



Concepção e Implementação do Projecto Escola Verde

Hugo Carlos Ascenso da Costa

Projecto de Dissertação do MIEIG 2007/2008

Orientador na FEUP: Prof. Bernardo Almada-Lobo



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2008-09-08

<Concepção e Implementação do Projecto Escola Verde>

<*Aos meus Pais*>

Resumo

O desporto mais popular em Portugal é sem margem para dúvida o futebol. É aquele que tem o maior número de praticantes federados e amadores, tanto no futebol de 11 mas principalmente na sua variante de futsal (ou futebol de 5). No entanto, há claramente falta de espaços disponíveis para a sua prática, e os que existem na sua maioria são de pouca qualidade e com uma gestão muito pouco profissional. Existe assim um espaço natural para a área de negócio da gestão de instalações desportivas para a prática do futebol, mas esta actividade é extremamente dependente do valor de arrendamento dos pavilhões industriais, os quais representam um custo fixo mensal que ascende a 70% dos encargos da empresa.

Surgiu então a ideia de negócio de aproveitar este mercado emergente utilizando instalações já existentes, as quais seriam alugadas a um preço reduzido em determinados horários nos quais estivessem livres, eliminando assim o principal risco nesta actividade. Definiu-se que as escolas públicas nacionais seriam a solução perfeita ao apresentarem espaços desportivos sem utilização no horário pós-laboral, que coincide com o de maior procura para aluguer, e se encontrarem em localizações privilegiadas dentro das cidades.

Apostou-se no futebol de 7, em detrimento do habitual futsal, pois é em tudo semelhante ao futebol de 11 mas com dimensões menores. Assim sendo, mantém as características do jogo original que o tornam tão apreciado e retira aquelas que a um nível amador mais contribuem para impedir a sua prática regular.

O modelo de negócio do Projecto Escola Verde consistia assim em explorar campos de futebol de 7 em relva sintética de última geração que seriam instalados nos espaços desportivos exteriores das escolas públicas nacionais. Esses campos seriam oferecidos às escolas em troca de um contrato de exploração dos mesmos com uma renda num determinado período, o qual corresponderia ao tempo de vida previsto para o relvado sintético.

Distinguir-se-ia da concorrência garantindo a melhor qualidade aos seus clientes em todos os vectores do serviço, mantendo ao mesmo tempo sempre presente uma atitude inovadora e também pela utilização de espaços sub-utilizados em localizações privilegiadas, o que serviria como factor distintivo positivo ao estar potencialmente mais próximo dos clientes e reduzindo o risco do negócio a um valor quase nulo.

O primeiro passo dado foi a elaboração de um plano de negócios completo. Passou assim a ser visível a viabilidade económica do projecto e procedeu-se à implementação do mesmo, com a apresentação da primeira proposta de permuta à Escola Secundária Rainha D.Amélia em Alcântara, a qual tinha sido identificada como tendo condições ideais. Na quarta-feira dia 10 de Novembro de 2004, o campo de futebol de 7 do Projecto Escola Verde na Escola Secundária Rainha D.Amélia recebeu os seus primeiros clientes.

A ideia de negócio inicial demonstrou ser sem dúvida um caso ímpar de sucesso empresarial. O Projecto Escola Verde é actualmente o líder nacional no aluguer de campos de futebol de 7 com 12 unidades, mais de 16.000 indivíduos não-únicos a jogarem nos seus campos mensalmente, totalizando 35 colaboradores e prevendo facturar em 2008 mais de 500.000€ Em 2009 começará a sua expansão a nível nacional prevendo a construção de pelo menos mais 6 unidades, aumentando em 50% a sua capacidade instalada.

Design and Implementation of Projecto Escola Verde

Abstract

Football is by far the most popular sport in Portugal with the largest number of licensed and amateur participants. Popular formats are standard teams of 11 but above all 5-a-side football. There is a clear lack of pitches available and the existing are overwhelmingly of poor quality and not professionally managed. This defines a market niche for professionally managed football fields and auxiliary installations. This business opportunity is however highly dependent on the cost of renting suitable premises (industrial warehouses) which represents close to 70% of the company expenditure.

A business idea emerged to exploit this market making use of pre-existing facilities which could be rented at advantageous conditions when not in usage. This business model greatly reduces principal risk of high rental outlay. State schools were pinpointed as the ideal solution as they have sports facilities which are not in use during after-work hours (when there is highest demand for private rental) and are in readily accessible inner city locations.

We opted for 7 rather than standard 5 a-side. 7-a-side is highly similar to the standard 11 player game, maintaining aspects which make the game so popular but reducing the most significant obstacles that stop amateurs playing regularly.

The Projecto Escola Verde business model is to use latest technology synthetic grass football pitches. These are installed, in 7-a-side format, in the open air sports facilities of state schools. Schools are given free usage of these pitches during class hours, in return for after school hour commercial usage. The contractual agreement is for a duration corresponding to the expected lifetime of the synthetic grass.

Projecto Escola Verde distinguishes itself from the competition by guaranteeing highest quality of service, maintaining its innovative spirit and making use of under exploited installations in privileged position, meaning we are closer to our clients and thus minimising the business risk toward zero.

The first step was to draw up a business plan. This highlighted the economic viability of the project and the plan was put in to action. The secondary school Rainha D.Amélia in Alcântara (Lisbon) was identified as having perfect conditions. An offer was made to the school and in due course accepted. On Wednesday 10th of November 2004 the first paying customers played on the 7-a-side pitch at Rainha D.Amélia school.

This business idea has turned out to be highly successful. "Projecto Escola Verde" is national market leader in 7-a-side football pitch rentals. We currently run 12 pitches, hosting 16.000 players each month, have 35 employees and the expected turnover in 2008 is in excess of 500.000€ In 2009 we will expand at a national level; we anticipate setting up at least a further 6 units, a 50% increase in capacity.

Agradecimentos

A todos os elementos da Outdoor 7 – Gestão de Instalações Desportivas, Lda, que directa ou indirectamente contribuíram para a criação deste projecto e pelo seu crescimento e com quem continuo a contar nesse sentido. Em especial ao Engenheiro Pedro Ribas Araújo pelo empenho que sempre demonstrou, pela sua motivação e principalmente pela sua amizade.

Aos elementos dos conselhos executivos das escolas, por nos terem apoiado e acreditado em nós e que o nosso projecto seria uma mais-valia para os seus alunos.

Ao Professor Pedro Vilarinho, pela visão invulgar e pelos conhecimentos valiosos transmitidos em empreendedorismo e inovação.

Ao Engenheiro Bernardo Almada-Lobo, orientador na FEUP, pelo apoio e aconselhamento prestados.

Índice de Conteúdos

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Introdução | 2 |
| | 1.1. – Enquadramento do Projecto | 2 |
| | 1.2. – Breve Introdução | 2 |
| 2 | A Ideia de Negócio | 5 |
| | 2.1. – O Objectivo Inicial | 5 |
| | 2.2. – A Localização | 5 |
| | 2.3. – O Futebol de 7 | 6 |
| 3 | O Empreendedorismo | 7 |
| | 3.1. – A Experiência Anterior | 7 |
| | 3.2. – O Empreendedorismo | 7 |
| | 3.2.1. – A Capacidade Empreendedora | 7 |
| | 3.2.2. – O Empreendedorismo no Arranque de Empresas | 9 |
| | 3.3. – Os Conhecimentos Estudados e Adquiridos | 11 |
| 4 | Estudo e Análise da Ideia de Negócio | 13 |
| | 4.1. – O Mercado e a Concorrência | 13 |
| | 4.1.1. – O Mercado Macro | 13 |
| | 4.1.2. – O Mercado Micro | 13 |
| | 4.1.3. – A Concorrência Tradicional | 14 |
| | 4.1.4. – A Concorrência Moderna | 15 |
| | 4.1.5. – Análise da Concorrência | 16 |
| | 4.2. – O Modelo de Negócio e a Estratégia | 17 |
| | 4.2.1. – O Modelo de Negócio | 17 |
| | 4.2.2. – A Estratégia | 20 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.3. – O Plano de Negócios | 21 |
| 4.3.1. – O Plano de Vendas | 21 |
| 4.3.2. – Previsão dos Custos | 25 |
| 4.3.3. – O Investimento | 26 |
| 4.3.4 – Projecções Financeiras | 28 |
| | |
| 5 A Implementação | 30 |
| 5.1. – O Arranque | 30 |
| 5.2. – O Aumento de Complexidade | 31 |
| 5.3. – O Futuro | 32 |
| 5.4. – Lições Aprendidas | 33 |
| | |
| 6 Conclusões | 35 |
| | |
| 7 Referências e Bibliografia | 37 |
| | |
| 8 ANEXO A: Projecções Financeiras | 38 |

1 Introdução

1.1. – Enquadramento do Projecto

Este projecto é apresentado no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão.

O mesmo é constituído por uma parte lectiva e um projecto final de dissertação realizado numa empresa.

O autor deste projecto concluiu a licenciatura no mesmo curso em 2000 e, como tal, isso deu-lhe equivalência à área lectiva. Este relatório é o encerrar do projecto final realizado.

O autor propôs como tema o projecto por si realizado e que consistia no lançamento de uma nova empresa com base numa ideia inovadora num mercado em crescimento. Esse projecto iniciou-se em 2004 e decorre até aos dias de hoje.

É um trabalho em que o foco principal está no empreendedorismo, com o objectivo de estudar a sua vertente teórica mas também a sua parte prática, principalmente durante todo o processo de implementação.

O relatório começa por descrever a origem da ideia de negócio. De seguida há um capítulo sobre empreendedorismo, onde se procura apresentar de uma forma detalhada os conhecimentos mais importantes adquiridos pelo autor do projecto nesta matéria. Passa-se então ao estudo e análise da ideia de negócio que culmina na definição de um plano de negócios detalhado. Segue-se a fase da implementação com as lições aprendidas e a conclusão.

1.2. – Breve Introdução

O desporto mais popular em Portugal é sem margem para dúvida o futebol. É também aquele que tem o maior número de praticantes federados e amadores, tanto no mais conhecido futebol de 11 mas principalmente na sua variante de futsal (ou futebol de 5). No entanto, há claramente falta de espaços disponíveis para a sua prática, e os que existem na sua maioria são de pouca qualidade e com uma gestão muito pouco profissional.

Existe assim um espaço natural para que a área de negócio da gestão de instalações desportivas para a prática do futebol se desenvolva, o que tem vindo a acontecer com o aparecimento dos novos espaços construídos e explorados por empresas particulares. Apesar do sucesso ter acompanhado o seu rápido crescimento, esta actividade é extremamente dependente do valor de arrendamento dos pavilhões industriais, os quais representam um custo fixo mensal que ascende a 70% dos encargos da empresa.

Como tal, decidiu-se aproveitar este mercado emergente mas encontrando uma solução em que os encargos fixos não fossem tão determinantes no sucesso do negócio por

forma a diminuir o seu risco. Apareceu então a ideia de utilizar instalações e/ou espaços já existentes, os quais seriam alugados a um preço reduzido em determinados horários nos quais estivessem livres. Após alguns estudos definiu-se que as escolas públicas nacionais seriam a solução perfeita ao apresentarem espaços desportivos sem utilização no horário pós-laboral, que coincide com o de maior procura para aluguer, e se encontrarem em localizações privilegiadas dentro das cidades.

Apostou-se no futebol de 7, em detrimento do habitual futsal, pois é em tudo semelhante ao futebol de 11 mas com dimensões menores (60m X 35m). Assim sendo, mantém as características do jogo original que o tornam tão apreciado e retira aquelas que a um nível amador mais contribuem para impedir a sua prática regular. O futebol de 7 viria assim colmatar uma falha existente no mercado. Este é um desporto que se caracteriza por ser actualmente de grande dinâmica, com uma procura explosiva e muita falta de oferta, embora já existam empresas com gestão profissional e dedicadas a actuar neste mercado.

Assim sendo, estava criada a ideia de negócio que consistia na construção e exploração de campos em relva sintética para a prática do futebol de 7, utilizando para tal os espaços desportivos exteriores das escolas públicas nacionais no horário pós-laboral: o Projecto Escola Verde.

O modelo de negócio do Projecto Escola Verde consistirá em explorar campos de futebol de 7 em relva sintética de última geração que serão instalados nos espaços desportivos exteriores das escolas públicas nacionais. Esses campos serão oferecidos às escolas em troca de um contrato de exploração dos mesmos com uma renda num determinado período de anos, o qual corresponde ao tempo de vida previsto para um relvado sintético.

Para que o Projecto Escola Verde se torne um player importante nesta área de negócio terá de se distinguir positivamente. Para tal, há dois factores que são muito importantes e que terão de ser aplicados transversalmente: a qualidade e a inovação. Para além desses, a utilização de espaços sub-utilizados em localizações privilegiadas servirá como factor distintivo positivo ao estar potencialmente mais próximo dos clientes e reduzindo o risco do negócio a um valor quase nulo.

Foi elaborado um plano de negócios completo cujo objectivo era perceber a viabilidade económica da ideia de negócio. Começou-se por efectuar uma previsão da procura tendo por base a ocupação dos campos concorrentes já existentes, o que permitiu perceber que no mercado existia de facto uma grande discrepância entre uma baixa oferta e uma elevada procura. A rentabilidade económica do projecto que transparecia do plano de negócios final era muito positiva e, como tal, foi tomada a decisão de avançar com o mesmo.

A estratégia definida foi pensada por forma a reduzir o risco para os investidores, através de um modelo em que os recursos financeiros alocados ao projecto crescem à medida que se vai cumprindo um conjunto de *milestones* que reduzem o risco de insucesso. Assim sendo, a estratégia da empresa foi dividida em 3 fases distintas:

(i) Fase I – Curto Prazo - Até ao final de 2004

Identificar as escolas viáveis na área da Grande Lisboa e arrancar com a primeira instalação.

