS - Manutenção Física, Lda**
Estrada do Santuário, nº38, R/c D
6215-460 Paul
Tlf: (00351) 275 962 360
Preço: 25€/mês

- **WELLNESS HEALTH CLUB - Ginásios**
Quinta dos Caldeirões
6200-546 Covilhã
Tlf: 275313381
Preço: 45€/mês

Anexo 6 - Distâncias entre escolas e Inatel

. Escola Básica Integrada de S. Domingos (Agrupamento de Escolas A Lã e a Neve)

Rua das Escolas - S. Domingos, 6200-441 Covilhã

Tlf: (00351) 275319520

E-mail: dir0910@gmail.com

Distância 4.4km

. Escola Básica do 2º Ciclo Pêro da Covilhã (Agrupamento de Escolas Pêro da Covilhã)

Rua Dr. Manuel Castro Martins, 6200-065 Covilhã

Tlf: (00351) 275320060

E-mail: executivopero@gmail.com

Distância 1km

. Escola Básica do 2º e 3º Ciclos do Tortosendo

Sítio do Serrado, 6200-788 Tortosendo

Tlf: (00351) 275951390

E-mail: heitor.pinto@mail.telepac.pt

Distância 7.7km

. Escola Básica do 2º e 3º Ciclos do Teixoso (Agrupamento de Escolas do Teixoso)

Quinta de S. João, 6200 Teixoso

Tlf: (00351) 275920150

E-mail: info.agrupamento@gmail.com

Distância 3.4km

. Escola Básica do 2º e 3º Ciclos do Paul

Rua José Marmelo e Silva, 6215-388 Paul

Tlf: (00351) 275960020

E-mail: heitor.pinto@mail.telepac.pt

Distância 19.9km

. Escola Secundária Campos Melo

Rua Vasco da Gama 40, 6200-016 Covilhã

Tlf: (00351) 275310880

E-mail: info@camposmelo.pt

Distância 1.6km

. Escola Secundária Frei Heitor Pinto (Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto)

Avenida 25 de Abril, 6201-008 Covilhã

Tlf: (00351) 275331228

E-mail: heitor.pinto@mail.telepac.pt

Distância 1.5km

. Escola 3º Ciclo/Secundária Quinta das Palmeiras

Rua de Timor, 6200-006 Covilhã

Tlf: (00351) 275320580

E-mail: gabinetedirector@quintadaspalmeiras.pt

Distância 1.1km

Anexo 7 - Listagem Material Necessário

Equipamento	Marca	Valor	Quantidade	Total
Tabelas Basquetebol	Sports Partner	2400	2	4800
Bolas Basquetebol	Molten	35	10	350
				5150

Material Desportivo	Marca	Valor	Quantidade	Total
Suspension trainner	Fabrigimno	100	2	200
Bandas elásticas	Boxpt	15	10	150
Paraquedas	Boxpt	12	5	60
Steps	Sportzone	20	5	100
Bosu	Fabrigimno	70	2	140
D-man	Amazon	25	2	50
				700

Material Salas Estudo	Marca	Valor	Quantidade	Total
Cadeiras	IKEA	20	12	240
Mesas	IKEA	60	4	240
				480

Equipamento Administrativo	Marca	Valor	Quantidade	Total
PC HP	Worten	600	1	600
Impressora HP	Worten	102	1	102
Mesa	IKEA	129	1	129
Cadeiras	IKEA	35	4	140
Armários Arquivadores	IKEA	140	2	280
				1251

Outros ativos Tangíveis	Marca	Valor	Quantidade	Total
Sistema Som	Worten	90	1	90
				90

Anexo 8 - Tabela dos serviços

Preço dos serviços sem IVA incluído

Pacote/nº vezes/sem.	2	3	4	5
Génio	44,72	48,78	52,85	56,91
Desportista	20,32	24,39	28,46	32,52
Excelência	52,85	59,91	60,98	65,04

Preço dos serviços com IVA incluído

Pacote/nº vezes/sem.	2	3	4	5
Génio	55	60	65	70
Desportista	25	30	35	40
Excelência	65	70	75	80

Número de clientes por Pacote

Pacote/nº vezes/sem.	2	3	4	5
Génio	8	4	1	2
Desportista	7	7	3	2
Excelência	11	8	5	2

Valor mensal por serviço

Pacote	Nº clientes	Valor serviço	Total	
Génio	8	44,72	357,76	2vezes/sem.
Génio	4	48,78	195,12	3vezes/sem.
Génio	1	52,85	52,85	4vezes/sem.
Génio	2	56,91	113,82	5vezes/sem.
			719,55	
Pacote	Nº clientes	Valor serviço	Total	
Desportista	7	20,32	142,24	2vezes/sem.
Desportista	7	24,39	170,73	3vezes/sem.
Desportista	3	28,46	85,38	4vezes/sem.
Desportista	2	32,52	65,04	5vezes/sem.
			463,39	
Pacote	Nº clientes	Valor serviço	Total	
Excelência	11	52,85	581,35	2vezes/sem.
Excelência	8	56,91	455,28	3vezes/sem.
Excelência	5	60,98	304,9	4vezes/sem.
Excelência	2	65,04	130,08	5vezes/sem.
			1471,61	

Anexo 9 - Fornecimento de Serviços Externos

- **Eletricidade**

Potência contratada = 10.35 equivale 0.1586€ o KWh

Custo contador = 28.95€

Pavilhão - 10 Lâmpadas de 200W

Cada lâmpada por dia: $0.2\text{KW} \times 8\text{h} = 1.6\text{KWh}$

$1.6\text{KWh} \times 10 \text{ Lâmpadas} = 16\text{KWh}$

$16\text{KWh} \times 0.1586 \times 22 \text{ dias úteis} = 55.827210\text{€}$

Escritório e salas de estudo - 4 divisões - cada uma 6 lâmpada de 60W

Cada lâmpada por dia: $0.06\text{KW} \times 8\text{h} = 0.48\text{KWh}$

$0.48\text{KWh} \times 6 \text{ Lâmpadas} = 2.88\text{KWh}$

$2.88\text{KWh} \times 0.1586 \times 22 \text{ dias úteis} = 10.05\text{€}$

$10.05 \times 4 \text{ divisões} = 40.20\text{€}$

Balneários - 2 balneários - cada uma 10 lâmpada de 60W

Cada lâmpada por dia: $0.06\text{KW} \times 8\text{h} = 0.48\text{KWh}$

$0.48\text{KWh} \times 10 \text{ Lâmpadas} = 4.8\text{KWh}$

$4.8\text{KWh} \times 0.1586 \times 22 \text{ dias úteis} = 16.75\text{€}$

$16.75 \times 2 \text{ balneários} = 33.5\text{€}$

Total eletricidade = 55.8272 + 20.10 + 33.5 + 28.95
= 158.47€

- **Água**

Se gastar mais de 15m³ mês, o m³=6€

Em média 25m³/mês

$$25\text{m}^3 * 6\text{€} = 150\text{€}$$

- **Publicidade**

Facebook = 2€ diários

$$30 \text{ Dias em média} * 2\text{€} = 60\text{€}$$

- **Seguros**

Pavilhão = 70.24€/mês