



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

*EMPREENDEDORISMO: CONTRIBUTO PARA A CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
PROMOTORA DE ATIVIDADE FÍSICA*

Luís Vasco Lopes Saraiva

Orientadores:

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Ribeiro

Viseu, dezembro de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU

*EMPREENDEDORISMO: CONTRIBUTO PARA A CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
PROMOTORA DE ATIVIDADE FÍSICA*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para
obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios.

Luís Vasco Lopes Saraiva

Orientadores:

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Ribeiro

Viseu, dezembro de 2019

“Entendam o empreendedorismo como um fenômeno dinâmico e atual na sociedade. E como uma oportunidade de vir a ter sucesso no futuro”.

(Ferreira, 2015, p. 12)

Agradecimentos

Ao longo deste caminho, apraz-me registar que nunca o trilhei sozinho, tendo sempre uma base que me apoiou e me ajudou quando a motivação escasseava.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Célia Ribeiro e Professor Doutor Paulo Ribeiro, por todo o profissionalismo, dedicação e amizade proporcionada ao longo de todo o mestrado.

A todas as pessoas que se disponibilizaram a responder aos inquéritos, sem as quais não teria sido possível obter o instrumento que me permitiu medir o grau de satisfação do cliente em relação ao espaço utilizado.

Aos meus pais e irmão por todo o amor, apoio incondicional e todo o esforço, para que pudesse ser uma pessoa educada e com valores que hoje me considero ser.

À Joana, que fez com que me conseguisse concentrar no mais importante e me colocou na “linha”, sempre que foi necessário.

A toda a restante família, avós, tia e tios, sangue do meu sangue, por estarem sempre lá também.

Aos meus bons e verdadeiros amigos, pelo ombro que nunca falhou, na hora de desabafar.

Resumo

O presente trabalho tem como tema “Empreendedorismo: Contributo para a criação de uma empresa promotora de atividade física”, cujo objetivo passa por contribuir para um futuro negócio, no âmbito de aluguer de espaço desportivo, na qualidade de futebol de 7 jogadores. Para tal, realizamos um estudo quantitativo, que serve como um dos instrumentos que o plano de negócios deve contemplar, com o objetivo de se averiguar o potencial para a abertura de uma empresa, no que concerne ao grau de satisfação dos clientes que praticam este desporto. O trabalho empírico foi suportado por uma amostra, não probabilística por conveniência, constituída por 67 clientes que usam espaços desportivos na cidade de Viseu. Recorremos a um questionário, construído ad hoc, para se poder alcançar o objetivo delineado.

Os resultados obtidos mostram que 55,2% dos clientes revelam que o espaço frequentado não organiza torneios, respondendo posteriormente que seria do seu interesse a possibilidade do espaço organizar torneios entre clientes, 80,6%. Este será um dos vetores no qual um possível projeto se possa centrar, o que se traduz na introdução de um novo produto, a ser oferecido aos potenciais clientes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Atividade Física.

Abstract

The present work has as its theme “Entrepreneurship: Contribution to the creation of a company that promotes physical activity”, whose objective is to contribute to a future business, in the scope of sports space rental, as 7-player soccer. To this propose, we conducted a quantitative study, which serves as one of the tools that the business plan should contemplate, with the aim of ascertaining the potential for starting a company, regarding the degree of satisfaction of customers who practice this sport. The empirical work was supported by a non-probabilistic convenience sample, consisting of 67 clients who use sports spaces in the city of Viseu. We resorted to a questionnaire, built ad hoc, in order to achieve the goal outlined.

The results show that 55.2% of customers reveal that the space they attend does not organize tournaments, answering later that it would be in their interest the possibility of organizing tournaments between customers, 80.6%. This will be one of the vectors on which a possible project can focus, which translates into the introduction of a new product to be offered to potential customers.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; Physical activity.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 1 |
| I PARTE - REVISÃO DA LITERATURA..... | 3 |
| Capítulo 1. Empreendedorismo e inovação..... | 5 |
| 1.1. Empreendedorismo: conceito e características..... | 5 |
| 1.2. O processo de inovação..... | 10 |
| 1.3. Empreendedorismo e visão estratégica..... | 13 |
| 1.4. Programa Portugal 2020: eixo estratégico e estímulo ao tecido empresarial português..... | 19 |
| Capítulo 2. Plano de negócios..... | 23 |
| 2.1. Definição do conceito..... | 23 |
| 2.2. Plano de negócios: fator de sucesso de um negócio..... | 25 |
| II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO..... | 29 |
| Capítulo 3. Metodologia..... | 31 |
| 3.1. Justificação do estudo..... | 31 |
| 3.2. Objetivos..... | 32 |
| 3.3. Tipo de estudo..... | 33 |
| 3.4. População/amostra..... | 33 |
| 3.4.1. Caracterização sociodemográfica da amostra..... | 34 |
| 3.5. Instrumento de recolha de dados..... | 34 |
| 3.6. Procedimentos..... | 35 |
| Capítulo 4. Apresentação e análises dos resultados..... | 37 |
| 4.1. Apresentação dos resultados..... | 37 |
| 4.2. Discussão dos resultados..... | 45 |
| Conclusões..... | 49 |
| Referências bibliográficas..... | 51 |
| ANEXO..... | 57 |

Índice de figuras e tabelas

| | |
|--|----|
| Figura 1. Círculos virtuosos de projetos empreendedores..... | 12 |
| Tabela 1. Caracterização sociodemográfica da amostra..... | 34 |
| Tabela 2. Regularidade da prática desportiva..... | 37 |
| Tabela 3. Desportos que costuma praticar..... | 37 |
| Tabela 4. Integrar algum clube/competição de futebol..... | 38 |
| Tabela 5. Integrar algum clube/competição de futebol..... | 38 |
| Tabela 6. Modalidade de futebol preferida para jogar..... | 39 |
| Tabela 7. Pavimento mais usado para a prática de futebol..... | 39 |
| Tabela 8. Se joga futebol de 7, quanto costuma pagar por hora o aluguer do campo..... | 39 |
| Tabela 9. Tipo de marcação efetuada..... | 40 |
| Tabela 10. Avaliação de determinados aspetos na hora da escolha de um campo de futebol | 41 |
| Tabela 11. Local onde costuma jogar futebol de 7..... | 42 |
| Tabela 12. Avaliação de determinados fatores relacionados com o atual espaço desportivo mais utilizado..... | 43 |
| Tabela 13. Aspetos a serem melhorados no atual espaço desportivo mais utilizado..... | 44 |
| Tabela 14. Organização de torneios/campeonatos no espaço desportivo frequentado..... | 44 |
| Tabela 15. Ver com bons olhos a organização de torneios entre clientes do mesmo espaço | 44 |
| Tabela 16. Sugestões..... | 45 |

Introdução

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Gestão de Negócios e tem como tema “Empreendedorismo: Contributo para a criação de uma empresa promotora de atividade física”, que surge de um processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia inovadora para os clientes jogadores de futebol de 7 da cidade de Viseu, ao nível do aluguer de um espaço desportivo onde possam praticar a referida modalidade. A elaboração deste trabalho reflete uma nova forma de ver e de fazer “coisas” com criatividade; uma forma de pensar e de agir, tendo como linha de orientação as oportunidades, numa abordagem holística e equilibrada em termos de gestão. Parte do pressuposto que a inovação e o empreendedorismo são fundamentais para vencer num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

O conceito de empreendedorismo apresenta várias perspetivas, ou seja, depende do tipo de análise e/ou contextualização que lhe for atribuído. Na base do conceito está implícita a iniciativa das pessoas em criar uma atividade/negócio. Associa-se frequentemente “o empreendedorismo à criação de uma empresa, mas dependendo das perspetivas, ter um negócio em si não é necessariamente condição obrigatória para se considerar alguém como empreendedor” (Ferreira, 2015, p. 13). Ser empreendedor é transformar a procura em oferta e reagir às transformações que ocorrem no mercado. Assim, Ferreira (2015), partindo do conceito de Adam Smith (1723-1790), autor da icónica obra *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, conhecida em português como *A riqueza das nações*, identifica três diferentes tipos de atividade empresarial: “especulação e alto risco”, que se pode associar a investidores; “produção de invenções”, onde o risco está inerente à própria atividade; “realização de projetos”, feito de forma ponderada.

Peter Drucker (1970, cit. por Gregory, 1998) defende que os empreendedores não têm que provocar mudança, mas fundamentalmente explorar as oportunidades que despontam através dela, isto é, veem as oportunidades criadas pela mudança em vez de verem os problemas que dela resultam. Fazendo-se uma paráfrase do autor: “o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade” (Drucker, 1970, cit. por Gregory, 1998, p. 2). Foi com Drucker que o conceito de oportunidade começou a ter outra expressão e ganhou valor na definição de empreendedorismo.