(ii) Fase II – Médio Prazo – Triénio 2005-2007

Apresentação do Projecto Escola Verde a todas as escolas viáveis com um objectivo a atingir de 15 campos em escolas no final de 2007 e análise económica da evolução do negócio e da sua viabilidade futura.

(iii) Fase III – Longo Prazo – 2008-2012

Expansão do Projecto Escola Verde a nível nacional, identificando as escolas viáveis e com um objectivo a atingir de 30 instalações no final de 2012.

No Verão de 2004 foi apresentado o acordo de permuta à Escola Secundária Rainha D.Amélia, o qual foi muito bem recebido. Após três meses de processo burocrático, o Ministério da Educação, na figura da Direcção Regional de Educação de Lisboa (DREL), deu o seu aval para que o acordo fosse firmado entre o Projecto Escola Verde e a escola.

Foi então obtido um empréstimo bancário que garantisse o valor de investimento, criou-se a empresa, procedeu-se à obtenção de orçamentos e selecção de fornecedores e de seguida construiu-se o campo enquanto se faziam algumas obras de benfeitoria dos balneários e do bar de apoio.

Na quarta-feira dia 10 de Novembro de 2004, o campo de futebol de 7 do Projecto Escola Verde na Escola Secundária Rainha D.Amélia recebeu os seus primeiros clientes.

A ideia de negócio inicial alicerçada numa área em franco crescimento como o futebol de 7 e inserida num sector robusto e dinâmico como o do futebol amador, aliada a uma opção singular de aproveitamento de espaços sem utilização e bem localizados, o que conferia um grau de risco no investimento muito baixo, demonstrou ser sem dúvida um caso ímpar de sucesso empresarial.

O Projecto Escola Verde encontra-se neste momento a finalizar a construção de três campos de futebol de 7 que aumentarão o seu número de instalações em escolas públicas nacionais para 12.

É actualmente o líder nacional no aluguer de campos de futebol de 7, com mais de 16.000 indivíduos não-únicos a jogarem nos seus campos mensalmente, totalizando 35 colaboradores e prevendo facturar em 2008 mais de 500.000€

Em 2009 começará a sua expansão a nível nacional prevendo a construção de pelo menos mais 6 unidades, aumentando em 50% a sua capacidade instalada.

Poderá sem dúvida ser considerado um caso ímpar de sucesso empresarial a nível nacional.

2 A Ideia de Negócio

2.1. – O Objectivo Inicial

A empresa MyIndoor – Gestão de Instalações Desportivas Lda, criada pelo autor deste projecto, começou a sua actividade em 2002 sendo o seu objectivo a exploração de campos de futsal (ou futebol de 5) localizados dentro de pavilhões industriais. A sua actividade começou na Maia mas no ano de 2003 abriria uma unidade em Cascais e outra em Lisboa. Assim sendo, tornou-se rapidamente a líder nacional no seu sector.

Apesar do sucesso ter acompanhado o seu rápido crescimento, esta actividade é extremamente dependente do valor de arrendamento dos pavilhões industriais, os quais representam um custo fixo mensal que corresponde a 70% dos encargos da empresa.

Como tal, a ideia de diversificar o negócio da empresa por forma a diminuir o seu risco tornou-se prioritária. Fazia sentido manter a empresa no sector em que se encontrava pois assim poderia alavancar na sua experiência e concerteza encontrar economias de escala. No entanto, era necessário encontrar uma solução em que os encargos fixos não fossem tão determinantes no sucesso do negócio.

Foi aqui que surgiu a ideia de utilizar instalações e/ou espaços já existentes, os quais alugaríamos a um preço reduzido em determinados horários nos quais estivessem livres.

2.2. – A Localização

A primeira ideia recaiu sobre espaços desportivos camarários ou de clubes. No entanto, tradicionalmente o aluguer dos campos de futebol à semana começa apenas ao final da tarde, ou seja, em horário pós-laboral. Este facto entrava em colisão com a nossa ideia pois esses pavilhões desportivos estão ocupados exactamente nesses horários, com treinos de associações e clubes dos mais variados desportos. No entanto, seria perfeito para outro tipo de instalações que fossem usadas apenas em horário laboral. Surgiu então a ideia de aproveitar os espaços desportivos das escolas.

Normalmente, mas nem sempre, as escolas apresentam um pavilhão desportivo e um espaço exterior polivalente. Rapidamente conseguiu-se perceber que a situação dos pavilhões desportivos era em tudo semelhante à dos espaços camarários mas, por outro lado, os espaços exteriores estavam sem utilização no horário pós-laboral. Assim sendo, uma série de vantagens tornaram-se imediatamente visíveis pois eram espaços abandonados, com dimensões suficientes para o nosso objectivo e que em muitos casos se encontravam em localizações privilegiadas dentro das cidades.

2.3. – O Futebol de 7

Como foi dito anteriormente, o objectivo era diminuir o risco mas mantendo a empresa no aluguer de campos de futebol de 5. No entanto, quando a localização foi decidida, surgiu a questão de ser ao ar livre. O futsal é tradicionalmente um desporto jogado em pavilhão e muito rápido, o que faz com que não se consiga praticar bem à chuva. Por outro lado o futebol de 7, embora numa fase ainda embrionária, encontrava-se francamente em expansão com um aumento no número de praticantes e campos disponíveis para a sua prática.

O desporto mais visto em Portugal é sem margem para dúvida o futebol de 11. No entanto, a verdade é que a um nível amador ele é pouco praticado. Tal deve-se fundamentalmente ao facto de serem necessários 22 jogadores e preparação física para campos de grandes dimensões (110m X 70m) nos quais se acaba por tocar na bola poucas vezes durante um jogo. O futebol de 7, ao contrário do futsal, é em tudo semelhante ao futebol de 11 mas com dimensões menores (60m X 35m). Assim sendo, mantém as características do jogo original que o tornam tão apreciado e retira aquelas que a um nível amador mais contribuem para impedir a sua prática regular. Conclui-se assim que o futebol de 7 veio preencher uma falha existente no mercado.

Tendo em vista o parágrafo anterior, pode-se ainda somar o facto de ser perfeitamente praticável à chuva tal como o futebol de 11 e também que serviria perfeitamente para balançar o facto de os alugueres nos pavilhões diminuírem no Verão pois os clientes procuram localizações ao ar livre.

Assim sendo, estava criada a ideia de negócio que consistia na construção e exploração de campos em relva sintética para a prática do futebol de 7, utilizando para tal os espaços desportivos exteriores das escolas públicas nacionais no horário pós-laboral: o Projecto Escola Verde.

3 O Empreendedorismo

3.1. – A Experiência Anterior

O autor deste projecto iniciou-se no empreendedorismo ao fundar em 2002 na Maia a empresa MyIndoor – Gestão de Instalações Desportivas, Lda. Nessa altura a sua experiência profissional resumia-se a um estágio profissional de seis meses e um ano de trabalho na empresa BA – Fábrica de Vidros Barbosa & Almeida, SA na área do Planeamento de Produção.

Toda a concepção da ideia de negócio, a criação da empresa e a sua implementação foram efectuadas enquanto exercia outra actividade profissional, o que na prática implicava que o fosse apenas nos tempos livres, o que se revelava manifestamente insuficiente. Assim sendo, não havia tempo para investimento pessoal em todo o conhecimento existente na área do empreendedorismo.

No ano de 2003 foi tomada a decisão de se dedicar em exclusivo à sua empresa com a responsabilidade pela abertura de uma unidade em Cascais e posteriormente em 2004 outra em Lisboa, tarefas exigentes que estavam aliadas à pressão inerente de tomar um risco e não poder falhar. Embora o MyIndoor se tenha tornado rapidamente o líder nacional no seu sector, todo o processo de arranque e desenvolvimento da empresa esteve longe de ser perfeito e isento de falhas.

Assim sendo, ficou a ideia bem presente que se no futuro houvesse uma nova oportunidade então deveria ser aproveitada de uma forma melhor e mais eficiente.

3.2. – O Empreendedorismo

3.2.1. – A Capacidade Empreendedora

A capacidade empreendedora e a capacidade de liderança são duas faculdades frequentemente referidas em simultâneo nos mais variados textos e artigos económicos. Isto acontece, na maior parte dos casos, quando se pretende caracterizar indivíduos pela proactividade, vontade de inovar e visão, ou ainda para realçar outros aspectos como a motivação e a força interior. Apesar de estas e outras características estarem associadas tanto à capacidade empreendedora como à capacidade de liderança, e de existirem muitas outras sobreposições conceptuais, estes dois conceitos são, em grande medida, diferentes. No entanto, não existe ainda hoje um consenso absoluto nesta matéria, como se pode constatar em estudos de Gestão de Recursos Humanos que concluem cautelosamente que é mais

correcto tratar o termo “empreendedorismo” como uma instância particular da liderança e não como um tópico específico.

Por um lado, um indivíduo empreendedor é, por definição, alguém com iniciativa e vontade de iniciar novos projectos. É um individuo com dinamismo, energia e arrojo suficientes de forma a conceber e a por em prática um negócio, esperando dele poder retirar dividendos. Analisando alguns dos muitos milhares de textos disponíveis através da Internet que referem os dois conceitos aqui abordados, é visível que o termo empreendedorismo aparece invariavelmente para qualificar um indivíduo ligado ao mundo empresarial e à criação de novos negócios, não sendo esse indivíduo necessariamente um empresário – o accionista de uma ou de várias empresas - ou um gestor – aquele que exerce a função de zelar pelo bom desempenho operacional ou financeiro de um negócio.

Por outro lado, um líder não tem obrigatoriamente de estar ligado às empresas e aos negócios. Há inúmeros exemplos de líderes nas mais variadas áreas da vida social, entre as quais, o desporto, a política e a religião, que partilham da habilidade de orientar e influenciar pessoas para alcançar um objectivo comum. Adicionalmente, os líderes têm habitualmente as virtudes de saber comunicar com as pessoas e de motivá-las.

Tendo estas considerações em conta, parece claro que a capacidade empreendedora incide sobretudo nos negócios e envolve necessariamente a ambição de um indivíduo em crescer e inovar, enquanto que a capacidade de liderança é multidisciplinar e envolve necessariamente relações humanas particulares entre o líder e os seus seguidores.

São infundáveis os contributos que foram sendo dados para o enriquecimento da definição de “empreendedorismo”, sendo de destacar os autores Richard Cantillon e J.A. Schumpeter. O primeiro deu especial relevância à vertente de assunção de riscos por parte do empresário e o segundo enfatizou o processo de “destruição criativa”, ou seja, de destruição de empresas antigas e ineficientes e a sua substituição por novas e inovadoras estruturas onde o empresário assume o papel fundamental. De facto, o risco na criação de novos negócios é encarado de uma forma particular pelo indivíduo empreendedor. Tal deve-se ao facto de, por um lado, este encarar os desafios de forma optimista e com auto confiança, mas por outro lado, ser calculista e as suas iniciativas serem bem fundamentadas e inteligentes. É surpreendente verificar que a percepção do risco de uma determinada iniciativa é minorada pela auto-confiança do empreendedor. Embora este facto contribua para alguns fracassos causados pelo excesso de confiança e optimismo, certo é que a motivação, vontade, e habilidade em ultrapassar obstáculos colocam o empreendedor numa posição mais favorável que os seus concorrentes, muitas vezes acomodados às situações. Adicionalmente, também a sua atitude de permanente desafio ao *status-quo* e de superação da indiferença sempre acrescenta algo de novo às suas iniciativas e aumenta as probabilidades de sucesso das mesmas.

Pelo exposto, a capacidade empreendedora pressupõe a realização de uma obra resultante de um processo de criação ou transformação. Adicionalmente, verifica-se que, quase invariavelmente, essa obra se traduz num negócio e, conseqüentemente, em dividendos que, por sua vez, são reaplicados com o objectivo da expansão do mesmo negócio. É, de facto, pela ênfase da criação de riqueza e do crescimento que melhor se identifica a capacidade empreendedora.

Tal como um empreendedor, também um líder possui espírito de iniciativa, vontade de inovar e motivação, mas distingue-se pela preocupação e necessidade de partilhar as suas aspirações com a equipa que lidera. A existência dessa equipa, ou grupo de trabalho, é

condição essencial para que possamos sequer falar de um líder. Adicionalmente, quando tratamos de liderança, é a forma como os objectivos são alcançados que é enfatizada, passando para segundo plano os conteúdos e implicações desses objectivos.

Um líder identifica-se com o grupo de trabalho e, não se restringindo a relacionar-se apropriadamente com cada elemento, procura conseguir um bom relacionamento entre eles. Tem ainda a função de identificar as necessidades e interpretar os anseios do grupo de maneira que, em caso de discordâncias, consiga conduzir o mesmo para consenso ou, em alternativa, procurar que a minoria aceite os veredictos da maioria sem se sentir diminuída. Para tal, o líder deve manter-se imparcial, sem tomar partido por nenhuma das partes, cabendo-lhe ainda interferir no debate para conduzir o grupo à sensatez. Manter o grupo coeso, mediando e dirimindo divergências e conduzindo os seus elementos à concórdia é uma função fundamental da liderança; num grupo fragmentado a liderança fica enfraquecida ou deixa mesmo de existir.

Um líder caracteriza-se ainda por ter um genuíno interesse pelos outros, e particularmente pelos seus liderados. A liderança só se expressa verdadeiramente quando o líder compreende os sonhos e os valores das pessoas. Faz parte do trabalho do líder mostrar às pessoas que elas podem vencer e premiá-las por atingirem as metas impostas. Através do apoio que presta aos liderados na realização dos seus objectivos individuais, o líder consegue mais facilmente mobilizá-los para lutarem pelas aspirações compartilhadas. Adicionalmente, é também essencial que o líder demonstre ser um bom comunicador e transmita eficazmente cada mensagem pretendida.