Este trabalho é uma expressão de inovação, pois resulta da vontade de se querer mudar, renovar, criar algo novo. Assim, o objetivo geral consiste em analisar se é viável, a criação de uma empresa promotora de atividade física, junto do utilizador dos serviços da área do desporto. Deste modo, pretende-se inovar através da implementação de uma reinvenção de uma ideia para a cidade de Viseu, mais concretamente um negócio de aluguer de espaço desportivo para clientes que sejam jogadores, amadores ou não, de futebol de 7. É importante inovar porque ao inovar-se está a proporcionar-se o surgimento de um novo produto e/ou respostas que solucionem os problemas existentes. Assim, este projeto torna-se também fundamental para o desenvolvimento e crescimento económico local, com perspectivas de extensão a outros distritos de Portugal.

Estruturalmente, este trabalho consta de duas partes: a primeira reservada à fundamentação teórica e a segunda à investigação empírica. Na primeira parte define-se empreendedorismo e inovação, fazendo referência ao empreendedorismo e visão estratégica (capítulo 1), abordando-se a importância da elaboração do plano de negócios (capítulo 2). A segunda parte, reservada ao estudo empírico, apresenta-se, em primeiro lugar, a estratégia metodológica adotada, seguindo-se a apresentação e a análise dos resultados obtidos, que consubstanciam o contributo para a criação de uma empresa promotora de atividade física. Por fim, ocorrem as principais conclusões, a partir dos quais se tecem algumas sugestões.

I PARTE - REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1. Empreendedorismo e inovação

O empreendedorismo foi reconhecido como um constituinte basilar para a viabilização e condução de empreendimentos e, em última instância, do processo de manutenção, desenvolvimento e ampliação do sistema capitalista, inerente ao surgimento da economia de mercado, das transformações sociais e comportamentais daí resultantes, bem como da aceitação do lucro como a origem do mercado de trabalho (Pastro & Busanello, 2014). Neste contexto, os autores citados destacam que o valor concedido ao empreendedorismo despontou no seio do paradigma liberal do século XIX e com a Revolução Industrial.

1.1. Empreendedorismo: conceito e características

Empreender significa rever os conceitos de negócios, inovar e recriar as empresas quotidianamente, no seu mais amplo sentido. O impacto de novos conceitos de negócios valoriza ainda mais o empreendedorismo, na medida em que é difícil, perante este contexto, manter a independência política e económica, bem como não investir intensamente em iniciativas centradas na inovação, para fins exclusivos de enfrentar as constantes transformações que dizem respeito ao cenário mundial dos negócios (Pastro & Busanello, 2014).

As economias sem empreendedorismo tornam-se pobres e declinam, os produtos, serviços e sistemas de produção que não geram ou substituem. Além disso, essas sociedades não possuem uma compreensão inovadora e a ausência de condições de mercado para atividades empresariais impede que as atividades empreendedoras contribuam para a economia (Baumol, 2010).

Embora os conceitos de iniciativa e empreendedorismo sejam definidos de maneiras diferentes, é possível referir que empreendedor é aquele que toma a iniciativa de responder a uma necessidade, seja ao nível de uma empresa comercial, seja de uma empresa social para criar um benefício social. O empreendedor cria uma saída assumindo riscos ou iniciativas. Assim, é possível dizer que a história do empreendedorismo é tão antiga como a história da humanidade (Corbett, Neck, & DeTienne, 2007; Sarkar, 2014).

As condições do mercado, expectativas e limitações legais podem influenciar os comportamentos empreendedores. Nos mercados, nos quais há uma variedade de fontes

alternativas, complexo processo produtivo, intenso desenvolvimento tecnológico, muitos concorrentes de vários setores têm alto potencial e necessidade de empreendedorismo (Sarkar, 2014).

O empreendedorismo dá a oportunidade de criação de um auto-destino, de fazer a diferença, de alcançar todo o potencial, eficácia na obtenção de lucro, a oportunidade de contribuir para o bem da comunidade e a oportunidade de se fazerem negócios de que se gosta. Todavia, tem inerente o risco de se perder todo o investimento, implicando longos períodos de trabalho, stresse e responsabilidade direta. Os indivíduos ou as instituições que realizam atividades empreendedoras devem decidir como seguir uma estratégia, considerando as vantagens e as desvantagens, condições de mercado e setor em que desejam operar (Uslu & Kedikli, 2019).

Drucker (1996) deu uma nova extensão à definição de empreendedor, referindo que se trata daquela pessoa ou empresa que maximiza as oportunidades. Em geral, um empreendedor é uma pessoa que assume riscos para obter lucro. Por outras palavras, os empreendedores criam algo de novo e diferente e também mudam ou transformam em valores, processos e até formas de gestão (Uslu & Kedikli, 2019).

Entre os motivos que levam as pessoas ao empreendedorismo estão a elevação do nível económico, a atualização de novos produtos e ideias, a obtenção de autoconfiança e o *status* social (Akin, 2010). Num sentido amplo, o empreendedor é aquele que atua como um catalisador na criação de novas ideias com implementação futura (Uslu & Kedikli, 2019).

Um empreendedor de sucesso deve possuir algumas características básicas, nomeadamente: recursos, capacidade de assumir riscos/desejar o conhecimento das funções do mercado operacional, inovação, *know-how* de produção, de *marketing* e de gestão, bem como a capacidade de cooperação, a capacidade adicional de identificar e aproveitar oportunidades, desejo de responsabilidade, capacidade de fazer preferências de risco, autoconfiança, orientação futura, fortes habilidades de organização (Sulistyo, 2016).

Drucker (1996) afirma que quem toma a decisão com coragem pode aprender a ser empreendedor e agir como um empreendedor. O empreendedorismo, então, é um fluxo de ação e não de personalidade. A base do empreendedor depende mais do conceito e da teoria do que da intuição. Neste contexto, Lumpkin e Dess (1996) enumera cinco dimensões que estão na base da orientação para que o empreendedorismo possa alcançar o sucesso ao nível

cultural; (i) autonomia; (ii) inovação; (iii) assumir os riscos; (iv) proatividade; (v) agressividade competitiva.

Se todos os negócios forem considerados mais ou menos inovadores para sobreviver; pode dizer-se que, em vez de sobreviver, é importante criar vantagem competitiva, até se alterarem as regras do mercado e criarem-se novos mercados (Kim & Mauborgne, 1997). Para as empresas inovarem, é preciso criar uma estrutura que permita às pessoas tornarem-se empreendedoras. A empresa deve garantir que todos os seus prémios e incentivos, decisões e políticas da equipa recompensam o comportamento empresarial correto em vez de o punir. Neste sentido, as empresas empreendedoras geralmente possuem duas linhas orientadoras de acordo com os resultados das suas atividades, uma refere-se à atenção dada aos problemas, outra é a atenção dada às oportunidades (Drucker, 1996).

O ponto de vista dos problemas das empresas, as suas atividades refletem atitudes inovadoras, empreendedoras e até a cultura organizacional. A capacidade das empresas em perceber as mudanças no seu ambiente a nível global e a sua flexibilidade na mudança das atividades permitir-lhes-á aumentar a sua vantagem competitiva e a capacidade de sobreviverem no futuro, ou seja, as empresas devem considerar a inovação como uma oportunidade e não como uma ameaça, o que implica possuir uma filosofia e estrutura de gestão que funcionem ao nível dos novos métodos, ferramentas, serviços e tecnologias. Assim, a cultura do empreendedorismo deve ser bem adotada. A cultura do empreendedorismo é uma combinação de valor pessoal, comportamento, experiência e habilidades de gestão que moldam o desejo de um empreendedor tomar a iniciativa, propensão para o risco, talento inovador e a maneira como gere as suas relações com o ambiente económico (Minguzzi & Passaro, 2001).

Uma cultura eficaz de empreendedorismo racionaliza as expectativas e as oportunidades oferecidas pelos esforços para gerir estrategicamente os recursos. Além disso, obter simultaneamente oportunidades e vantagens no ambiente de negócios assume-se como um importante elemento que garante a exposição de novas ideias e criatividade, incentiva a assumir os riscos, não possui rigorosas sanções em caso de falha e observa constantemente mudanças ambientais (Uslu & Kedikli, 2019).

A cultura do empreendedorismo também pode ser descrita como uma força social positiva que apoia a iniciativa. Além disso, para se ser um empreendedor de sucesso e

orientado para o valor, deve ser-se autoconfiante, corajoso, desejoso, correr riscos em relação à inovação, devendo ter a capacidade de ver oportunidades (Drucker, 1996; Carr, 2000).

Neste contexto, a gestão empreendedora, numa nova empresa, possui quatro condições (Drucker, 1996): (i) requer foco no mercado; (ii) requer um planejamento prévio para a previsão financeira, fluxo de caixa e necessidades de capital; (iii) requer a criação de uma equipa com grande capacidade de gestão; (iv) o empreendedor deve posicionar o seu papel, campo e relacionamento ao nível da área onde é especialista e mais conhecida por ele.

Atualmente há uma maior necessidade de inovação e de empreendedorismo devido à globalização, progressão e desenvolvimento, competitividade e recessão global. A inovação e o empreendedorismo são fatores fundamentais para os indivíduos, organizações e governos (Minguzzi & Passaro, 2001; Uslu & Kedikli, 2019).

Empreendedorismo é um processo que inicia com a criatividade e resulta na inovação. Neste contexto, existe um vínculo sólido entre empreendedorismo e inovação. O empreendedorismo e a inovação são, portanto, elementos distintos, mas amplamente indizíveis. Não havendo inovação, é improvável que o empreendedor tenha sucesso, pois oferece valor ao cliente. Estes dois elementos devem ser entendidos como parte de um sistema (Mazzarol, 2011).

As definições de empreendedorismo até à atualidade incluem: inovação, risco, agregação de valor, organização de fatores e gestão de recursos de produção. Portanto, o empreendedorismo e a inovação têm uma estreita relação. Os empreendedores resolvem problemas que ocorrem em situações inesperadas com base na inovação e na criatividade. A inovação é a base de todas as combinações possíveis de novos processos de produção, novos materiais e componentes, novos mercados e novas estruturas organizacionais. É a base do empreendedorismo (Filion, 2011).

É possível dizer que a contribuição da inovação para o desenvolvimento económico é diretamente proporcional ao valor da inovação. Desde modo, quanto mais próxima a invenção estiver do valor da inovação, mais contribuirá para o desenvolvimento económico. Além disso, como aumenta a frequência da criação da inovação de valor, o desenvolvimento económico também acelera (Filion, 2011).

A harmonia entre o empreendedorismo e a inovação resulta num empreendedorismo inovador. As novas empresas baseadas em novas ideias (inventivas) alicerçam-se na pesquisa e na estratégia. Essas empresas geralmente têm um potencial de crescimento bastante alto. É

importante referir que um empreendedor procura oportunidades, inovações e novos paradigmas, assumindo-se estes fatores como instrumentos fundamentais para alcançar o sucesso (Dahlstrand & Stevenson, 2010).

Os resultados de estudos sobre várias empresas inovadoras e empreendedoras na Austrália mostram que existe uma relação entre a inovação e o empreendedorismo no sucesso organizacional, ou seja, concluíram que: o empreendedorismo e a inovação estão positivamente relacionados entre si e interagem para ajudar uma organização a nascer/crescer; a combinação do empreendedorismo e da inovação é vital para o sucesso organizacional e para a sustentabilidade de um ambiente dinâmico; o empreendedorismo e a inovação são processos dinâmicos e holísticos de organizações inovadoras e empreendedoras; a cultura organizacional e o estilo de gestão são fatores cruciais que afetam o desenvolvimento do comportamento empreendedor e de inovação nas organizações (Uslu & Kedikli, 2019).

Não se pode afirmar que o conceito de empreendedorismo é unânime na literatura, pois depende do ponto de vista de quem o define. Porém, pode atribuir-se determinadas características gerais ao empreendedorismo, nomeadamente o aproveitamento de oportunidades, a inovação, as novas ideias, a transformação de ideias em realidade e a criação de organizações. Reforça-se que o empreendedor consiste numa pessoa que é capaz de descobrir novas oportunidades e assumir o risco ao tentar inovar, ou seja, concretizar alguma coisa que ainda não foi realizada. Portanto, está-se perante uma pessoa capaz de assumir o papel de *firstmover* ao detetar uma nova oportunidade.

Embora não haja um consenso totalmente aceite sobre a definição de empreendedorismo, Rodrigues, Raposo, Ferreira e Paço (2010) mencionam determinadas características conferidas aos empreendedores: necessidade de realização, autocontrolo, autoconfiança, motivação para o lucro e criatividade. Saraiva (2011) refere mais algumas características, nomeadamente o aprimorado sentido de responsabilidade, quer individual, quer social, apoiado numa boa capacidade de decisão; a posse de um espírito simultaneamente sonhador e concretizador; a capacidade de recrutar os indivíduos certos em prol de um dado projeto comum, arcando a sua liderança através de uma boa capacidade para gerir e delegar competências, atividades e responsabilidades; e a boa resistência anímica e capacidade de encaixe, para conseguir velozmente ultrapassar os problemas e suportar com discernimento e sem falhas de ânimo certas inquietações.

Segundo Saraiva (2011), os motivos que levam os empreendedores a iniciar um novo projeto, em grande parte das situações, não são direcionados para o lucro ou enriquecimento pessoal no curto prazo, mas a motivação pelo acréscimo da realização pessoal, pelo reforço da autonomia e pela dificuldade que os empreendedores têm em conseguir encontrar facilmente outras opções de vida.

Ainda na perspectiva de Sarkar (2014), é imprescindível que o espírito empreendedor seja promovido, uma vez que a concretização de novas organizações tem implícitos distintos impactos positivos, particularmente, emprego, inovação, produtividade e renovação econômica.

1.2. O processo de inovação

Todavia, para se perceber a importância do empreendedorismo e da gestão da inovação, é necessário, em primeiro lugar, entender-se e interpretar-se a definição de inovação. A inovação não consiste apenas em pensar como inventar um novo produto (Uslu & Kedikli, 2019). A inovação é um processo de produção novo ou significativamente modificado, é a gestão de um processo ou mesmo de um método de *marketing*, no sentido moderno. Segundo Drucker (2012), a inovação é o instrumento peculiar dos empreendedores. Uma ação que dê aos recursos uma nova capacidade de criar riqueza pode ser considerada inovação.

As empresas alimentadas com o pensamento inovador e criativo, além das funções básicas de gestão, podem afirmar-se como organizações empreendedoras. Nessas organizações, é crucial a combinação dos constituintes do empreendedorismo, das abordagens inovadoras e das habilidades de gestão. Se as empresas não fizerem uso da inovação, não poderão sobreviver no futuro (Drucker, 1996).

O objetivo de criar um novo produto ou método e/ou um processo de negócios é uma das principais fontes de atividades de inovação. Consequentemente, as empresas obtêm sucesso e valor, desde que determinem as estratégias básicas no âmbito da inovação e do empreendedorismo. Então, para que se possa ter uma oportunidade de integração da inovação e do empreendedorismo, as empresas precisam de executar uma estratégia que se concentra em pontos-chaves, como a elevada capacidade de gestão, flexíveis estruturas organizacionais e presença de uma cultura que contribui para a inovação e empreendedorismo (Sarkar, 2014; Uslu & Kedikli, 2019).

Drucker (1996) enfatiza que todas as organizações podem ser empreendedoras se quiserem, o que implica manter na sua constituição elementos estratégicos do empreendedorismo e elementos sistemáticos de inovação e gestão empresarial. O autor refere que o desenvolvimento de uma teoria de inovação é um processo complexo, uma vez que implica possuir um forte conhecimento acerca das oportunidades, onde e como, bem como julgar e gerir as oportunidades e os riscos. As atividades de empreendedorismo bem sucedidas não necessitam ser de alto risco, pelo contrário, têm de ser sistemáticas e bem geridas, sendo o mais importante de tudo, basear-se na inovação orientada para os objetivos (Drucker, 1996).

O empreendedorismo tem vindo cada vez mais a assumir grande importância nas economias do século XXI, sendo basilar no desenvolvimento e no bem-estar da sociedade. De acordo com Sobral (2015, p. 19), “a necessidade de manter e aumentar o ritmo gerador de novas empresas é o motor essencial para o avanço num desenvolvimento sustentado”. A mesma autora salienta que “a criação de novas empresas afeta diretamente a criação de emprego, alertando para a ocorrência de efeitos indiretos relacionados com o aumento da concorrência, da eficiência e da inovação” (Sobral, 2015, p. 19). Assim, para além da manifesta importância para o crescimento económico, o empreendedorismo é também crucial para o desenvolvimento das economias.

Os países desenvolvidos, graças à forte interação entre a inovação e o empreendedorismo, apresentam significativa margem de lucro e também superioridade competitiva. Assim, inovação e empreendedorismo têm um papel vital para o crescimento e desenvolvimento económico. Atualmente, toda a inovação, incluindo a inovação tecnológica, significa vantagem competitiva e gestão de processos (Uslu & Kedikli, 2019). Drucker (1996) afirma que a inovação é uma ferramenta crucial do empreendedorismo, portanto, para concluir o processo de inovação, os empreendedores desempenham um papel vital. Todavia, reforça-se que o empreendedorismo não é uma habilidade inata, este deve ser aprendido e com forte senso de gestão. Além disso, as oportunidades de inovação e de atividades de empreendedorismo encontram-se muito próximas em quase todos os setores. Para alcançar o sucesso, o empreendedor ou a empresa empreendedora deve realizar uma análise da viabilidade, criar um plano de negócios e deve estabelecer uma organização de acordo com este plano de negócios para iniciar o processo (Mazzarol, 2011). Além disso, a sustentabilidade e o sucesso das inovações e das atividades empreendedoras dependem dos incentivos e do apoio de uma grande capacidade de gestão estratégica. A cultura organizacional de suporte e o sistema organizacional são a base para as organizações

empreendedoras e de inovação desenvolverem e capturarem oportunidades. Consequentemente, o empreendedorismo e a gestão da inovação têm importância para se alcançar o sucesso nas atividades de negócios (Sarkar, 2014; Hisrich & Kearney, 2014).