Finalmente, não se pode deixar de mencionar a credibilidade e a honestidade como aspectos fundamentais para a capacidade de liderança. Só com essas qualidades, um indivíduo conseguirá inspirar a confiança necessária para que seja encarado como um verdadeiro líder. Só adoptando uma conduta que se coadune com os valores e pontos de vista que quer transmitir, o líder conseguirá que o voluntário se imponha ao impositivo e que liderar passe a ser sinónimo de orientar.

Não parece haver dúvidas que, independentemente da confusão semântica causada pelas similaridades dos dois conceitos, a capacidade empreendedora e a capacidade de liderança sejam, em grande medida, complementares e fundamentais para a actividade empresarial.

3.2.2. – Empreendedorismo no arranque de empresas

Quando há uma ideia de negócio, existem duas abordagens possíveis para a lançar no mercado que no fundo são dois extremos: efectuando um planeamento detalhado ou acreditando e avançando sem perder tempo. A razão em princípio dir-nos-ia que a primeira seria a melhor, que provocaria uma taxa superior de sucesso. A verdade é que das 500 maiores empresas actualmente dos Estados Unidos da América, apenas 28% elaboraram um plano de negócios completo, 26% elaboraram um plano rudimentar e 46% não efectuaram qualquer tipo de análise. Se formos ver os mesmos dados nos anos 80 verificamos que a percentagem que elaborava um plano de negócios completo era de 21%, o que não é substancialmente diferente.

Outros dados interessantes são o facto de mais de metade não ter recorrido ao parecer de nenhum advogado antes do lançamento da empresa e o tempo decorrido desde a ideia original até estar a funcionar ser de algumas semanas em 26% dos casos e de apenas alguns meses em mais 37%.

O que parece acontecer então é que quando um empreendedor tem uma ideia de negócio bem pensada ele tende a acreditar nela de tal forma que acha que não necessita de a validar e prefere limitar a sua análise e começar o mais rápido possível.

Este optimismo característico dos empreendedores, esta aparente irresponsabilidade, não é no entanto sempre reflexo de uma atitude irracional e sim na maior parte das vezes de factores como a sua situação profissional, restrições e do tipo de oportunidade:

- Restrições de capital – este facto implica que a análise seja efectuada ao mesmo tempo que se vai arrancando com a empresa;

- Baixo custo de oportunidade – se não tiver de investir um elevado valor de capital, não há muito risco (dos fundadores das 500 maiores empresas dos Estados Unidos da América um terço tinha sido despedido, a maior parte não tinha um trabalho satisfatório e uma grande parte criou a sua empresa enquanto trabalhava noutra);

- Conhecimento prévio – experiência e informação prévia sobre a área de negócio em que se vai entrar é um incentivo pessoal a avançar;

- Nichos de mercado – a entrada num nicho faz com que o estudo prévio completo seja difícil e por isso desconsiderado;

- Incerteza – em novos mercados (ou em grande mudança) uma análise terá sempre um coeficiente muito grande de incerteza e esse tempo poderá ser valioso para ganhar uma posição;

A confiança dos empreendedores poderá no entanto ter um preço, fazendo com que eles menosprezem alguns factores importantes como a concorrência, considerando com o seu optimismo que irão vencer onde outros falharam ou irão falhar. A vontade de ver se funciona é um risco ao qual os empreendedores normalmente não conseguem fugir. E falhar é uma situação que terá sempre de estar preparado para enfrentar.

É aqui que surge uma das características que os empreendedores têm de ter: a capacidade de adaptação. Das 500 maiores empresas actualmente dos Estados Unidos da América, dois terços alterou o seu conceito inicial, sendo que metade destas fizeram-no fortemente. Estas mudanças de rumo poderão ser activadas por volumes de vendas reduzidos ou lucros decrescentes, o que faz com que não haja muito a perder, mas também poderão surgir de oportunidades com que a empresa se depara no seu caminho.

Embora não seja possível concluir entre planear detalhadamente ou apenas avançar com confiança, é possível verificar que esta última hipótese é a escolhida na maioria dos casos. Embora como foi visto acima os factores para tal possam ser vários e lógicos, a verdade é que um empreendedor é por natureza confiante e prefere uma abordagem de avançar e posteriormente adaptar-se se for necessário.

Este género de miopia tem pontos de contacto com a selecção natural mas, ao contrário do mundo animal, as escolhas do empreendedor são conscientes e ele poderá sempre adoptar uma abordagem mais analítica quando quiser. No entanto, não deixa de trabalhar de uma forma não científica e, ao contrário do método científico que elabora hipóteses e por via da experimentação as aceita ou refusa, o empreendedor dá menor valor a experimentar e descobrir que a ideia inicial não é válida do que a encontrar uma substituta. No fundo o empreendedor actua fundamentalmente no curto-prazo, na procura de gerar cash-flow positivo o mais rápido possível.

Um empreendedor só poderá contrariar o seu “destino” se, em primeiro lugar, tiver consciência dele e se tirar vantagem de factores como: escolhas conscienciosas, não se limitar a reagir e prever os problemas, capacidade de mudança de máximos locais e habilidade de mudar para uma visão analítica.

3.3. – Os Conhecimentos Estudados e Adquiridos

Entre o arranque do MyIndoor e o início do projecto a que este relatório se refere, o autor teve a oportunidade de colaborar com a COTEC que é uma associação empresarial para a inovação sem fins lucrativos.

A COTEC tem um programa chamado CoHitec que tem por objectivo estimular a criação e a adição de valor a partir do conhecimento gerado pelos investigadores de universidades portuguesas através da criação de startups de base tecnológica e com elevado potencial de crescimento.

Esta iniciativa surgiu da necessidade verificada de que o conhecimento em Portugal estar a ser gerado de forma crescente mas sem que venha a gerar valor com um impacto significativo na economia do país.

O programa alicerçava-se em fornecer capacidades, competências e conhecimento que permitissem que aquilo que é gerado pelas universidades possa ser transformado em produtos em empresas tecnológicas de sucesso. Nomeadamente, era ensinada uma metodologia conhecida como Tec Algorithm e que teve a sua origem no centro HiTec da North Carolina State University e cujos resultados se têm revelado excelentes. Esta metodologia é sustentada no pressuposto de que o empreendedorismo é o motor da inovação e, conseqüentemente, de que a inovação se ensina essencialmente através do empreendedorismo. São envolvidas equipas multidisciplinares em projectos reais cujo objectivo é chegar ao mercado. A abordagem coloca um ênfase especial em novos produtos e forma os intervenientes na avaliação de oportunidades de negócio.

O programa CoHitec acredita que as competências fomentadoras de empreendedorismo só podem ser apreendidas através de uma prática educativa baseada em projectos reais, não sendo suficiente o esquema tradicional de formação baseado em disciplinas com conteúdos estanques.

No processo de inovação, o programa abrangia o sombreado visível na figura seguinte que é designado como “Vale da Morte” pois é a zona de passagem mais difícil, a área em que os mundos académico e empresarial se tocam e onde é necessário a troca de competências e conhecimentos por forma a sobreviver.

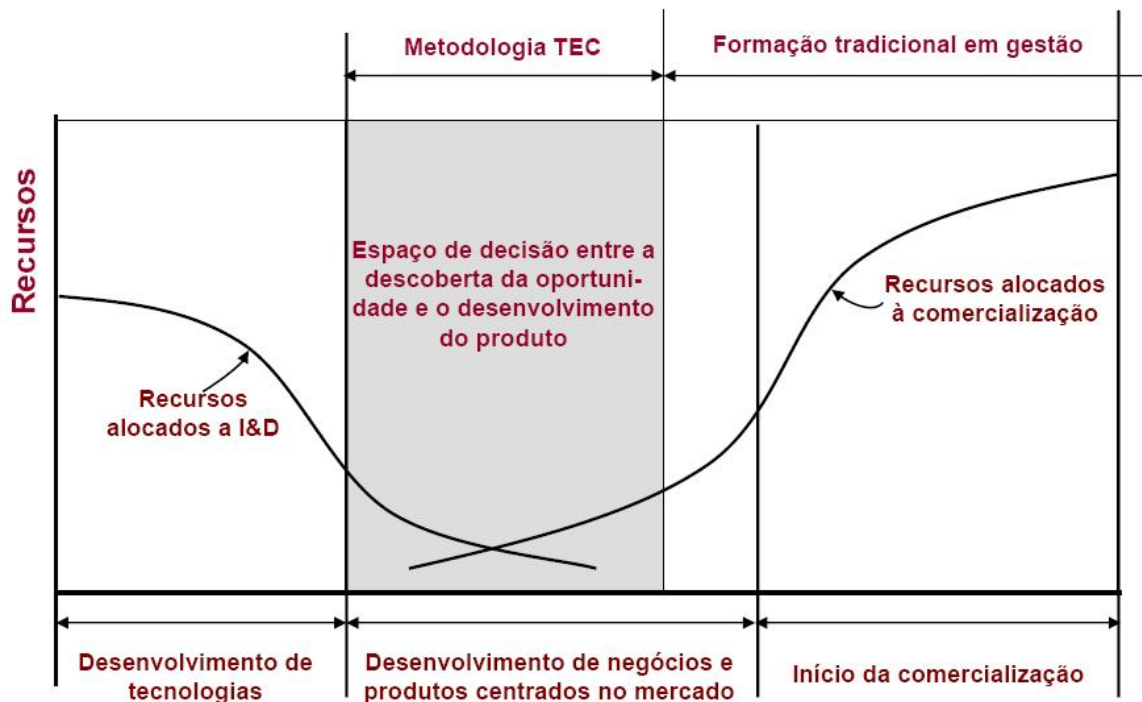


Figura 1 – O processo de inovação

O CoHitec dividia o seu programa em duas partes distintas:

- Fase I: adquirir competências e conhecimentos
- Fase II: acompanhar o desenvolvimento até ao início da comercialização

O autor do projecto participou em ambas as fases, tendo estado ligado a dois projectos de base tecnológica:

- Problad – um novo conceito de fungicida, de origem natural e mais eficaz que os químicos;
- Thelial Technologies – método inovador para encontrar compostos que tenham características anti-cancerígenas.

4 Estudo e Análise da Ideia de Negócio

4.1. – O Mercado e a Concorrência

4.1.1. – O Mercado Macro

O mercado em que o Projecto Escola Verde se insere é a um nível macro o da ocupação de tempos livres ou entretenimento. Quando um indivíduo deseja ocupar os seus tempos livres, nomeadamente pós-laborais e ao fim-de-semana, há um leque de escolhas que tem disponíveis, estando entre elas o praticar futebol com os amigos. Contrariamente ao que o primeiro instinto indica, a verdade é que quem pratica esse desporto não o faz com o objectivo de melhorar a sua condição física (esse é um bónus que advém da prática) mas sim pelo gosto pela modalidade. Assim sendo, é uma opção comparável a todas as outras. Os exemplos de negócios concorrentes são inúmeros: cinemas, teatros, espectáculos, museus, ginásios, bowling, ténis, etc... Não estão incluídas outras opções que não apresentam actividade económica pois admite-se que o Projecto Escola Verde oferece uma mais-valia pelo seu serviço e, como tal, a concorrência directa é aquela que também apresenta valor acrescentado.

Este é um mercado que se caracteriza por ser de grande dimensão, dinâmica e valor. Por os seus serviços não serem considerados de primeira necessidade, sempre foi considerado frágil por estar muito sujeito a variações da economia. Na última década essa visão tem vindo a alterar-se com os dados que indicam que tal afinal não é bem verdade. De facto há diminuições no consumo mas não tão fortes como seria de esperar, muito perto até de valores de produtos de primeira necessidade.

É também um mercado que tem vindo a crescer ao longo do tempo. Esse crescimento tem origem numa maior e melhor oferta de serviços associada a um maior poder de compra da população e algumas mudanças culturais na sociedade.

4.1.2. – O Mercado Micro

Apertando um pouco mais a malha por forma a estudar o mercado mais em pormenor, é possível colocar o Projecto Escola Verde no sector dos alugueres de campos para a prática do futebol amador. Por este último entende-se os grupos de amigos e/ou empresas que de forma continuada ou esporádica alugam um espaço desportivo para a prática do futebol, seja ele de 5, 7 ou 11.

Este mercado é extremamente pulverizado. Cada vila e cada zona de uma cidade têm sempre pelo menos um espaço desportivo para a prática de futebol, chegando a haver áreas em que este factor desce até ao nível do bairro. Como tal o factor localização é determinante

neste negócio dado que os clientes estão habituados a jogar perto de casa e/ou do seu local de trabalho (muitas vezes com os seus colegas).

Este mercado é na sua maioria constituído por clubes, associações e espaços camarários. Assim sendo, estamos perante uma situação em que a maioria dos operadores do sector são entidades sem fins lucrativos e cuja principal actividade não é o aluguer de campos de futebol, nem a sua sanidade financeira depende disso.

Ao estar inserido num sector de actividade de âmbito desportivo, e em particular o futebol, o público-alvo atingido abrange tanto adolescentes como adultos do sexo masculino percorrendo uma faixa etária bastante extensa que se estima ser dos 15 aos 55 anos. Dentro destes é possível destacar o enorme contingente laboral e também o imenso círculo universitário, sendo o valor que este representa na envolvente actual e principalmente futura da economia muito importante para qualquer empresa. Adicionalmente, esta é uma paixão que se caracteriza por ser independente do estrato social.