Criar/gerir organizações de maneira competitiva no século XXI, segundo Saraiva (2011, p. 18), implica empreendedorismo, que significa “a criação de valor, de postos de trabalho, desenvolvimento económico/social”, sendo esta uma atitude que tem vindo a ser claramente consolidada em Portugal. Ainda na perspetiva do autor citado, ser empreendedor equivale a uma atitude proativa/positiva, digna de reconhecimento, uma vez que se adota uma visão sistémica, que associa o empreendedorismo ao um conjunto articulado de culturas, atitudes, metodologias, estímulos e ambientes que visam a promoção, de forma integrada, a concretização de novos projetos empreendedores, que, por sua vez, se podem ilustrar através da condução de círculos virtuosos que resultam na construção de novas realidades, como mostra a figura 1.

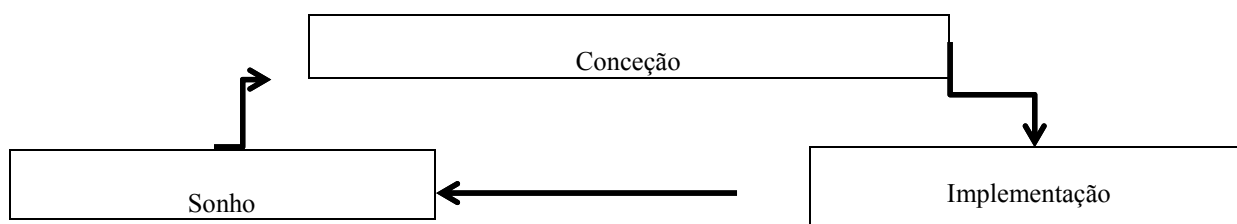


Figura 1. Círculos virtuosos de projetos empreendedores
Fonte: Saraiva (2011, p. 20).

Deste modo, a atividade empreendedora refere-se a toda a que inicia com uma visão ou sonho, mas que depois, por via de etapas de conceção/implementação, transforma esse sonho inicial em realidade, compreendendo, por isso, os mais variados domínios de aplicação ou contextos de enquadramento. É, assim, não só possível, mas também desejável, empreender na vida económica, no setor público ou no privado, por meio de novas organizações ou no âmbito das já existentes (Saraiva, 2011). O mesmo autor descreve, deste modo, o empreendedorismo de maneira mais abstrata e interligado aos sonhos e à realização dos mesmos.

Não se pode afirmar que o conceito de empreendedorismo é unânime na literatura, pois depende do ponto de vista de quem o define. Porém, pode atribuir-se determinadas características gerais ao empreendedorismo, nomeadamente o aproveitamento de

oportunidades, a inovação, as novas ideias, a transformação de ideias em realidade e a criação de organizações. Reforça-se que o empreendedor consiste numa pessoa que é capaz de descobrir novas oportunidades e assumir o risco ao tentar inovar, ou seja, concretizar alguma coisa que ainda não foi realizada. Portanto, está-se perante uma pessoa capaz de assumir o papel de *firstmover* ao detetar uma nova oportunidade.

1.3. Empreendedorismo e visão estratégica

A análise da essência do conceito de formação estratégica demonstra que a normalização nem sempre pode ser observada, uma vez que as variáveis internas e externas influenciam cada empresa de forma diferenciada, individualizando o processo (Pastro & Busanello, 2014). Na perspetiva dos mesmos autores, a formação estratégica pode ser vista como o resultado da interação das decisões, igualmente estratégicas, ao longo do tempo, o que também torna o processo individualizado para cada empresa. Na orientação do processo de formação estratégica, ainda segundo os autores citados, Mintzberg (1991) identificou dez escolas de pensamento estratégico, que se agrupam em três categorias: prescritivas, descritivas e integrativas. As escolas prescritivas têm objetivos diretos e analíticos no processo de elaboração das estratégias, possibilitando, assim, prescrever os seus comportamentos estratégicos. Na categoria prescritiva encontram-se a escola de *design*, a escola do planeamento e a escola do posicionamento. As atitudes descritivas analisam a forma como as estratégias são formadas, analisando os fatores que mais interferem no desenvolvimento do processo estratégico, sendo denominadas de escolas: cognoscitiva, política, cultural, do meio ambiente, de aprendizagem e a escola empreendedora. Já, na categoria integrativa encontra-se apenas a escola da configuração, cujo foco se centra na integração dos vários aspetos das escolas prescritivas e descritivas (Pastro & Busanello, 2014).

No início dos anos 60 do século XX, Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard, definiram estratégia empresarial como uma ideia unificadora que agregava todas as áreas funcionais da organização e que relacionava todas as suas atividades com o ambiente externo (Teixeira, 2011). Segundo Andrews (1965), referenciado por Teixeira (2011), estratégia consiste no padrão de objetivos, desígnios ou metas, políticas e planos alicerçais para obter essas metas, formulados de tal forma que

possibilitavam definir qual o negócio em que a organização está ou estará e que tipo de empresa é ou será.

Normann (1985) descreve a gestão estratégica de acordo com um processo tipicamente sistêmico de aprendizagem organizacional e promoção do desenvolvimento. O autor afirma que as estratégias desenvolvem-se e ocorrem como parte de um processo que compreende pelo menos três subprocessos principais que surgem de maneira simultânea e inter-relacionada (negação do “mito da sequência” na estratégia), ou seja, formulação de uma visão, ações orientadas por essa visão, interpretações e pensamentos guiados pelas ações e seus resultados. À medida que o processo é repetido, a visão torna-se mais clara, são tomadas novas ações, o pensamento é alimentado e, assim, sucessivamente. Para Normann (1985), a imagem de uma espiral que evolui ao longo do tempo é um excelente reflexo da mudança estratégica baseada nesses três subprocessos-chave estimulados e orientados pela visão.

Para Mintzberg (1991), o empreendedorismo tem referência nas estratégias, que são entendidas como perspectivas na mente de um único líder, o empreendedor, mais especificamente. Neste sentido, as orientações estratégicas, a longo prazo, vislumbram o futuro das empresas. A formação estratégica dá-se a partir do conhecimento, experiência e intuição do líder empreendedor. Contudo, Mintzberg (1991) tece algumas críticas às posições do empreendedor, chamando a atenção para o condicionamento da formação estratégica, uma vez que a visão está centrada numa única pessoa - o empreendedor, o que não permite conhecer, em profundidade, o que é exclusivo do processo de formação estratégica.

As estratégias são construídas para atingir objetivos organizacionais, o que leva Degen (1989) a referir que um empreendedor de sucesso é visto como aquele que não se cansa de observar negócios na constante procura de novas oportunidades. Tal como já referido anteriormente, nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessária para identificar e avaliar negócios. Por conseguinte, o autor citado identifica algumas etapas na criação de um negócio próprio, denominando-as de estratégias de crescimento do empreendedorismo, que se desenvolvem a partir de:

a) Estadio I: acumular de recursos e identificação de oportunidades de negócios para iniciar um empreendimento;

b) Estadio II: depois da identificação de uma oportunidade e após vencer as barreiras à entrada no negócio, a empresa desenvolve-se, ou seja, realiza e atende a uma necessidade do mercado;

c) Estadio III: a empresa desenvolve-se ao centrar todo o potencial do negócio, desde a sua consolidação, num nicho de mercado. Depois, surge a expansão do mercado de atuação e a diversificação dos negócios. Todo o crescimento de uma empresa nesses estadios desenvolve-se com um único negócio próprio. Por conseguinte, a estratégia de crescimento é designada de desenvolvimento do negócio dominante. Mesmo a diversificação para as atividades com sinergia consiste numa complementação do negócio dominante;

d) Estadio IV: a última estratégia de crescimento é a diversificação, considerada a mais arriscada, porque tende a fazer com que a empresa perca a sua orientação estratégica básica, ou seja, a cultura que orienta informalmente a organização. Por isso, a sua adoção deve ser tomada quando a empresa esgotar o seu mercado e tiver motivos muito fortes para ambicionar continuar a crescer. Mesmo assim, Degen (1989) recomenda que a empresa se diversifique para negócios com a sinergia do original, a fim de preservar, durante o maior tempo possível, a sua orientação estratégica básica e só quando as razões superarem a prudência é que se deve diversificar para negócios sem sinergia.

Por mais que as organizações tenham planos estratégicos bem definidos, há um marco crítico neste processo, ou seja, a implementação das estratégias (Belo, Borini, Ribeiro, Júnior & Cipolla, 2010). Neste sentido, os autores citados referem que alguns estudos (Aaltonen & Ikavalko, 2002; Kaplan & Norton, 2001; Verweire & Van den Berghe, 2004; Miller, 2000) demonstram que as organizações falham em cerca de 70% das tentativas de implementação de novas estratégias, o que é preocupante, pois se não houver uma correta implementação, as estratégias melhor traçadas não conseguirão alcançar o objetivo ambicionado, passando a ser mais importante a habilidade para a execução destas estratégias do que a complexidade do plano.

No que se refere à gestão estratégica, coexistem os modelos que apoiam o gestor na tomada de decisões estratégicas ao nível do desenvolvimento de novos produtos, servindo essas ferramentas para apoiar o processo de inovação - inovação de produto – produto novo ou melhorado. Esta ferramenta possibilita analisar quatro estratégias genéricas de crescimento (Sarkar, 2014):

- I. Penetração do mercado: por norma, esta estratégia realiza-se através de economias de escala, ampliando a eficiência produtiva e a distribuição, bem como através do poder de negociação na compra;

- II. Desenvolvimento do mercado: tem a ver com a venda de mais produtos ou serviços existentes em novos mercados e canais. Estas estratégias envolvem atrair clientes dos concorrentes ou introduzir novas marcas no mercado, podendo também ser explorados mercados internacionais;
- III. Desenvolvimento do produto: refere-se ao desenvolvimento de novos produtos para substituir ou complementar os existentes, cujo foco é o desenvolvimento do produto para clientes regulares;
- IV. Diversificação: diz respeito à venda de novos produtos ou serviços em novos mercados. As estratégias de diversificação podem aumentar ou reduzir riscos.

O processo de gestão estratégica exprime a maneira como os gestores das organizações tomam as decisões necessárias para a formação e para o desenvolvimento da estratégia e desagrega-se em quatro etapas fundamentais: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a sua implementação e a avaliação (Teixeira, 2011).

A gestão estratégica consiste num processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação, visando fundamentalmente, interligar funções de planeamento, organização, direção e controlo, todas ao serviço do cumprimento e prosseguimento dos objetivos delineados inicialmente (Teixeira, 2011). Neste âmbito, Santos (2008) é de opinião que a gestão estratégica se configura como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendo como foco garantir a contínua adaptação desta às progressivas transformações do meio envolvente e garantir que responde às necessidades dos clientes, possibilitando a criação e a manutenção de vantagem competitiva.

A gestão estratégica compreende quatro princípios básicos, segundo Teixeira (2011):

- I. Abrange toda a organização, isto é, os objetivos que se propõe atingir são transversais a toda a empresa;
- II. Multiplicidade de *stakeholders* (partes interessadas) que condicionam as decisões de natureza estratégica, sendo fundamental que se compreenda a posição de cada *stakeholder*, pois cada um deles exerce uma determinada influência sobre a direção a tomar pela organização;
- III. Necessidade da incorporação da perspetiva de longo prazo com a de curto prazo, significando que os gestores nos diversos níveis devem procurar conjugar uma visão de longo prazo com uma significativa incidência;

IV. Existência de um equilíbrio entre eficiência e eficácia. O que diferencia estes dois conceitos consiste no facto de a eficiência se relacionar com o processo, ser uma medida de produtividade, ou seja, equivale ao significado “fazer bem”; a eficácia associa-se intimamente ao resultado, bem como à medida do grau de execução dos objetivos propostos inicialmente (Teixeira, 2011).

Teixeira (2011) refere que, nas décadas de 60/70 do século XX, a estratégia empresarial era formulada, particularmente, a partir do estudo do ambiente macroeconómico e do mercado no qual se inseria. O patamar mais importante a ter em consideração seria o planeamento objetivando o crescimento, onde a estratégia mais adotada consistia na diversificação, ou seja, a introdução em novas indústrias com naturezas competitivas diferenciadas do negócio base da empresa. Neste período, as organizações tinham departamentos próprios onde eram elaboradas as estratégias a adotar, sendo outra forma recorrer a consultores especializados. Teixeira (2011) salienta que as empresas de grande dimensão organizavam-se em unidades estratégicas de negócio, sugerindo que cada uma destas unidades tinha a sua própria concorrência, sendo a estratégia e a gestão global da organização realizadas em analogia à gestão de uma carteira de investimentos (Teixeira, 2011).

Neste contexto, e segundo Fernandes e Porto (2017, p. 261), “os empreendedores são profissionais visionários que têm uma boa visão de futuro, acreditando sempre nos seus sonhos”. Estes são conhecidos por tomarem decisões rapidamente, por terem visão estratégica e por tomarem boas decisões em momentos decisivos. Ainda na perspetiva dos mesmos autores, os empreendedores fazem a diferença, na medida em que valorizam o produto que pretendem colocar no mercado, explorando novas oportunidades, revelando-se capazes de criar equilíbrio num determinado ambiente, aproveitando sempre as oportunidades. Os empreendedores com visão estratégica revelam-se determinados e dinâmicos, comprometendo-se totalmente, o que lhes permite ultrapassarem obstáculos com mais facilidade (Mamede & Moreira, 2005)

A gestão estratégica, de acordo com Teixeira (2011), quando bem praticada, oferece às organizações benefícios que se podem vir a exprimir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, nomeadamente:

- I. Consistência da ação - quando subsiste uma ideia comum sobre a trajetória e o destino da empresa. É resultado do conhecimento e concordância dos objetivos da empresa e da forma como ela se propõe a alcançá-los;

- II. Gestão mais proativa – refere-se aos esforços desenvolvidos pelos gestores que procuram que os objetivos sejam alcançados de acordo com o planeado, sendo esta atuação desenvolvida com base no conhecimento consciente das características e das transformações permanentes do ambiente onde a empresa está inserida;
- III. Maior envolvimento dos gestores e colaboradores – diz respeito a um sentimento de pertença que é transversal a todos os membros da organização o que é reconhecido nos níveis de motivação e empenho nas tarefas designadas.

Ainda na perspectiva do autor supracitado, para além destes três benefícios, a gestão estratégica faculta a identificação e a exploração de oportunidades, minimiza os efeitos negativos das condições adversas do meio envolvente, estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e das oportunidades, alerta para possíveis mudanças, clarifica a visão dos negócios por parte dos gestores de topo e permite à organização obter vantagem sobre os seus concorrentes (Teixeira, 2011).

O empreendedorismo e a gestão estratégica estão relacionados com o comportamento e o desempenho das empresas. A gestão estratégica procura criar e explorar vantagens competitivas para as empresas dentro de uma situação ambiental específica. O empreendedorismo promove a procura de vantagens competitivas ao trazer produtos, processos e inovações para o mercado. O empreendedor e as atividades estratégicas procuram novos mercados ou uma posição estratégica competitiva para as empresas, a fim de gerar lucros (Kreitner, 2009).

Tanto a gestão estratégica como o empreendedorismo estão relacionados com decisões que têm de ver o negócio como um todo. Embora a gestão estratégica esteja relacionada com os fatores que afetam os resultados da empresa (por exemplo, vantagens estratégicas, situação, competitividade financeira e sustentável), o empreendedorismo, tendo em consideração as empresas e negócios autónomos, associa-se aos processos que orientam a criação do novo negócio. Além disso, o empreendedorismo está focado no crescimento, na inovação e na gestão estratégica, concentrando-se em vantagens competitivas (Kreitner, 2009). Contudo, o resultado mais convincente da integração do empreendedorismo e da gestão estratégica é a criação de riqueza da empresa. Por isso, as atividades empresariais e estratégicas estão no núcleo da conceção de prosperidade para as empresas ou empreendimentos. As atividades empreendedoras são um comportamento essencial das empresas porque progridem para novos mercados, conquistam novos clientes e envolvem os recursos existentes de novas maneiras.

Nesse contexto, o empreendedorismo está associado principalmente à identificação de oportunidades de mercado e à criação de um conjunto de recursos durante o qual essas oportunidades podem ser exploradas (Smith & Gregorio, 2000).

Em suma, a estratégia tem como finalidade proporcionar mais valor ao cliente, numa perspectiva a longo prazo para que seja considerada uma fidelização por parte do cliente. O sucesso a longo prazo depende fundamentalmente das orientações estratégicas. O seu desempenho competitivo a curto e médio prazo resulta do nível de competência aplicado nas orientações táticas (Teixeira, 2011).