Os clientes são mais frequentes à semana nos horários pós-laborais (após 18h) e até às 23h e ao fim-de-semana de manhã e ao final da tarde. Tipicamente ou jogam com os seus colegas de trabalho no final do dia laboral ou então com um grupo de amigos. Para além disso, pela frequência com que jogam é possível dividi-los em 2 grupos:

- Regulares: aqueles que têm sempre o mesmo horário reservado num determinado dia e hora todas as semanas;
- Esporádicos: aqueles que combinam jogar de uma forma mais casual.

4.1.3. – A Concorrência Tradicional

A concorrência pode ser facilmente dividida pelo tipo de gestão. Na sua maioria são entidades sem fins lucrativos cuja gestão dos espaços desportivos para a prática de futebol e do negócio a eles associado é efectuada de forma quase casual. No geral os espaços disponíveis, embora tenham valores de aluguer reduzidos, apresentam muitos pontos negativos para um cliente:

- pisos dos espaços desportivos desgastados e degradados – a utilização dos mesmos é muito elevada e não há disponibilidade financeira para uma manutenção cuidada;
- condições deficientes de iluminação e balneários – a iluminação é normalmente insuficiente e os balneários antiquados;
- dificuldade na marcação de um aluguer – não há um centro de reservas, existindo um responsável pelo aluguer dos espaços mas que nem sempre se encontra no local e que é difícil de contactar telefonicamente (alguns espaços obrigam a ir ao local para reservar o campo e efectuar pagamento antecipado);
- dificuldade em arranjar uma hora livre – em horário pós-laboral e aos fins-de-semana estes espaços desportivos têm poucos horários livres devido aos treinos e jogos de diversas colectividades;
- atendimento ao cliente inexistente – não há nenhuma forma de atendimento ao cliente em vigor.

4.1.4. – A Concorrência Moderna

Embora representem uma minoria, existem algumas empresas privadas a actuar neste mercado e em que esta actividade é a sua principal, apresentando o seu número uma tendência crescente. Normalmente apresentam uma boa resposta aos pontos negativos da concorrência tradicional que foram apresentados acima.

Actualmente as suas condições, os seus serviços e o seu atendimento ao cliente tendem a aproximar-se dos que são apresentados por um ginásio. A evolução do número de profissionais especializados em desporto no mercado, nomeadamente da recente licenciatura em Gestão do Desporto, tem contribuído grandemente para este facto.

No entanto, nenhuma destas empresas actualmente existentes apresenta uma estratégia de expansão e de conquista de mercado. Tal facto não parece advir de falta de procura mas sim de algum acomodamento com a situação confortável em que estão colocados.

Esta será a concorrência mais directa do Projecto Escola Verde dado que a base de possíveis clientes é a mesma, sendo por isso necessário ser melhor do que estas empresas que já se encontram no mercado por forma a conquistar quota.

Como foi referido, estas empresas conseguem no geral colmatar as falhas dos espaços tradicionais. No entanto, é possível identificar alguns pontos a melhorar do ponto de vista de um cliente:

- pisos dos espaços desportivos antiquados – a evolução dos relvados sintéticos tem sido enorme e actualmente existem a relva apelidada de 3ª geração que é bastante superior em jogabilidade (deslizar da bola, ressalto da bola, menor coeficiente de abrasão, menor desgaste) do que a actualmente instalada nesses campos;

- condições deficientes de iluminação e balneários – a iluminação desses campos é boa mas ainda existem sombras dos jogadores (num caso de iluminação perfeita não deveriam existir) e os balneários continuam a ser antiquados;

- dificuldade em arranjar uma hora livre – em horário pós-laboral e aos fins-de-semana estes espaços desportivos têm poucos horários livres devido à elevada ocupação actual;

- atendimento ao cliente deficiente – existe mas ainda se encontra num estado embrionário.

No que diz respeito ao futebol 7 a empresa Futebol7.com particular mas também a empresa Greenfield são aquelas que mais directamente concorrerão com o Projecto Escola Verde.

4.1.5. – Análise da Concorrência

Futebol 7 - Tradicional

Clube Tap – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Santa Maria dos Olivais junto ao Aeroporto

Encarnação – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Santa Maria dos Olivais junto ao Aeroporto

Clube Rugby Técnico – 1 campo em relva sintética com dimensões curtas
Olaias

Grupo Desportivo Direito – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Monsanto

Linda-a-Velha – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Linda-a-Velha

St Julian's School - 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Carcavelos

Futebol 7 – Moderna

Futebol7.com – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Monsanto

Greenfield – 2 campos em relva sintética com dimensões curtas
Alfragide

Futebol 5 – Tradicional

Sport Lisboa e Olivais – 1 campo em relva sintética com dimensões normais
Santa Maria dos Olivais

Futebol 5 – Moderna

MyIndoor – 6 campos em relva sintética com dimensões normais
Sacavém (3) e Cascais (3)

IndoorFut - 2 campos em relva sintética com dimensões normais
Corroios

4.2. – O Modelo de Negócio e a Estratégia

4.2.1. – O Modelo de Negócio

Como foi referido acima, este é um mercado que se caracteriza por ser de grande dinâmica. Principalmente ao nível do futebol de 7, a procura tem vindo a aumentar, o que faz com que haja uma tendência no sentido de aumentar a oferta. Também foi referido que já há empresas com gestão profissional e dedicadas a actuar neste mercado. Assim sendo, para que o Projecto Escola Verde se torne um player importante nesta área de negócio terá de se distinguir positivamente. Para tal, há dois factores que são muito importantes e que terão de ser aplicados transversalmente: a qualidade e a inovação.

Em qualquer mercado em que o produto em si não tem características suficientemente distintivas, as empresas que lideram são as que conseguem estar melhor nestes dois pontos. A partir desse momento é sempre muito mais difícil para qualquer outra empresa conseguir acompanhar o ritmo. Assim sendo, o Projecto Escola Verde tentará garantir a melhor qualidade aos seus clientes em todos os vectores do serviço, mantendo ao mesmo tempo sempre presente uma atitude inovadora.

O modelo de negócio do Projecto Escola Verde consistirá em explorar campos de futebol de 7 em relva sintética de última geração que serão instalados nos espaços desportivos exteriores das escolas públicas nacionais. Esses campos serão oferecidos às escolas em troca de um contrato de exploração dos mesmos com uma renda num período de 8 anos, o qual corresponde ao tempo de vida previsto para um relvado sintético.

A utilização de espaços sub-utilizados em localizações privilegiadas servirá como factor distintivo positivo ao estar potencialmente mais próximo dos clientes e reduzindo o risco do negócio a um valor quase nulo. Distinguir-se-á da concorrência garantindo a melhor

qualidade aos seus clientes em todos os vectores do serviço, mantendo ao mesmo tempo sempre presente uma atitude inovadora.

A análise que se segue passa por alguns dos pontos principais a abordar mas não pretende ser exaustiva:

Campo Relvado

Em cada escola será instalado um campo de futebol de 7 com relva sintética de última geração da marca Greenfields, a qual é uma das duas únicas aprovada pela FIFA e pela UEFA para todo o tipo de competições. É a relva mais semelhante com a natural existente actualmente no mercado. Cada campo terá dimensões oficiais de 60m X 35m, as quais são consideradas as ideais para a prática do futebol de 7.

Iluminação

Será fornecida por 16 lâmpadas de 400W e 4 lâmpadas de 2000W colocadas em postes a 7 metros de altura, por forma a que toda a área do campo esteja totalmente iluminada.

Balneários e Bar

Serão efectuadas as obras necessárias nos balneários das escolas por forma a que tenham condições óptimas para a recepção e acomodamento dos clientes. Haverá sempre um bar com esplanada de apoio ao campo, o qual servirá para os clientes descansarem e conviverem após um jogo. A sua localização terá de ser vista escola a escola, bem como eventuais obras de melhoramento.

Reservas

O sistema de reservas será o mais facilitado e eficaz possível, com um sistema de atendimento telefónico central e com horário alargado (incluindo fim-de-semana) e também reservas on-line. Assim, quem estiver interessado em reservar um campo apenas terá de ligar para um determinado número e dar os seus contactos. O pessoal será formado em atendimento telefónico por forma a que tudo seja tratado de forma profissional.

Atendimento ao Cliente

Tanto ao telefone como principalmente no local do jogo o cliente terá sempre um interlocutor do lado do Projecto Escola Verde que será formado no sentido de saber dar resposta às dúvidas e/ou situações que lhe serão apresentadas. Haverá tratamento personalizado de sugestões / reclamações e inquéritos regulares para avaliar a satisfação.

Outros

Em cada campo existirão bolas e coletes para emprestar às equipas que vierem jogar, sem nenhum custo acrescido. Existirá também um seguro de acidentes pessoais suportado pelo Projecto Escola Verde e que cobrirá todos os que jogarem nos campos explorados pela empresa (hospitalização, operação, fisioterapia) em caso de lesão temporária, invalidez ou morte.

A principal área de negócio do Projecto Escola Verde será o aluguer dos campos de futebol de 7. No entanto, existem outras áreas relacionadas nas quais entrará por forma a maximizar o seu volume de vendas:

- Festas Aniversário – organização de festas de aniversário para crianças entre os 5 e os 15 anos. Haverá um pack que incluirá o aluguer do campo por duas horas mais o lanche de aniversário. A ocupação será direccionada para os fins-de-semana entre as 14h e as 18h, horários em que se realizam normalmente estas festas e em que os campos não costumam estar alugados.

- Escolas Futebol – área de negócio que se encontra em franco desenvolvimento e que ocupará alguns horários de fim de tarde à semana entre as 18h e as 20h.

- Torneios de Futebol – é um mercado bastante competitivo mas a dimensão do Projecto Escola Verde deverá alavancar o arranque e consolidação do torneio. Têm a vantagem de poderem ocupar horários menos utilizados (por exemplo ao fim-de-semana) pois as equipas deslocam-se pelo campeonato em si, sacrificando outros valores como a localização e o horário.

- Bar de apoio – o bar que servirá de apoio a cada campo de futebol de 7 será um foco de rendimentos e servirá para rentabilizar o funcionário que terá de estar sempre presente no local.

- Loja – situada no bar, venderia material desportivo em cada um dos campos.

- Publicidade – a exploração de publicidade em cada campo poderá ser bastante rentável. No entanto, aqui poderá haver a necessidade de validação desta área de negócio por parte de cada escola.

4.2.2. – A Estratégia

A estratégia do Projecto Escola Verde foi pensada considerando que a excelente localização e baixo risco inerente à colocação dos campos de futebol de 7 nas escolas é uma oportunidade excelente e que se for devidamente aproveitada terá como conclusão natural a liderança nacional do seu sector no médio prazo.

É preciso considerar que nem todas as escolas interessará ou terá condições para ter nos seus espaços desportivos exteriores um campo de futebol de 7, por várias razões:

- a sua localização não ser a ideal;
- a falta de espaços alternativos para outros desportos, por exemplo devido à falta de um pavilhão gimnodesportivo;
- a dimensão do espaço desportivo exterior não ser suficiente;
- a escola não estar interessada no acordo de permuta por nós apresentado.

A estratégia proposta procura reduzir o risco para os investidores, através de uma modelo em que os recursos financeiros alocados ao projecto crescem à medida que se vai cumprindo um conjunto de *milestones* que reduzem o risco de insucesso.

Assim sendo, a estratégia da empresa foi dividida em 3 fases distintas:

(i) Fase I – Curto Prazo - Até ao final de 2004

Identificar as escolas viáveis na área da Grande Lisboa e arrancar com a primeira instalação. As limitações das escolas fazem com que seja de extrema importância a rapidez com que a empresa avançará efectuando acordos com as que são viáveis.

(ii) Fase II – Médio Prazo – Triénio 2005-2007

Apresentação do Projecto Escola Verde a todas as escolas viáveis com um objectivo a atingir de 15 campos em escolas no final de 2007.

Consolidação de processos e procedimentos.

Análise económica da evolução do negócio e da sua viabilidade.

(iii) Fase III – Longo Prazo – 2008-2012

Expansão do Projecto Escola Verde a nível nacional.

Identificação das escolas viáveis e envio de propostas com um objectivo a atingir de 30 campos em escolas no final de 2012.

4.3. – O Plano de Negócios

4.3.1. – O Plano de Vendas

Previsão da Procura

A principal área de negócio do Projecto Escola Verde será naturalmente o aluguer dos campos de futebol de 7. Foi efectuada uma pesquisa de mercado extensa tanto aos concorrentes mais directos como a outros (futebol de 5): Futebol7.com, Greenfield, Clube Tap, Encarnação, Clube Rugby Técnico, Grupo Desportivo Direito, Linda-a-Velha, St Julian's School, MyIndoor, FutIndoor e Sport Lisboa e Olivais.

Esta pesquisa consistiu em contactá-los ao longo de vários meses no sentido de alugar um dos seus campos a diferentes dias e horários e assim perceber as vagas existentes. Concluiu-se que em média a sua ocupação era a seguinte (nºhoras por semana):

- Semana:
 - Período AM (<19h00m): 2,5h
 - Período PM1 (19h00m<23h30m): 16h
 - Período PM2 (>23h30m): 2h
- Fim-de-Semana:
 - Período FDS1 (<12h30m): ocupado a 6h
 - Período FDS2 (12h30m<17h00m): 2h
 - Período FDS3 (17h00m<20h00m): 4,5h
 - Período FDS4 (>20h00m): 3,5h

No entanto, isolando os campos de futebol 7, é visível que as ocupações são maiores:

- Semana:
 - Período AM (<19h00m): 4h
 - Período PM1 (19h00m<23h30m): 18h
 - Período PM2 (>23h30m): 3h
- Fim-de-Semana:
 - Período FDS1 (<12h30m): 7h
 - Período FDS2 (12h30m<17h00m): 3h
 - Período FDS3 (17h00m<20h00m): 6h
 - Período FDS4 (>20h00m): 5h

Embora estes últimos números representem excelentes perspectivas, no plano de negócios serão utilizados os valores da pesquisa como um todo pois é natural que com o aumento da oferta os jogos tendam a deslocar-se para os horários mais nobres, tal como acontece no futebol de 5 cujo mercado se encontra mais desenvolvido. Não se considerou a hipótese de utilizar números inferiores, atendendo que com o aumento do número de campos a procura em cada um poderia diminuir, pois como foi dito anteriormente o futebol de 7 se encontra em franca expansão no número de praticantes.

Para completar a previsão da procura foi necessário atender a uma especificidade muito importante deste mercado que é a sua sazonalidade. A prática do futebol, tal como outros desportos, embora sempre bem presente tem variações ao longo do ano. A altura em que menos se pratica é no Verão, principalmente em Julho e Agosto, pois a pessoas estão de férias (e são necessários 14 para praticar este desporto) e também porque há outras actividades que têm o seu pico nesta altura (as praias repletas são um bom exemplo). O pico da prática é na Primavera, ou seja, nos meses de Março, Abril e Maio, pois é quando o tempo melhora e se começa a sair mais de casa. Para conhecer esta sazonalidade do desporto analisou-se os dados do MyIndoor, ficando-se assim a conhecê-la.

No entanto, dado que o futebol de 7 é um desporto de exterior, as condições atmosféricas e a temperatura podem tender a condicionar a sua prática e assim afectar a sazonalidade típica do futebol. Para prever este efeito a única ajuda possível foi recorrer aos dados da pesquisa de mercado anterior e tentar percebê-la. A conclusão a que se chegou é que não divergia da sazonalidade típica, o que se poderá explicar em parte pela elevada procura e pouca oferta e também pelo tempo ameno e reduzida pluviosidade que caracterizam a zona da Grande Lisboa. Assim sendo, utilizou-se a sazonalidade extraída dos dados obtidos do MyIndoor e aplicou-se à previsão de ocupação extraída da pesquisa de mercado efectuada na concorrência. Obteve-se assim uma procura-tipo para cada instalação do Projecto Escola verde em velocidade cruzeiro:

| Procura Mensal | | Unidade | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|----------------|------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Semana AM | Procura Pesquisa | Horas | | | | 10 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 25 | 20 | 5 | -4 | -18 | -40 | 50 | 0 | 0 | -10 |
| | Procura Ajustada | Horas | 7 | 7 | 8 | 10 | 11 | 10 | 8 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Semana PM1 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 64 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 24 | 0 | 12 | -2 | -11 | -40 | 56 | 4 | 0 | -15 |
| | Procura Ajustada | Horas | 52 | 52 | 64 | 64 | 72 | 70 | 63 | 38 | 59 | 61 | 61 | 52 |
| Semana PM2 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 8 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 15 | 10 | 5 | 0 | -20 | -50 | 80 | 20 | 0 | -15 |
| | Procura Ajustada | Horas | 6 | 6 | 7 | 8 | 8 | 8 | 7 | 3 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| FDS1 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 24 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 20 | 0 | 5 | -10 | -20 | -25 | 50 | 5 | 0 | -7 |
| | Procura Ajustada | Horas | 20 | 20 | 24 | 24 | 25 | 23 | 18 | 14 | 20 | 21 | 21 | 20 |
| FDS2 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 8 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 20 | 0 | 5 | -10 | -20 | -25 | 50 | 5 | 0 | -7 |
| | Procura Ajustada | Horas | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| FDS3 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 18 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 15 | 0 | 0 | 0 | -25 | -15 | 50 | 5 | 0 | -11 |
| | Procura Ajustada | Horas | 16 | 16 | 18 | 18 | 18 | 18 | 14 | 11 | 17 | 18 | 18 | 16 |
| FDS4 | Procura Pesquisa | Horas | | | | 18 | | | | | | | | |
| | Sazonabilidade | % | 0,0 | 0,0 | 15 | 0 | 0 | 0 | -5 | -10 | 15 | 0 | 0 | -11 |
| | Procura Ajustada | Horas | 16 | 16 | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 15 | 18 | 18 | 18 | 16 |
| TOTAL | | Horas | 123 | 123 | 148 | 150 | 160 | 155 | 132 | 91 | 134 | 140 | 140 | 123 |

Tabela 1 – Mapa da procura prevista

A estes valores serão adicionados os valores de horas alugadas associados a festas de anos, torneios e escola de futebol por forma a definir a procura total.

Definição do Preço

Para começar analisou-se o preço praticado pelos concorrentes:

| Preços Concorrência | | |
|---------------------------------|---------------|------------|
| | Semana | FDS |
| Futebol 7 | €/hora | €/hora |
| Clube Tap | 50 | 50 |
| Encarnação | 52,5 | 52,5 |
| Clube Rugby Técnico | 50 | 50 |
| Grupo Desportivo Direito | 60 | 60 |
| Linda-a-Velha | 55 | 55 |
| St Julian's School | 45 | 45 |
| Futebol7.com | 60 | 55 |
| Greenfield | 70 | 40 |
| | Semana | FDS |
| Futebol 5 | €/hora | €/hora |
| Sport Lisboa e Olivais | 40 | 40 |
| MyIndoor | 55 | 51 |
| IndoorFut | 53 | 53 |

Tabela 2 – Mapa de preços da concorrência

Para além desta análise, consideraram-se outros factores na definição do preço a praticar:

- dado que o Projecto Escola Verde iria fornecer um serviço de qualidade superior, o seu preço nunca deveria ser inferior ao da concorrência;

- a localização dos seus campos também apontava no sentido de não ter preços inferiores;

- este tipo de campos apresenta uma elevada procura, o que faz com que manter os preços como estão apenas leva a que o volume de vendas seja menor, não trazendo actualmente qualquer tipo de benefício;

- o preço (por jogador) praticado pela concorrência no horário mais procurado é de 4,29€, o qual é inferior ao dos campos de futsal com gestão profissional (5€) e também a um negócio de comparação por excelência neste sector que é o cinema (5,5€);

- uma “guerra” de preços não traria obviamente vantagens;

- em função da procura, e não de factores como a utilização de electricidade ou dos balneários, deveriam ser definidos diferentes escalões de preço (semana vs fim-de-semana, horas diferentes dos dias);

- o tipo de pagamento também deveria ser levado em linha de conta, devendo o seu valor por hora alugada ser tanto menor quanto maior fosse o número de semanas pagas no seu início, o que atrairia os clientes para as marcações continuadas;

- o preço deveria ser único e nele estariam incluídos todos os serviços prestados pelo Projecto Escola Verde: iluminação, balneário, empréstimo de bolas e coletes e seguro de acidentes pessoais;

- o preço para alugueres superiores a 1 hora deveriam ser proporcionais, ou seja, com a procura esperada não há nenhuma vantagem em estabelecer este tipo de descontos.

Assim sendo, estabeleceu-se a Tabela de Preços do Projecto Escola Verde:

| Tabela de Preços | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|---------------|------------|--------|------------|-------|
| Início dos Jogos | | | Pagamento (€) | | | | |
| Jogos à semana | | | Na altura | Antecipado | Mensal | Trimestral | Anual |
| <= 18:00 | | | 50 | 47 | 45 | 42 | 40 |
| >=18:30 e <23:30 | | | 65 | 60 | 58 | 55 | 52 |
| >= 23:30 | | | 55 | 52 | 50 | 48 | 45 |
| Jogos ao Fim de Semana e Feriados | | | Na altura | Antecipado | Mensal | Trimestral | Anual |
| <=12:00 | | | 60 | 57 | 55 | 52 | 50 |
| >=12:30 e <17:00 | | | 50 | 47 | 45 | 42 | 40 |
| >=17:00 e <20:00 | | | 60 | 57 | 55 | 52 | 50 |
| >=20:00 | | | 55 | 52 | 50 | 48 | 45 |
| Reservas - 918 500 400 | | | | | | | |

Tabela 3 – Mapa de preços do Projecto Escola Verde

A previsão da procura e a definição do preço deram origem ao Plano de Vendas previsto pelo Projecto Escola Verde. Este teve em linha de conta a distribuição ao longo do ano das aberturas de novas unidades, bem como a evolução da procura de cada uma até atingir a velocidade cruzeiro:

| Campos PEV | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|------------------------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug | € | €/Halug |
| NºCampos no final do ano | | 1 | | 5 | | 10 | | 15 | | 18 | | 21 | | 24 | | 27 | | 30 |
| NºMeses Funcionamento | | 3 | | 42 | | 99 | | 159 | | 198 | | 234 | | 270 | | 306 | | 342 |
| NºHoras Alugadas | | 264 | | 6678 | | 15741 | | 25281 | | 31482 | | 37206 | | 42930 | | 48654 | | 54378 |
| NºHoras Alug. Semana AM | | 12 | | 420 | | 990 | | 1590 | | 1980 | | 2340 | | 2700 | | 3060 | | 3420 |
| NºHoras Alug. Semana PM1 | | 144 | | 2688 | | 6336 | | 10176 | | 12672 | | 14976 | | 17280 | | 19584 | | 21888 |
| NºHoras Alug. Semana PM2 | | 12 | | 336 | | 792 | | 1272 | | 1584 | | 1872 | | 2160 | | 2448 | | 2736 |
| NºHoras Alug. FDS | | 96 | | 2688 | | 6336 | | 10176 | | 12672 | | 14976 | | 17280 | | 19584 | | 21888 |
| NºHoras Alug. Torneios | | 0 | | 336 | | 792 | | 1272 | | 1584 | | 1872 | | 2160 | | 2448 | | 2736 |
| NºHoras Alug. Festas Anos | | 0 | | 42 | | 99 | | 159 | | 198 | | 234 | | 270 | | 306 | | 342 |
| NºHoras Alug. Escola Futebol | | 0 | | 168 | | 396 | | 636 | | 792 | | 936 | | 1080 | | 1224 | | 1368 |
| 1. Aluguer Campos | 15.756,00 | 59,68 | 360.696,00 | 58,82 | 850.212,00 | 58,82 | 1.365.492,00 | 58,82 | 1.700.424,00 | 58,82 | 2.009.592,00 | 58,82 | 2.318.760,00 | 58,82 | 2.627.928,00 | 58,82 | 2.937.096,00 | 58,82 |
| 1.1. Aluguer Semana AM | 600,00 | 50,00 | 21.000,00 | 50,00 | 49.500,00 | 50,00 | 79.500,00 | 50,00 | 99.000,00 | 50,00 | 117.000,00 | 50,00 | 135.000,00 | 50,00 | 153.000,00 | 50,00 | 171.000,00 | 50,00 |
| 1.2. Aluguer Semana PM1 | 9.072,00 | 63,00 | 169.344,00 | 63,00 | 399.168,00 | 63,00 | 641.088,00 | 63,00 | 798.336,00 | 63,00 | 943.488,00 | 63,00 | 1.088.640,00 | 63,00 | 1.233.792,00 | 63,00 | 1.378.944,00 | 63,00 |
| 1.3. Aluguer Semana PM2 | 660,00 | 55,00 | 18.480,00 | 55,00 | 43.560,00 | 55,00 | 69.960,00 | 55,00 | 87.120,00 | 55,00 | 102.960,00 | 55,00 | 118.800,00 | 55,00 | 134.640,00 | 55,00 | 150.480,00 | 55,00 |
| 1.4. Aluguer FDS | 5.424,00 | 56,50 | 151.872,00 | 56,50 | 357.984,00 | 56,50 | 574.944,00 | 56,50 | 715.968,00 | 56,50 | 846.144,00 | 56,50 | 976.320,00 | 56,50 | 1.106.496,00 | 56,50 | 1.236.672,00 | 56,50 |
| 2. Torneios | 0,00 | #DIV/0! | 23.520,00 | 70,00 | 55.440,00 | 70,00 | 89.040,00 | 70,00 | 110.880,00 | 70,00 | 131.040,00 | 70,00 | 151.200,00 | 70,00 | 171.360,00 | 70,00 | 191.520,00 | 70,00 |
| 3. Festas Anos | 0,00 | #DIV/0! | 3.570,00 | 85,00 | 8.415,00 | 85,00 | 13.515,00 | 85,00 | 16.830,00 | 85,00 | 19.890,00 | 85,00 | 22.950,00 | 85,00 | 26.010,00 | 85,00 | 29.070,00 | 85,00 |
| 4. Escola Futebol | 0,00 | #DIV/0! | 4.200,00 | 25,00 | 9.900,00 | 25,00 | 15.900,00 | 25,00 | 19.800,00 | 25,00 | 23.400,00 | 25,00 | 27.000,00 | 25,00 | 30.600,00 | 25,00 | 34.200,00 | 25,00 |
| 5. Loja | 0,00 | 0,00 | 3.000,00 | 0,45 | 6.000,00 | 0,38 | 9.000,00 | 0,36 | 10.800,00 | 0,34 | 12.600,00 | 0,34 | 14.400,00 | 0,34 | 16.200,00 | 0,33 | 18.000,00 | 0,33 |
| 6. Publicidade | 0,00 | 0,00 | 5.000,00 | 0,75 | 10.000,00 | 0,64 | 15.000,00 | 0,59 | 18.000,00 | 0,57 | 21.000,00 | 0,56 | 24.000,00 | 0,56 | 27.000,00 | 0,55 | 30.000,00 | 0,55 |
| Total Proveitos | 15.756,00 | 59,68 | 399.986,00 | 59,90 | 939.967,00 | 59,71 | 1.507.947,00 | 59,65 | 1.876.734,00 | 59,61 | 2.217.522,00 | 59,60 | 2.558.310,00 | 59,59 | 2.899.098,00 | 59,59 | 3.239.886,00 | 59,58 |

Tabela 4 – Plano de Vendas do Projecto Escola Verde

4.3.2. – Previsão dos Custos

Custos Variáveis

- Água, Gás e Electricidade – serão utilizadas as contas das escolas e no final do mês será efectuado um pagamento às mesmas. Estimaram-se os seguintes valores por hora de jogo para efectuar os cálculos: água - 0,30€ gás - 0,50€e electricidade - 1,50€

- Staff Operacional – em cada escola haverá apenas 1 funcionário em cada momento que será pago a 3,50€/ hora.