1.4. Programa Portugal 2020: eixo estratégico e estímulo ao tecido empresarial português

Segundo Bramão (2017), numa época de recuperação económica, em que Portugal teve a necessidade de diversas reformas e políticas de restrição face ao contexto de crise em que se encontra, uma das medidas de recuperação passou pelo desenvolvimento da competitividade das empresas, pelo incentivo ao empreendedorismo, à inovação e à internacionalização. Por conseguinte, Bramão (2017) refere que, neste contexto, foi disponibilizado, no âmbito de um Programa de Sistemas de Incentivos com base em Fundos Europeus, um programa nacional em parceria com a Comissão Europeia, o Portugal 2020, no qual se inclui um programa mais direcionado para a Competitividade e Internacionalização, o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, denominado COMPETE 2020, que se caracteriza pelo forte incentivo ao empreendedorismo.

Atualmente, o Programa Portugal 2020 (2014-2020) é um quadro comunitário a decorrer em Portugal. Trata-se de um programa que surge através de um Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia, por meio do qual Portugal irá receber um total 25 mil milhões de euros até 2020, para estimular o crescimento e a criação de mais emprego, com base em princípios alinhados com a Estratégia Europa 2020, estratégia que assenta no Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo¹.

As políticas que regem o Programa Portugal 2020 têm como principais objetivos o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; o desenvolvimento das exportações; a transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; o cumprimento da

¹ Acedido em www.portugal2020.pt, 2019

escolaridade obrigatória até aos 18 anos; a redução dos níveis de abandono escolar precoce; a integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; a promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; o reforço da coesão territorial, especialmente nas cidades e em zonas de baixa densidade, bem como a racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública².

Ao nível dos quatro Programas Operacionais Temáticos em Portugal Continental, o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) é aquele que tem como finalidade estimular a competitividade e a internacionalização das empresas portuguesas, garantindo a sustentação das vantagens competitivas. A sua missão consiste em orientar a economia portuguesa para a criação e agregação de valor a produtos e serviços inovadores por forma a criar vantagens competitivas sustentadas. O COMPETE 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização tem como objetivos³:

- I. Aumentar a intensidade de tecnologia e conhecimento dos vários setores e do conjunto da economia;
- II. Aumentar o peso de atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e a orientação exportadora das empresas portuguesas;
- III. Capacitar as PME para o prosseguimento de estratégias de negócio mais avançadas;
- IV. Melhorar as condições de transporte e mercadorias entre Portugal e o exterior, com repercussão na redução dos custos e tempos de operação para as empresas;
- V. Melhorar a capacitação, a eficiência e a integração dos serviços públicos, reduzindo custos de contexto.

Para poder permitir a concretização dos referidos objetivos, definiram-se 6 Eixos prioritários⁴:

Eixo I - Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;

Eixo II - Reforço da competitividade das pequenas e médias empresas incluindo a redução de custos públicos de contexto;

Eixo III - Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores;

² *Ibidem*

³ Acedido em www.poci-competite2020.pt, 2019

⁴ *Ibidem*

Eixo IV - Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas;

Eixo V - Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública;

Eixo VI - Assistência Técnica.

Deste modo, no âmbito do COMPETE 2020, as pequenas e médias empresas podem usufruir de incentivos para o investimento empresarial com foco no empreendedorismo, no aumento da sua capacitação e em estratégias de internacionalização, com apoios à produção e difusão de conhecimento científico e tecnológico; apoios à formação empresarial visando qualificar os recursos humanos das empresas para a inovação e internacionalização; investimentos em infraestruturas de transporte e modernização administrativa⁵.

⁵ *Ibidem*

Capítulo 2. Plano de negócios

Um plano de negócios consiste num plano base, fundamental para a estrutura e defesa de uma nova ideia de negócios.

Neste segundo capítulo iremos explorar o plano de negócios em duas vertentes. Em primeiro lugar explorar a definição do conceito, para num segundo ponto referir, através de outros autores, o que será necessário definir relativamente a um plano de negócios para que o mesmo atinja o sucesso.

2.1. Definição do conceito

Um plano de negócios deve demonstrar as principais linhas do projeto, onde esteja definida a alocação dos diversos recursos, devendo o mesmo ser realizado de forma a concretizar a ideia que se deseja implementar, expondo o processo de criação de valor inerente ao negócio (Augusto, n.d.).

Existem vários tipos de planos de negócio, sendo os principais: Plano inicial - “Start-up Plan”, que define as linhas gerais de uma nova ideia de negócio; Plano de crescimento ou expansão - “Later Stage Plan” tem como foco uma área específica de negócio ou num negócio secundário, como, por exemplo, o lançamento de um novo produto; Plano de reestruturação - “Turnaround-Plan” que se centra na identificação dos problemas e nas propostas de solução através de mudanças na estratégia, objetivando a viabilização da empresa. O plano de negócio mais comum é o plano inicial, que apresenta a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios (Augusto, n.d.).

Um plano de negócios é uma descrição abrangente e escrita dos negócios de um empreendimento. É um relatório detalhado dos produtos ou serviços de uma empresa, técnicas de produção, mercados e clientes, estratégia de *marketing*, recursos humanos, organização, requisitos da infraestrutura e suprimentos, requisitos de financiamento, fontes e uso de fundos. O plano de negócios descreve o *status* passado e presente de um negócio, mas o seu principal objetivo consiste em apresentar o futuro da empresa. Constituiu-se como um elemento crucial em qualquer criação de uma nova empresa, solicitação de financiamento, seja para um capital de risco ou qualquer outra fonte de investimento ou empréstimo (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2002; Kuratko & Hodgetts, 2008; Barringer,

2009; Hisrich, Peters & Shepherd, 2010; Bygrave & Zacharakis, 2011; Baron & Shane, 2013.).

Um plano de negócios assume-se como importante na medida em que desempenha funções significativas, ou seja, a sua elaboração ajuda o empreendedor a compreender as várias vertentes do seu negócio; projeta o caminho a seguir, porque consubstancia a estratégia; é um meio para validar a ideia de negócio, na medida em que possibilita aferir se esta é viável; permite identificar os riscos; permite fundamentar pedidos de financiamento junto de terceiros (bancos, investidores, capitais de risco, entre outros). É um meio de comunicação interna, uma vez que dispõe de informações que orientam os gestores e os colaboradores (Augusto, n.d.; Amatucci & Grimm, 2011).

De igual modo, Fernandes e Porto (2017, p. 259) referem que o plano de negócios se assume como uma ferramenta relevante para as organizações, uma vez que se trata de um projeto que abarca todos os aspetos da empresa, nomeadamente: “o financeiro, o económico, o operacional, o *marketing*, a análise de mercado, o mapeamento para decisões, entre outros”. Todavia, os mesmos autores argumentam que “para alguns empreendedores nascentes, essa não é uma ferramenta de fácil acesso ou relevante e isso se torna um fator que influencia no sucesso dessas organizações” (p. 259)

Dornelas (2014) refere que o plano de negócios torna possível compreender e estabelecer as diretrizes para o empreendimento, permite que se acerte mais nas decisões, gerindo-se de uma forma mais eficaz o negócio, permite que se controle a empresa, se tomem as necessárias decisões, se captem os recursos junto dos bancos ou dos investidores. Este é um meio que permite também encontrar nas oportunidades formas de deixar o negócio mais competitivo, estabelecendo uma comunicação entre todas as ligações internas e externas ao negócio.

O plano de negócios é “uma descrição escrita do negócio de uma empresa”, ou seja, “um relatório pormenorizado, completo, realista, bem estruturado e de fácil leitura acerca dos produtos e/ou serviços da empresa, técnicas de produção, mercados e clientes, estratégia de *marketing*, recursos humanos, organização, infra-estruturas e distribuição, requisitos de financiamento e fontes e aplicações dos fundos” (Monteiro, 2010, p. 75). Este, de acordo com o mesmo autor, deve primar por ser “dinâmico e descrever o passado, o presente e sobretudo o futuro da empresa, numa análise para um período de três a cinco anos”.

2.2. Plano de negócios: fator de sucesso de um negócio

Como se tem vindo a expor, o plano de negócios torna-se indispensável para a criação de qualquer empresa. Na perspetiva de Baron e Shane (2013, p. 185), a concretização de um plano de negócio implica “horas de pensamento cuidadoso” e “horas para conversão desses pensamentos num documento escrito”. A partir do plano de negócio, é possível realizar tarefas que, sem este instrumento, dificilmente se poderá ter sucesso, como, por exemplo, captar recursos.

A descrição do negócio geralmente começa com uma breve descrição do setor. Ao descrever o setor, deve discutir-se as perspetivas atuais e as possibilidades futuras, o que implica fornecer informações sobre todos os vários mercados do setor, incluindo novos produtos ou desenvolvimentos que beneficiem ou afetem adversamente o negócio. Outro requisito refere-se à realização de observações transformadas em dados confiáveis e certificados com base em fontes de informações apropriadas, uma vez que o investidor deve saber o quanto confiável são as informações para que não arrisque com base em suposições ou conjeturas (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2002). O plano de negócios “só estará finalizado quando o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipa administrativa e as necessidades financeiras do empreendimento” (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2009, p. 218). O plano de negócios é descrito, assim, como o roteiro que analisa os importantes aspetos internos e fatores externos que influenciam a criação de novos empreendimentos e representam uma integração de todas as áreas de negócios (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010).