- Materiais Consumo Corrente – estimou-se que a compra de bolas, coletes, redes das balizas e outros materiais de consumo corrente será de 0,20€por hora de jogo.

Custos Fixos

- Renda – fará parte do acordo com as escolas uma renda mensal para a exploração do campo no valor de 1000€

- Recursos Humanos – para além dos 2 sócios que terão também resopnsabilidades operacionais, será necessária a contratação de pessoal para os serviços centrais em diversas áreas e também supervisores que ficarão responsáveis pelo controlo operacional de grupos de escolas.

| PEV | NºCOLABORADORES PREVISTOS | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | |
| Direcção | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Sócio-Gerente 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Sócio-Gerente 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Marketing & Vendas | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Responsável Marketing & Venda | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Operações | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Supervisor 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Supervisor 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Supervisor 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Manutenção | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Responsável Manutenção 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Responsável Manutenção 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Central Reservas | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Técnico 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Técnico 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Apoios Funcionais | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Administrativo/Financeiro | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| TOTAL | 3 | 3 | 5 | 5 | 9 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 |

Tabela 5 – Mapa previsional de recursos humanos

- Fornecimentos e Serviços Externos –

| | Tx IVA | CF | CV | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------|--------|------|----|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Torneios | 21% | 100% | | | 11.760 | 27.720 | 44.520 | 55.440 | 65.520 | 75.600 | 85.680 | 95.760 |
| Festas Anos | 21% | 100% | | | 1.680 | 3.960 | 6.360 | 7.920 | 9.360 | 10.800 | 12.240 | 13.680 |
| Escola Futebol | 21% | 100% | | | 840 | 1.980 | 3.180 | 3.960 | 4.680 | 5.400 | 6.120 | 6.840 |
| Loja | 5% | 100% | | | 1.500 | 3.000 | 4.500 | 5.400 | 6.300 | 7.200 | 8.100 | 9.000 |
| Outros Fluidos | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e Utensílios | 21% | 100% | | 1.800 | 9.000 | 18.000 | 27.000 | 32.400 | 37.800 | 43.200 | 48.600 | 54.000 |
| Livros e doc. técnica | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Material de escritório | 21% | 100% | | 300 | 1.500 | 3.000 | 4.500 | 5.400 | 6.300 | 7.200 | 8.100 | 9.000 |
| Artigos para oferta | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Rendas e alugueres | 21% | 100% | | 3.000 | 42.000 | 99.000 | 159.000 | 198.000 | 234.000 | 270.000 | 306.000 | 342.000 |
| Internet | 21% | 100% | | 300 | 1.200 | 1.800 | 1.800 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 3.000 | 3.000 |
| Comunicação | 21% | 100% | | 600 | 6.000 | 9.000 | 10.200 | 11.400 | 12.000 | 13.200 | 14.400 | 15.600 |
| Seguros | | 100% | | 2.500 | 12.500 | 25.000 | 37.500 | 45.000 | 52.500 | 60.000 | 67.500 | 75.000 |
| Royalties | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Transportes de mercadorias | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Deslocações e estadas | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Comissões | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Honorários | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Contencioso e notariado | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| Conservação e reparação | 21% | 100% | | 3.600 | 18.000 | 36.000 | 54.000 | 64.800 | 75.600 | 86.400 | 97.200 | 108.000 |
| Publicidade e propaganda | 21% | 100% | | 500 | 2.500 | 5.000 | 7.500 | 9.000 | 10.500 | 12.000 | 13.500 | 15.000 |
| Limpeza, higiene e conforto | 21% | 100% | | 330 | 4.620 | 10.890 | 17.490 | 21.780 | 25.740 | 29.700 | 33.660 | 37.620 |
| Vigilância e segurança | 21% | 100% | | 480 | 2.400 | 4.800 | 7.200 | 8.640 | 10.080 | 11.520 | 12.960 | 14.400 |
| Trabalhos especializados | 21% | 100% | | 600 | 3.600 | 4.800 | 6.000 | 7.200 | 8.400 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Outros forn. e serviços | 21% | 100% | | | | | | | | | | |
| TOTAL FSE | | | | 14.010 | 119.100 | 253.950 | 390.750 | 478.740 | 561.180 | 643.620 | 726.060 | 807.900 |

Tabela 6 – Mapa de fornecimentos e serviços externos

4.3.3. – O Investimento

Relvado Sintético

O relvado terá 60m X 35m = 2100m²

O valor da relva Greenfields no mercado é 25€/m².

O investimento no relvado será então de 2100 X 25 = 52500€

Piso Betuminoso

É necessário colocar um piso em betuminoso por debaixo da relva por forma a nivelar toda a área e também para que tenha um declive de 1% do centro para o exterior por causa da água das chuvas.

O valor do betuminoso é de 7€/m².

O investimento no betuminoso é assim de 2100 X 7 = 14700€

Vedação

A vedação consiste numa rede rígida com 2 metros de altura a todo o perímetro do campo, uma rede flexível de 5 metros de altura no mesmo perímetro (o que dá um altura total de 7 metros), os postes onde as redes são fixadas e os portões.

O valor total estimado para a vedação é de: 11500€

Iluminação

Será fornecida por 16 lâmpadas de 400W e 4 lâmpadas de 2000W, num total de 14400W.

O valor estimado para as lâmpadas mais a mão-de-obra da instalação é de 7500€

Bar+Balneários

Serão necessárias obras de melhoria nos balneários das escolas e também nos espaços que forem adjudicado ao Projecto Escola Verde para o seu bar. Estima-se um valor de 3000€

Marketing & Publicidade

As despesas em marketing & publicidade correspondem à execução de flyers a publicitar a nova instalação, cartazes, posters e outdoors. O seu valor é de 2000€

Outros

Haverão sempre outros investimentos como compra de equipamentos e móveis. O valor guardado para estes investimentos é de 1500€

Assim sendo, o investimento total previsto em cada unidade do Projecto Escola Verde é de 92700€

Obviamente este valor não será todo pago aquando da instalação. O relvado sintético, que corresponde a mais de metade do valor de investimento, será liquidado 35% no final da instalação, 35% 4 meses depois e 30% 8 meses depois.

4.3.4. – Projecções Financeiras

Demonstração de Resultados Previsionais

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas | 16.812 | 426.698 | 1.002.931 | 1.609.071 | 2.002.662 | 2.366.346 | 2.730.030 | 3.093.714 | 3.457.398 |
| Prestações de Serviços | 1.056 | 34.712 | 78.964 | 125.124 | 154.728 | 182.424 | 210.120 | 237.816 | 265.512 |
| Volume de Negócios | 17.868 | 461.410 | 1.081.895 | 1.734.195 | 2.157.390 | 2.548.770 | 2.940.150 | 3.331.530 | 3.722.910 |
| (-) Variação da Produção | | 13 | 1.947 | 6.797 | 21.543 | 22.796 | 24.388 | 24.388 | 24.388 |
| CMVMC | 2.112 | 53.424 | 125.928 | 202.248 | 251.856 | 297.648 | 343.440 | 389.232 | 435.024 |
| Outros custos variáveis (FSE) | | | | | | | | | |
| Margem Bruta de Contribuição | 15.756 | 407.973 | 954.020 | 1.525.150 | 1.883.991 | 2.228.326 | 2.572.322 | 2.917.910 | 3.263.498 |
| | 88% | 88% | 88% | 88% | 87% | 87% | 87% | 88% | 88% |
| FSE- Custos Fixos | 14.010 | 119.100 | 253.950 | 390.750 | 478.740 | 561.180 | 643.620 | 726.060 | 807.900 |
| Resultado Económico | 1.746 | 288.873 | 700.070 | 1.134.400 | 1.405.251 | 1.667.146 | 1.928.702 | 2.191.850 | 2.455.598 |
| Impostos | | | | | | | | | |
| Custos com o Pessoal | 10.059 | 46.944 | 72.931 | 72.931 | 141.881 | 154.875 | 167.869 | 167.869 | 167.869 |
| % de Vendas | 56% | 10% | 7% | 4% | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% |
| Outros Custos Operacionais | | | | | | | | | |
| Outros Proventos Operacionais | | | | | | | | | |
| EBITDA | -8.313 | 241.929 | 627.139 | 1.061.469 | 1.263.370 | 1.512.271 | 1.760.833 | 2.023.981 | 2.287.729 |
| Amortizações | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |
| Provisões | | | | | | | | | |
| EBIT | -16.898 | 181.945 | 502.904 | 872.985 | 1.036.635 | 1.251.986 | 1.463.499 | 1.689.597 | 1.915.695 |
| Custos Financeiros | | 23.072 | 22.275 | 18.430 | 14.585 | 10.739 | 6.894 | 3.049 | -797 |
| Proventos Financeiros | | | | | | | | | |
| RESULTADO FINANCEIRO | | -23.072 | -22.275 | -18.430 | -14.585 | -10.739 | -6.894 | -3.049 | 797 |
| Custos Extraordinários | | | | | | | | | |
| Proventos Extraordinários | | | | | | | | | |
| RAI | -16.898 | 158.873 | 480.629 | 854.555 | 1.022.050 | 1.241.247 | 1.456.605 | 1.686.548 | 1.916.491 |
| Impostos sobre os lucros | | 35.494 | 120.157 | 213.639 | 255.513 | 310.312 | 364.151 | 421.637 | 479.123 |
| RESULTADO LIQUIDO | -16.898 | 123.379 | 360.472 | 640.916 | 766.538 | 930.935 | 1.092.453 | 1.264.911 | 1.437.368 |

Tabela 7 – Mapa de demonstração de resultados

Do mapa de demonstração de resultados previsionais é possível observar que em 2005, com 5 unidades, prevê-se que os resultados operacionais sofram uma inflexão no sentido desejado. Em 2007 a subida do EBITDA é muito forte, assim se mantendo nos anos seguintes, em virtude do efeito do aumento de escala do Projecto Escola Verde.

Evolução do Cash-Flow

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Meios Libertos do Projecto | | | | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | -12.673 | 136.459 | 377.178 | 654.739 | 777.476 | 938.990 | 1.097.624 | 1.267.198 | 1.436.771 |
| Amortizações do exercício | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |
| Provisões do exercício | | | | | | | | | |
| | -4.089 | 196.443 | 501.413 | 843.223 | 1.004.211 | 1.199.274 | 1.394.958 | 1.601.582 | 1.808.805 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | | | | |
| Fundo de Maneio | 2.111 | -424 | -13.995 | -15.461 | -1.801 | -8.860 | -8.860 | -9.264 | -9.264 |
| CASH FLOW de Exploração | -1.977 | 196.019 | 487.418 | 827.762 | 1.002.410 | 1.190.414 | 1.386.098 | 1.592.318 | 1.799.541 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | | | | |
| Capital Fixo | -58.575 | -370.800 | -463.500 | -463.500 | -278.100 | -278.100 | -278.100 | -278.100 | -278.100 |
| Free cash-flow | -60.552 | -174.781 | 23.918 | 364.262 | 724.310 | 912.314 | 1.107.998 | 1.314.218 | 1.521.441 |
| CASH FLOW acumulado | -60.552 | -235.334 | -211.416 | 152.846 | 877.156 | 1.789.470 | 2.897.469 | 4.211.687 | 5.733.128 |

Tabela 8 – Mapa de evolução do Cash-Flow

No mapa da evolução do cash-flow é possível visualizar que o valor mínimo do free cash-flow ocorre em 2005 devido ao investimento necessário para a instalação e arranque 4 unidades.

Em 2005 o cash-flow de exploração torna-se positivo, ano que é o primeiro próximo da velocidade cruzeiro. Assim, é a partir deste ano que o investidor começa efectivamente a recuperar o seu investimento, sendo que em 2007, no quarto ano depois do arranque da primeira unidade, este já se encontra totalmente pago.

Avaliação do Projecto

| Na perspectiva do Projecto | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------|-----------|----------|----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Free Cash Flow to Firm | -60.552 | -174.781 | 23.918 | 364.262 | 724.310 | 912.314 | 1.107.998 | 1.314.218 | 1.521.441 | 12.557.930 |
| WACC | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% |
| Factor de actualização | 1 | 1,166 | 1,360 | 1,585 | 1,848 | 2,155 | 2,513 | 2,930 | 3,417 | 3,984 |
| Fluxos actualizados | -60.552 | -149.898 | 17.593 | 229.783 | 391.859 | 423.303 | 440.908 | 448.516 | 445.315 | 3.152.326 |
| | -60.552 | -210.451 | -192.858 | 36.925 | 428.785 | 852.088 | 1.292.996 | 1.741.511 | 2.186.826 | 5.339.151 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 5.339.151 | | | | | | | | | |
| | #NUM! | #NUM! | #NUM! | 8% | 48% | 63% | 70% | 73% | 75% | 80% |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 80,28% | | | | | | | | | |
| Pay Back period | 4 Anos | | | | | | | | | |

Tabela 9 – Avaliação do Projecto Escola Verde

Para a obtenção dos dados relativos ao Valor Actual Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) do projecto foram utilizados os seguintes valores:

- Taxa de crescimento dos *cash-flows* na perpetuidade de 4%;
- Taxa de juro de activos sem risco de 4,5%;
- Prémio de risco de mercado de 6,63%;
- Beta empresas equivalentes de 200%.

Os valores apresentados, quer do VAL quer da TIR indicam que este projecto apresenta robustez e muito boas perspectivas financeiras para os investidores.

5 A Implementação

5.1. – O Arranque

Após um estudo inicial de quais as escolas na cidade de Lisboa que teriam condições para a instalação de um campo de futebol de 7, foi escolhida a Escola Secundária Rainha D.Amélia (ex-Ferreira Borges) no Alto Sto.Amaro, entre Alcântara e a Ajuda. Esta escola apresentava bastantes vantagens:

- encontrava-se numa boa zona habitacional;
- tinha óptimos acessos;
- tinha uma zona do espaço desportivo exterior com as dimensões perfeitas para um campo de futebol de 7, a qual se encontrava bastante degradada, o que ajudaria a que mais naturalmente houvesse vontade de estudar a permuta;
- tinha espaços alternativos para a prática de outros desportos, inclusive um pavilhão gimnodesportivo;
- o número de alunos tinha aumentado bastante pois uma escola próxima tinha sido fechada recentemente, o que indiciava que tal não aconteceria com esta.

A única dúvida prendia-se com o facto de um dos principais concorrentes – Futebol7.com - se encontrar a menos de um quilómetro. No entanto, concluiu-se que tal facto não deveria ser visto como negativo, podendo até vir a revelar-se positivo caso a procura excedentária desse campo tomasse conhecimento do Projecto Escola Verde.

No Verão de 2004 foi apresentado o acordo de permuta à Escola Secundária Rainha D.Amélia, o qual foi recebido de forma muito positiva principalmente pelo grupo de educação física. No entanto faltava que o Ministério da Educação, na figura da Direcção Regional de Educação de Lisboa (DREL), desse o seu aval para que o acordo fosse firmado. Este processo burocrático durou cerca de 3 meses, sendo que sem o entusiasmo e pressão exercida pelo conselho executivo da escola provavelmente não teria chegado a bom porto.

O primeiro passo depois da obtenção do aval da DREL foi obter um empréstimo bancário que garantisse o valor de investimento. Este processo revelou-se por natureza moroso e também difícil devido à falta de capacidade avalizadora dos promotores face à sua juventude. O problema foi resolvido mas sem esse aval um projecto empreendedor de baixo risco e liderado por jovens qualificados não teria recebido apoio financeiro para avançar.

De seguida deu-se início ao processo de criação da empresa, que foi efectuada através do Centro de Formalidades de Empresas, e que demorou aproximadamente um mês.

Procedeu-se então à obtenção de orçamentos e selecção de fornecedores e construiu-se o campo enquanto se faziam algumas obras de benfeitoria dos balneários e do bar de apoio.

Em paralelo foi iniciada uma campanha de publicidade por forma a dar a conhecer o primeiro campo de futebol de 7 do projecto Escola Verde e que era composta por:

- Entrega massificada de panfletos em jogos de futebol, centros comerciais, caixas do correio e outros;
- Outdoors publicitários;
- Publicidade em jornais desportivos;
- Envio de e-mails publicitários para uma mailing-list.

Na quarta-feira dia 10 de Novembro de 2004, o campo de futebol de 7 do Projecto Escola Verde na Escola Secundária Rainha D.Amélia recebeu os seus primeiros clientes.



Figura 2 – Fotografia do primeiro jogo

5.2. – O Aumento de Complexidade

O arranque do campo de Alcântara correu acima do esperado tanto no que respeita à sua ocupação como ao seu funcionamento. Assim sendo, foi tomada a decisão de avançar para outras localizações, dentro da Fase II da estratégia prevista.

Nesse ano foram enviadas propostas para seis escolas, mas apenas duas aceitaram. As quatro que não o fizeram não apresentaram nenhuma razão directa para tal, sendo que aquilo que se conseguiu concluir das reuniões foi um total desinteresse pela proposta do projecto Escola Verde. Face ao tempo de resposta da DREL, que se tem mantido sempre igual, apenas um dos campos foi inaugurado em 2005, na escola secundária D.João V na Damaia. O outro foi contruído em Janeiro de 2006 na escola secundária Camilo Castelo Branco em Carnaxide. No ano de 2006 foram enviadas várias propostas que resultaram em três novos campos que foram inaugurados: Laranjeiro (Almada), Alvalade e Torre da Marinha (Seixal).

No espaço de um ano o Projecto Escola Verde tinha passado de dois campos de futebol de 7 para seis. A este aumento no número de instalações correspondeu naturalmente um aumento de complexidade para o qual a empresa não estava preparada e ao qual teve de reagir.

No início a empresa era constituída apenas pelos seus dois sócios fundadores, um colaborador na central de reservas e os colaboradores que trabalhavam nos campos. Como tal, toda a gestão, ou seja, as áreas de marketing, recursos humanos, financeira e operacional eram da responsabilidade dos sócios-gerentes, para além de todo o tipo de solicitações que surgiam. Com o passar do tempo e o aumento do número de campos esta situação tornou-se intolerável, o que levou a que houvesse um esforço na sistematização de processos e procedimentos e também na informatização no sentido de diminuir a carga de trabalho. Para além disso, foi necessário contratar um supervisor operacional e um responsável de manutenção, o que levou a que existisse a necessidade de efectuar uma separação e especialização das funções, com delegação de funções e responsabilidades.

Todo este processo fez com que a empresa passasse a funcionar muito melhor, de uma forma mais profissional e, como tal, mais eficiente. Para além disso, libertou tempo para outros temas que se encontravam em stand-by e que assim puderam ter maior atenção. No entanto, a focalização interna fez com que o processo de expansão diminuísse a sua velocidade, o que levou a que em 2007 apenas um campo fosse inaugurado em Queluz.

Este dado aliado ao facto de a receptividade das escolas ser inferior ao inicialmente previsto, ficando-se apenas pelos 33%, fez com que fosse falhado o objectivo estratégico da fase II que era de 15 campos no final de 2007.

Em 2008 o processo de expansão voltou ao esperado com a abertura no primeiro semestre de dois novos campos em Odívetas e Belém, e no segundo trimestre três na Penha França, Mem-Martins e Montijo, os quais se encontram neste momento em construção.

5.3. – O Futuro

O Projecto Escola Verde encontra-se neste momento em vias de finalizar o ano de 2008 com 12 campos de futebol de 7 instalados em escolas públicas nacionais, o que representará um acréscimo de capacidade de cerca de 70% face ao ano anterior.

Até ao momento todos os que se encontram em funcionamento, desde o mais antigo até ao mais recente, apresentam resultados francamente positivos. Como tal, em 2008 foi tomada a decisão de conforme estava previsto na Fase III da estratégia da empresa, e após a

validação da viabilidade económica da mesma, proceder à expansão nacional do seu conceito (sem esquecer a expansão continuada na zona da Grande Lisboa).

Foram efectuados contactos e apresentadas propostas nas zonas do Algarve, Setúbal, Leiria, Coimbra, Aveiro e Porto em mais de 20 escolas. Muitos processos estão ainda a decorrer nas fases de apreciação nas escolas e nas direcções regionais de educação, sendo que neste momento pelo menos seis se encontram bem encaminhados. É no entanto de realçar que há uma escola secundária em Aveiro cujo processo foi concluído e que será a primeira fora da Grande Lisboa a receber a instalação de um campo do Projecto Escola Verde.

Como é óbvio este é um passo novo dentro da empresa, o que aliado ao aumento elevado da capacidade instalada no último ano poderá levar a uma nova redefinição e optimização de processos e procedimentos. No entanto, a empresa acredita que com a experiência acumulada a gestão desse processo será melhor e também que é algo a que terá de se habituar se quiser continuar a progredir a este ritmo.

5.4. – Lições Aprendidas

Ao longo de mais de quatro anos de concepção, criação e crescimento do Projecto Escola Verde, é possível extrair algumas lições valiosas. Estas insidem fundamentalmente na óptica do empreendedor em questões de um âmbito mais generalista, que a longo prazo são as que têm mais valor:

- Definir objectivos e não desistir de os alcançar – na prática tudo é mais difícil do que na teoria, aquilo que aparenta ser um pormenor torna-se num problema muito difícil de gerir e solucionar, e só com inteligência, trabalho e muita energia é que é possível alcançar aquilo a que nos propomos. Há estudos que indicam que a razão principal para o insucesso de novas empresas é a não persistência dos seus promotores, a falta da força e tenacidade necessárias para ultrapassar os obstáculos. Esta questão entende-se imediatamente no dia-a-dia no terreno.

- Não há trabalho que nos seja inferior – este deveria ser um princípio fundamental em qualquer negócio. Cada forma de trabalho existente numa empresa é necessária e não inferior a outra pois só o todo é que faz com que tudo funcione bem. Assim sendo, se há um trabalho que é necessário efectuar um empreendedor nunca se deve colocar numa posição de superioridade e sim executá-lo dando assim o exemplo aos seus colaboradores. Tanto mais que a sua execução poderá ser valiosíssima ao lhe fornecer directamente os dados sobre a complexidade de cada função. Veja-se o exemplo da McDonald's onde o dono de um franchising é obrigado a passar por todas as funções dentro da restaurante.

- Os activos mais valiosos são os recursos humanos – esta é uma velha máxima do marxismo mas que no mundo empresarial é criticamente verdadeira. Um processo de selecção criterioso e uma formação completa de um novo colaborador na sua função são fundamentais no sucesso da empresa. Deve ser efectuado um esforço no sentido de os colaboradores serem indivíduos com as competências necessárias e motivados, a quem devem ser fornecidas todas

as condições necessárias à execução do seu trabalho. Este factor deve ser, em certa medida, extendido também aos sócios pois é fundamental que estes trabalhem bem em conjunto e funcionem em sintonia.

- Definição de processos e procedimentos – desde o início de uma empresa que os processos e procedimentos devem ser bem definidos e trabalhados, por forma a que quando esta crescer consiga fazê-lo com maior velocidade e menos sobressaltos.

- Delegar e responsabilizar – ter consciência que isto é fundamental é um grande passo no sentido da evolução e profissionalização de uma empresa. Quanto mais um elemento tentar manter o controle total de todas as decisões pior será para si e para quem com ele trabalha. Com a responsabilização um colaborador terá mais trabalho mas também maior motivação e sentir-se-á mais integrado na empresa.

- Burocracia – ela está presente em muitas situações e não há formas de resolver isso. A melhor tática é contar sempre com essa dificuldade, responder rapidamente ao solicitado e ir trabalhando noutros sentidos enquanto se espera.

- Gosto por ajudar – no geral, e contrariamente ao que às vezes se pensa, as pessoas gostam de ajudar as outras. Assim sendo, se surge algo difícil de obter e é necessário pedir ajuda, a tática mais eficaz é mesmo perguntar. A maior parte das vezes a resposta é positiva.

- Optimismo – todos os indivíduos com quem é possível contactar em termos laborais tendem a ser optimistas naquilo que conseguem fazer, nos prazos e nos valores orçamentados, entre outros. Mais uma vez, contrariando o optimismo da própria pessoa, é sempre necessário contar com esse factor.

- Ter sorte – como em tudo na vida, também na criação e crescimento de uma empresa é necessário ter sorte. Sorte com os sócios, sorte com os colaboradores, sorte com a evolução do negócio. Mas também é necessário procurá-la e criar condições para que apareça.

6 Conclusões

A ideia de negócio inicial alicerçada numa área em franco crescimento como o futebol de 7 e inserida num sector robusto e dinâmico como o do futebol amador, aliada a uma opção singular de aproveitamento de espaços sem utilização e bem localizados, o que conferia um grau de risco no investimento muito baixo, demonstrou ser sem dúvida um caso ímpar de sucesso empresarial.

O Projecto Escola Verde encontra-se neste momento a finalizar a construção de três campos de futebol de 7 que aumentarão o seu número de instalações em escolas públicas nacionais para 12.

É actualmente o líder nacional no aluguer de campos de futebol de 7, com mais de 16.000 indivíduos não-únicos a jogarem nos seus campos mensalmente, totalizando 35 colaboradores e prevendo facturar em 2008 mais de 500.000€

Em 2009 começará a sua expansão a nível nacional prevendo a construção de pelo menos mais 6 unidades, aumentando em 50% a sua capacidade instalada.

Há no entanto alguns riscos em que é necessário pensar e ter sempre em consideração pois poderão vir a surgir num horizonte futuro da empresa:

- Limite do futebol de 7 – concerteza haverá um limite ao número de campos de futebol de 7 economicamente rentáveis, embora neste momento a sensação é que se está longe de atingir esse limite.

- Número de escolas com condições – este número é uma incógnita e poderá limitar o crescimento do Projecto Escola Verde, principalmente quando aliado à percentagem de escolas que aceita a permuta.

- Influência das condições meteorológicas – a chuva e o frio em Lisboa são muito inferiores aos do resto do país, principalmente o norte. Este é um factor que poderá influenciar e eventualmente alterar a perspectiva de expansão nacional.

- Concorrência – ela existe e tem vindo a aumentar, tanto na zona da grande Lisboa como noutros pontos do país. Para além disso, o modelo de negócio do Projecto Escola Verde já foi replicado em casos pontuais e nada impede que o seja mais vezes a não ser uma rápida expansão da empresa.

- Renovação do contrato de exploração – poderão surgir empresas concorrentes a disputar os contratos de exploração dos espaços desportivos onde estão os campos nas escolas, o que poderá levar a perda de contratos e sem dúvida que conduzirá a aumentos no valor da renda.