Amatucci e Grimm (2011) referem que um plano de negócios tem que conter a missão, visão, valores e objetivos da empresa. Assim, no caso concreto da empresa promotora de Atividade física que se projeta, a mesma terá como missão: promover a prática de atividade física nas vertente amadora em ambiente de competição. Desenvolver e dar a conhecer novos talentos de futebol. Contribuir para o espírito de equipa e interajuda na prática desportiva, bem como de dedicação e empenho e construir relações fortes de companheirismo. A sua visão assenta no pressuposto de vir a ser uma referência nacional na organização de eventos desportivos. Os valores pelos quais se regerá são: a transparência e objetividade: atuação de modo imparcial e isento; a independência e a equidistância relativamente a todas as entidades e pessoas com quem se estabeleçam relações no exercício de funções; a integridade: honestidade e lealdade pessoal e do interesse público representado,

como garantia da veracidade e confiança no trabalho realizado; a competência e o rigor: profissionalismo, empenho e rigor técnico no cumprimento das tarefas. São seus objetivos: promover a prática desportiva; promover o espírito de equipa e interajuda; promover e visibilizar talentos.

Bygrave e Zacharakis (2011) acrescentam que a profundidade e os detalhes do plano de negócios dependem de quatro fatores: dimensão e objetivo do novo empreendimento proposto; dimensão do mercado, concorrência e potencial crescimento. Ainda na perspetiva dos mesmos autores, o plano de negócios é valioso porque ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento num designado mercado; orienta o empreendedor na organização de atividades de planeamento; serve como uma ferramenta importante na obtenção de financiamento. Este processo proporciona uma autoavaliação por parte do empreendedor. Consideram igualmente importante ter-se em conta que os investidores, principalmente os associados a capitais de risco, têm necessidades diferentes, o que implica dar-se mais ênfase ao caráter do empreendedor, às confirmações de antecedentes, exigir-se altas taxas de retorno e o foco em projeções financeiras e de mercado. O empreendedor/empresário deve “vender” o conceito de negócio, demonstrando que esta é uma boa oportunidade, o que requer proporcionar uma visão geral do programa de *marketing*, vendas e lucros. Está também inerente a prospeção dos riscos e de como superá-los.

Os fatores chave de sucesso de um negócio compreendem os elementos que distinguem e acrescentam valor aos clientes. Assim, numa perspetiva a longo prazo, a inclusão dos fatores chave de sucesso na missão da empresa ajuda no estabelecimento de uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Berry, 2008)

Neste sentido, o plano de negócio fornece uma orientação e uma estrutura num ambiente de mercado em rápida mudança, o que implica que o empreendedor tenha uma melhor noção do mercado, do produto ou serviços, da equipa de gestão e das necessidades financeiras do empreendimento. Fatores que ajudam a cumprir as metas de negócios a curto ou longo prazo (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010). De acordo com os mesmos autores, o plano de negócios é um documento escrito no qual o empreendedor descreve todos os elementos internos e externos relevantes e estratégias para iniciar um novo empreendimento. Consiste numa integração de planos funcionais; aborda a tomada de decisões a curto e longo prazo, nomeadamente nos três primeiros anos de operação. Este deve ser preparado pelo empreendedor através da consulta de outras fontes, fazendo uma avaliação objetiva das suas

próprias habilidades antes de decidir contratar, por exemplo, um consultor. Assim, na realização do plano, é importante considerar-se a perspectiva do empreendedor, a perspectiva de *marketing* e a perspectiva do investidor.

É de referir a importância da análise do mercado quer para alicerçar a viabilidade da ideia de negócio ou produto, quer para exprimir o conhecimento dos empreendedores em ideias importantes ao nível da criação de uma estratégia direcionada e efetiva da empresa (Monteiro, 2009). O mesmo autor refere também a relevância da descrição do produto/serviço da empresa e da ideia global da empresa, devendo descrever-se sucintamente o estadió de desenvolvimento do projeto. Neste processo, devem dar-se todos os detalhes das atividades imprescindíveis ao lançamento do produto/serviço, tendo em conta que esta é uma das áreas na qual os intervenientes no projeto propendem a ser muito otimistas, podendo resultar na subestimação dos custos e do tempo necessários.

II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 3. Metodologia

Realizada toda a abordagem teórica e depois de um estudo generalizado sobre o empreendedorismo, bem como sobre o plano de negócios, urge proceder à investigação de campo de modo a perceber em que aspecto se podem colocar em prática alguns dos conceitos estudados.

Para isso é necessário estabelecer uma questão de partida, colocada mais tarde como um objetivo, devendo constituir “um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, específica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009, p. 51).

A questão de partida é colocada da seguinte forma: *“Quais os fatores valorizados pelo cliente na escolha de uma empresa no âmbito do aluguer de espaço desportivo?”*

3.1. Justificação do estudo

O turismo desportivo, um subsetor do turismo ainda pouco explorado, principalmente na região do interior tem vindo a ganhar cada vez mais importância com a organização de eventos desportivos. Esta importância é confirmada por alguns estudos de investigação científica. Podemos destacar Koščak, Costa e Breda (2018), cuja sua investigação descreve o turismo desportivo como um fator de vantagem competitiva para um destino turístico. Para Félix, Marujo e Teixeira (2017), a sua investigação determinou que para o conselho de Évora o turismo desportivo pode vir a tornar-se uma forma de combate à sazonalidade turística da região, sendo considerado um importante agente de desenvolvimento da região com contributos em diversas áreas. Para Correia e Sebastião (2017), a investigação verificou a importância do turismo desportivo para o desenvolvimento da economia, em especial, no caso dos Centro de Treino de Remo. O estudo efetuado por Matias (2017) resultou na criação de um circuito internacional de BTT em Vieira do Minho, com destaque para a importância do turismo desportivo na economia local. Andrade (2017) demonstra o impacto económico positivo da EDP Meia Maratona de Coimbra. A maior preocupação atual com a prática desportiva na União Europeia é crescente (Scheerder, Vandermeerschen & Breedveld, 2018; Vanhelst et al., 2018) gerando várias oportunidades de negócio em torno do turismo desportivo.

Sitado por vários autores, o turismo desportivo tem ganho cada vez mais importância, principalmente no que concerne ao desenvolvimento do interior do país, gerando postos de emprego, contribuindo para uma vida mais ativa das populações locais, e será por este caminho que um negócio desta tipologia poderá singrar.

Medidas como, criação de torneios, por exemplo entre alunos de *Erasmus* de várias nacionalidades, entre empresas, não só do distrito, bem como da região envolvente, entre alunos de várias escolas, contribuem para um desenvolvimento turístico regional e será por aqui que um negócio deste género pode fazer a diferença.

O setor do turismo desportivo, no caso de futebol de sete, ainda não é explorado em Portugal, sendo este o primeiro contributo para um projeto no âmbito do turismo desportivo relativo ao futebol de sete jogadores em Portugal.

3.2. Objetivos

Com base no exposto, delineou-se como questão de partida desta investigação:

- *Quais os fatores valorizados pelo cliente na escolha de uma empresa no âmbito do aluguer de espaço desportivo?"*

Foram ainda delineados os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar o potencial para a abertura da empresa, através da opinião de clientes que usam espaços desportivos;

- Verificar a regularidade da prática de desporto, os desportos praticados e a integração em algum clube/competição de futebol, apenas com base nos alugueres a nível pessoal/amador;

- Averiguar a frequência da prática futebol/futsal;

- Conhecer a modalidade de futebol preferida para jogar;

- Constatar qual o pavimento mais usado para a prática de futebol;

- Verificar quanto é que os clientes costumam pagar por hora, o aluguer do campo, no caso de futebol de 7;

- Averiguar os aspetos a valorizar na hora da escolha de um campo de futebol;

- Verificar o local onde costuma jogar futebol de 7 em Viseu;

- Averiguar a satisfação relativamente a fatores relacionados com o atual espaço desportivo mais utilizado;
- Conhecer a opinião acerca do que poderia ser melhorável no espaço desportivo que usufrui habitualmente.

3.3. Tipo de estudo

Para dar resposta aos objetivos delineados, optou-se por um estudo quantitativo, transversal, com características descritiva e analítica. Utilizou-se a metodologia quantitativa, na medida em que os dados proporcionam realidades objetivas no que respeita às variáveis em estudo, suscetíveis de serem conhecidas. Este tipo de estudo “visa analisar a incidência, distribuição e relações entre variáveis que são estudadas tal e qual existem, em contexto natural, sem manipulação, sendo quase sempre classificados em função desses três objetivos básicos: descrever, explicar ou ainda explorar” (Coutinho, 2014, p. 277).