- Alterações na gestão da rede escolar – este é o ponto que à partida poderá levantar maior risco. Se houver uma tendência de profissionalização da gestão escolar, os contratos de exploração actuais que surgiram da permuta poderão não ser renovados pois cada escola poderá decidir explorar os seus próprios espaços.

7 Referências e Bibliografia

- Guy Kawasaki, The Art of the Start, 2004

- William Bygrave and Andrew Zacharakis, Entrepreneurship

- Robert Baron and Scott Shane, Entrepreneurship: A Process Perspective

- Michael Morris, Donald Kuratko and Jeffrey Covin, Corporate Entrepreneurship & Innovation

- J.A. Schumpeter, History of Economic Analysis, New York – 1954

- Joseph J. Spengler, Richard Cantillon: First of the moderns – 1954

- Colin Camerer and Dan Lovallo, American Economic Review, Vol. 89

8 ANEXO A: Projecções Financeiras

Mapa de Investimentos

| Imobilizado Corpóreo | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Relvado | 18.375 | 210.000 | 262.500 | 262.500 | 157.500 | 157.500 | 157.500 | 157.500 | 157.500 |
| Betuminoso | 14.700 | 58.800 | 73.500 | 73.500 | 44.100 | 44.100 | 44.100 | 44.100 | 44.100 |
| Vedações | 11.500 | 46.000 | 57.500 | 57.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 |
| Iluminação | 7.500 | 30.000 | 37.500 | 37.500 | 22.500 | 22.500 | 22.500 | 22.500 | 22.500 |
| Balneários e Bar | 3.000 | 12.000 | 15.000 | 15.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Equipamento administrativo | | | | | | | | | |
| Equipamento de laboratório | | | | | | | | | |
| Outras imobilizações corpóreas | 3.500 | 14.000 | 17.500 | 17.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 |
| Total Imobilizado Corpóreo | 58.575 | 370.800 | 463.500 | 463.500 | 278.100 | 278.100 | 278.100 | 278.100 | 278.100 |
| TOTAL INVESTIMENTO | 58.575 | 370.800 | 463.500 | 463.500 | 278.100 | 278.100 | 278.100 | 278.100 | 278.100 |

Amortizações do Exercício

| Imobilizado Corpóreo | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|--------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Relvado | 12,50% | 2.297 | 28.547 | 61.359 | 94.172 | 113.859 | 133.547 | 153.234 | 172.922 | 192.609 |
| Betuminoso | 12,50% | 1.838 | 9.188 | 18.375 | 27.563 | 33.075 | 38.588 | 44.100 | 49.613 | 55.125 |
| Vedações | 20,00% | 2.300 | 11.500 | 23.000 | 34.500 | 41.400 | 46.000 | 52.900 | 59.800 | 66.700 |
| Iluminação | 20,00% | 1.500 | 7.500 | 15.000 | 22.500 | 27.000 | 30.000 | 34.500 | 39.000 | 43.500 |
| Balneários e Bar | 10,00% | 300 | 1.500 | 3.000 | 4.500 | 5.100 | 4.800 | 4.200 | 3.600 | 3.600 |
| Equipamento administrativo | 17,00% | | | | | | | | | |
| Equipamento de laboratório | 17,00% | | | | | | | | | |
| Outras imobilizações corpóreas | 10,00% | 350 | 1.750 | 3.500 | 5.250 | 6.300 | 7.350 | 8.400 | 9.450 | 10.500 |
| Total Imobilizado Corpóreo | | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |
| TOTAL AMORTIZAÇÕES | | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |

Fundo de Maneio

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Necessidades Fundo Maneio | | | | | | | | | |
| Reserva Segurança Tesouraria | | | | | | | | | |
| Clientes | | | | | | | | | |
| Existências | 528 | 13.356 | 31.482 | 50.562 | 62.964 | 74.412 | 85.860 | 97.308 | 108.756 |
| * | | | | | | | | | |
| * | | | | | | | | | |
| TOTAL | 528 | 13.356 | 31.482 | 50.562 | 62.964 | 74.412 | 85.860 | 97.308 | 108.756 |
| Recursos Fundo Maneio | | | | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | | | | |
| Estado | 2.639 | 15.043 | 19.174 | 22.794 | 33.395 | 35.983 | 38.570 | 40.754 | 42.938 |
| * | | | | | | | | | |
| TOTAL | 2.639 | 15.043 | 19.174 | 22.794 | 33.395 | 35.983 | 38.570 | 40.754 | 42.938 |
| Fundo Maneio Necessário | -2.111 | -1.687 | 12.308 | 27.768 | 29.569 | 38.429 | 47.290 | 56.554 | 65.818 |
| Investimento em Fundo de Maneio | -2.111 | 424 | 13.995 | 15.461 | 1.801 | 8.860 | 8.860 | 9.264 | 9.264 |

Financiamento

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Investimento = Capital Fixo + FMN | 56.464 | 371.224 | 477.495 | 478.961 | 279.901 | 286.960 | 286.960 | 287.364 | 287.364 |
| Margem de segurança | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Necessidades de financiamento | 57.600 | 378.600 | 487.000 | 488.500 | 285.500 | 292.700 | 292.700 | 293.100 | 293.100 |

| Fontes de Financiamento | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Meios Libertos | | 196.443 | 501.413 | 843.223 | 1.004.211 | 1.199.274 | 1.394.958 | 1.601.582 | 1.808.805 |
| Capitais Próprios | 10.000 | | | | | | | | |
| Empréstimos de Sócios / Suprimentos | | | | | | | | | |
| Financiamento bancário e outras Inst. Crédito | 47.600 | 182.200 | | | | | | | |
| TOTAL | 57.600 | 378.643 | 501.413 | 843.223 | 1.004.211 | 1.199.274 | 1.394.958 | 1.601.582 | 1.808.805 |

Demonstração de Resultados Previsionais

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas | 16.812 | 426.698 | 1.002.931 | 1.609.071 | 2.002.662 | 2.366.346 | 2.730.030 | 3.093.714 | 3.457.398 |
| Prestações de Serviços | 1.056 | 34.712 | 78.964 | 125.124 | 154.728 | 182.424 | 210.120 | 237.816 | 265.512 |
| Volume de Negócios | 17.868 | 461.410 | 1.081.895 | 1.734.195 | 2.157.390 | 2.548.770 | 2.940.150 | 3.331.530 | 3.722.910 |
| (-) Variação da Produção | | 13 | 1.947 | 6.797 | 21.543 | 22.796 | 24.388 | 24.388 | 24.388 |
| CMVMC | 2.112 | 53.424 | 125.928 | 202.248 | 251.856 | 297.648 | 343.440 | 389.232 | 435.024 |
| Outros custos variáveis (FSE) | | | | | | | | | |
| Margem Bruta de Contribuição | 15.756 | 407.973 | 954.020 | 1.525.150 | 1.883.991 | 2.228.326 | 2.572.322 | 2.917.910 | 3.263.498 |
| | 88% | 88% | 88% | 88% | 87% | 87% | 87% | 88% | 88% |
| FSE- Custos Fixos | 14.010 | 119.100 | 253.950 | 390.750 | 478.740 | 561.180 | 643.620 | 726.060 | 807.900 |
| Resultado Económico | 1.746 | 288.873 | 700.070 | 1.134.400 | 1.405.251 | 1.667.146 | 1.928.702 | 2.191.850 | 2.455.598 |
| Impostos | | | | | | | | | |
| Custos com o Pessoal | 10.059 | 46.944 | 72.931 | 72.931 | 141.881 | 154.875 | 167.869 | 167.869 | 167.869 |
| % de Vendas | 56% | 10% | 7% | 4% | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% |
| Outros Custos Operacionais | | | | | | | | | |
| Outros Proveitos Operacionais | | | | | | | | | |
| EBITDA | -8.313 | 241.929 | 627.139 | 1.061.469 | 1.263.370 | 1.512.271 | 1.760.833 | 2.023.981 | 2.287.729 |
| Amortizações | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |
| Provisões | | | | | | | | | |
| EBIT | -16.898 | 181.945 | 502.904 | 872.985 | 1.036.635 | 1.251.986 | 1.463.499 | 1.689.597 | 1.915.695 |
| Custos Financeiros | | 23.072 | 22.275 | 18.430 | 14.585 | 10.739 | 6.894 | 3.049 | -797 |
| Proveitos Financeiros | | | | | | | | | |
| RESULTADO FINANCEIRO | | -23.072 | -22.275 | -18.430 | -14.585 | -10.739 | -6.894 | -3.049 | 797 |
| Custos Extraordinários | | | | | | | | | |
| Proveitos Extraordinários | | | | | | | | | |
| RAI | -16.898 | 158.873 | 480.629 | 854.555 | 1.022.050 | 1.241.247 | 1.456.605 | 1.686.548 | 1.916.491 |
| Impostos sobre os lucros | | 35.494 | 120.157 | 213.639 | 255.513 | 310.312 | 364.151 | 421.637 | 479.123 |
| RESULTADO LÍQUIDO | -16.898 | 123.379 | 360.472 | 640.916 | 766.538 | 930.935 | 1.092.453 | 1.264.911 | 1.437.368 |
| % DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN | 183% | 49% | 42% | 38% | 39% | 38% | 38% | 37% | 36% |
| % DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN | -95% | 27% | 33% | 37% | 36% | 37% | 37% | 38% | 39% |

Evolução do Cash-Flow

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Meios Libertos do Projecto | | | | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | -12.673 | 136.459 | 377.178 | 654.739 | 777.476 | 938.990 | 1.097.624 | 1.267.198 | 1.436.771 |
| Amortizações do exercício | 8.584 | 59.984 | 124.234 | 188.484 | 226.734 | 260.284 | 297.334 | 334.384 | 372.034 |
| Provisões do exercício | | | | | | | | | |
| | -4.089 | 196.443 | 501.413 | 843.223 | 1.004.211 | 1.199.274 | 1.394.958 | 1.601.582 | 1.808.805 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | | | | |
| Fundo de Maneio | 2.111 | -424 | -13.995 | -15.461 | -1.801 | -8.860 | -8.860 | -9.264 | -9.264 |
| CASH FLOW de Exploração | -1.977 | 196.019 | 487.418 | 827.762 | 1.002.410 | 1.190.414 | 1.386.098 | 1.592.318 | 1.799.541 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | | | | |
| Capital Fixo | -58.575 | -370.800 | -463.500 | -463.500 | -278.100 | -278.100 | -278.100 | -278.100 | -278.100 |
| Free cash-flow | -60.552 | -174.781 | 23.918 | 364.262 | 724.310 | 912.314 | 1.107.998 | 1.314.218 | 1.521.441 |
| CASH FLOW acumulado | -60.552 | -235.334 | -211.416 | 152.846 | 877.156 | 1.789.470 | 2.897.469 | 4.211.687 | 5.733.128 |

Indicadores Financeiros

| INDICADORES ECONÓMICOS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Taxa de Crescimento do Negócio | | | 134% | 60% | 24% | 18% | 15% | 13% | 12% |
| Eficiência Operacional | | 110% | 138% | 158% | 141% | 146% | 149% | 155% | 159% |
| Margem Operacional das Vendas | | 39% | 46% | 50% | 48% | 49% | 50% | 51% | 51% |
| Rentabilidade Líquida das Vendas | | 27% | 33% | 37% | 36% | 37% | 37% | 37% | 37% |
| Peso dos Custos c/Pessoal nos PO | | 10% | 7% | 4% | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% |

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Return On Investment (ROI) | | 33% | 49% | 61% | 67% | 76% | 87% | 87% | 87% |
| Rendibilidade do Activo | | 49% | 68% | 84% | 90% | 103% | 116% | 139% | 170% |
| Rotação do Activo | | 123% | 147% | 166% | 188% | 209% | 234% | 275% | 330% |
| Rotação do Imobilizado | | 128% | 155% | 178% | 210% | 244% | 287% | 344% | 426% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | | 106% | 76% | 57% | 41% | 33% | 28% | 28% | 28% |
| Rotação dos Capitais Próprios | | 396% | 227% | 155% | 114% | 91% | 75% | 75% | 75% |

| INDICADORES FINANCEIROS | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Autonomia Financeira | | 31% | 65% | 107% | 164% | 231% | 311% | 311% | 311% |
| Solvabilidade Total | | 43% | 148% | 293% | 476% | 678% | 902% | 902% | 902% |
| Endividamento Total | | 73% | 44% | 37% | 35% | 34% | 34% | 34% | 34% |
| Endividamento ML Prazo | | 59% | 25% | 14% | 9% | 6% | 2% | -1% | -4% |

Avaliação do Projecto

| Na perspectiva do Projecto | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------|-----------|----------|----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Free Cash Flow to Firm | -60.552 | -174.781 | 23.918 | 364.262 | 724.310 | 912.314 | 1.107.998 | 1.314.218 | 1.521.441 | 12.557.930 |
| WACC | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% | 16,60% |
| Factor de actualização | 1 | 1,166 | 1,360 | 1,585 | 1,848 | 2,155 | 2,513 | 2,930 | 3,417 | 3,984 |
| Fluxos actualizados | -60.552 | -149.898 | 17.593 | 229.783 | 391.859 | 423.303 | 440.908 | 448.516 | 445.315 | 3.152.326 |
| | -60.552 | -210.451 | -192.858 | 36.925 | 428.785 | 852.088 | 1.292.996 | 1.741.511 | 2.186.826 | 5.339.151 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 5.339.151 | | | | | | | | | |
| | #NUM! | #NUM! | #NUM! | 8% | 48% | 63% | 70% | 73% | 75% | 80% |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 80,28% | | | | | | | | | |
| Pay Back period | 4 Anos | | | | | | | | | |