3.4. População/amostra

A amostra selecionada, embora pretenda ser representativa da população que lhe deu origem, caracteriza-se por ser não probabilística. A seleção dos indivíduos seguiu um critério de facilidade e acessibilidade considerando um determinado local e momento, desde que os mesmos respondessem aos critérios de inclusão definidos.

A amostra deste estudo consiste em 67 clientes que usam espaços desportivos, tendo esta sido conseguida através da ferramenta *Google Forms*, direccionada para alvos definidos, quer de forma presencial, como através de partilha por e-mail.

3.4.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra é constituída apenas por participantes do sexo masculino, com prevalência dos que se encontram na faixa etária dos 21-30 anos (47,8%), seguindo-se os que têm idade compreendida entre os 31-40 anos (25,4%). Estão em maioria os participantes empregados (89,6%), residentes no Concelho de Viseu (53,7%) (cf. tabela 1).

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica da amostra

| Variáveis | N | % |
|------------------------------------|----|-------|
| Sexo | | |
| Masculino | 67 | 100,0 |
| Grupo etário | | |
| Entre 16 e 20 anos | 2 | 3,0 |
| Entre 21 e 30 anos | 32 | 47,8 |
| Entre 31 e 40 anos | 17 | 25,4 |
| Entre 41 e 50 anos | 10 | 14,9 |
| Entre 51 e 60 anos | 6 | 9,0 |
| Situação profissional atual | | |
| Desempregado | 1 | 1,5 |
| Empregado | 60 | 89,6 |
| Estudante | 6 | 9,0 |
| Área de residência | | |
| Aveiro | 2 | 3,0 |
| Braga | 1 | 1,5 |
| Concelho de Viseu | 36 | 53,7 |
| Itália | 1 | 1,5 |
| Lisboa | 4 | 6,0 |
| Londres | 1 | 1,5 |
| Madrid | 2 | 3,0 |
| Matosinhos | 1 | 1,5 |
| Penafiel | 1 | 1,5 |
| Porto | 18 | 26,9 |

3.5. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados (em anexo) elaborado para efeitos do presente estudo (*ad hoc*) consiste num questionário de autopreenchimento pelos participantes, sendo o mesmo constituído por 4 questões que permitem traçar um perfil sociodemográfico da amostra (sexo, idade, situação profissional atual e local de residência) e 14 questões relativas à prática desportiva, nomeadamente: regularidade da prática de desporto; desportos praticados; integração em algum clube/competição de futebol, apenas com base nos alugueres a nível pessoal/amador; frequência da prática futebol/futsal; modalidade de futebol preferida para jogar; pavimento mais usado para a prática de futebol; quanto costuma pagar por hora, o aluguer do campo, caso se trate de futebol de 7; escala de avaliação de aspetos a valorizar na

hora da escolha de um campo de futebol, constituída por 7 itens, com quatro opções de resposta adaptadas no formato de escala tipo *Likert* (pontuação de 1 – extrema importância a 4 nada importante); local onde costuma jogar em Viseu futebol de 7; escala de satisfação relativamente a fatores relacionados com o atual espaço desportivo mais utilizado, constituída por 8 itens, com quatro opções de resposta adaptadas no formato de escala tipo *Likert* (pontuação de 1 – extremamente satisfeito a 4 nada satisfeito); opinião acerca do que poderia ser melhorável no espaço desportivo que usufrui habitualmente; organização de torneios/campeonatos por parte do espaço desportivo frequentado; ver com bons olhos a organização de torneios entre clientes do referido espaço desportivo frequentado.

3.6. Procedimentos

Os dados foram recolhidos durante os meses de Abril, Maio e Junho de 2019, conseguidos através da colocação dos questionários no *Google Forms* e preenchidos também de forma presencial.

Para a análise dos dados, recorreu-se à estatística descritiva, que possibilitou determinar as frequências absolutas e percentuais. Todo o tratamento estatístico foi processado através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 25.0 para Windows.

No capítulo seguinte fazemos apresentação dos resultados obtidos.

Capítulo 4. Apresentação e análises dos resultados

A missão deste capítulo passa por apresentar os resultados obtidos com o nosso estudo. Através de uma ideia de complementaridade entre a teoria e o conhecimento empírico conquistado, apresentamos os resultados, discutimos os mesmos, tendo como uma base comparativa os objetivos previamente definidos para este estudo.

4.1. Apresentação dos resultados

Constata-se que, na amostra em estudo, a maioria dos participantes (68,7%) pratica desporto 1 a 2 vezes semana, seguindo-se, em termos de representatividade os 20,9% daqueles que praticam desporto diariamente (cf. tabela 2).

Tabela 2. Regularidade da prática desportiva

| Variáveis | N | % |
|---|----|------|
| Regularidade da prática desportiva | | |
| 1 a 2 vezes por mês | 5 | 7,5 |
| 1 a 2 vezes por semana | 46 | 68,7 |
| Diariamente | 14 | 20,9 |
| Raramente | 2 | 3,0 |

Verifica-se um predomínio dos que praticam apenas futebol (23,9%), futebol e futsal (14,9%) (cf. tabela 3).

Tabela 3. Desportos que costuma praticar

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Desportos que costuma praticar | | |
| Futebol | 16 | 23,9 |
| Futebol, Artes Marciais | 1 | 1,5 |
| Futebol, Atletismo | 1 | 1,5 |
| Futebol, Atletismo, Ciclismo | 2 | 3,0 |
| Futebol, Atletismo, Hóquei, Natação | 1 | 1,5 |
| Futebol, Basquetebol | 1 | 1,5 |
| Futebol, Body building | 1 | 1,5 |
| Futebol, Ciclismo | 1 | 1,5 |
| Futebol, Futsal | 10 | 14,9 |
| Futebol, Futsal, Atletismo | 2 | 3,0 |
| Futebol, Futsal, Basquetebol, Atletismo | 1 | 1,5 |
| Futebol, Futsal, Ginásio | 2 | 3,0 |
| Futebol, Futsal, Natação | 1 | 1,5 |
| Futebol, Futsal, Padel | 1 | 1,5 |
| Futebol, Futsal, Ténis, Padel, Voleibol, Natação | 1 | 1,5 |
| Futebol, Futsal, Ténis, Voleibol | 1 | 1,5 |
| Futebol, Ginásio | 3 | 4,5 |
| Futebol, HIIT | 1 | 1,5 |

| | | |
|----------------------------------|---|-----|
| Futebol, Natação | 1 | 1,5 |
| Futebol, Padel | 1 | 1,5 |
| Futebol, Padel, Atletismo, Surf | 1 | 1,5 |
| Futebol, Padel, Surf | 1 | 1,5 |
| Futebol, Tênis | 5 | 7,5 |
| Futebol, Tênis, Padel | 1 | 1,5 |
| Futebol, Tênis, Padel, Atletismo | 1 | 1,5 |
| Futsal | 5 | 7,5 |
| Futsal, Atletismo | 1 | 1,5 |
| Futsal, Atletismo, Ciclismo | 1 | 1,5 |
| Ginásio | 2 | 3,0 |

Verifica-se que há um claro predomínio de participantes que não integram algum clube/competição de futebol (85,1%), com apenas 14,9% a responderem afirmativamente (cf. tabela 4).

Tabela 4. Integrar algum clube/competição de futebol

| Variáveis | N | % |
|---|----|------|
| Integrar algum clube/competição de futebol | | |
| Não | 57 | 85,1 |
| Sim | 10 | 14,9 |

Constata-se que prevalecem os participantes que praticam futebol/futsal um dia por semana (38,8%), sendo também expressivo o percentual dos que praticam dois dias por semana (34,3%), com 16,4% a fazê-lo três ou mais dias por semana (cf. tabela 5).

Tabela 5. Integrar algum clube/competição de futebol

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Frequência da prática de futebol/futsal | | |
| Diariamente | 2 | 3,0 |
| Dois dias por semana | 23 | 34,3 |
| Três ou mais dias por semana | 11 | 16,4 |
| Um dia por semana | 26 | 38,8 |

No que se refere à modalidade de futebol preferida para jogar, constata-se que uma percentagem mais elevada da prática de Futebol de 7 e Futsal (25,4%), seguindo-se a modalidade de Futebol de 5 (19,4%) e o Futebol de 11 (14,9%) (cf. tabela 6).

Tabela 6. Modalidade de futebol preferida para jogar

| Variáveis | N | % |
|---|----|------|
| Modalidade de futebol preferida para jogar | | |
| Futebol de 11 | 10 | 14,9 |
| Futebol de 11, Futsal | 1 | 1,5 |
| Futebol de 5 | 13 | 19,4 |
| Futebol de 5, Futebol de 11 | 1 | 1,5 |
| Futebol de 5, Futebol de 11, Futsal | 1 | 1,5 |
| Futebol de 5, Futebol de 7 | 4 | 6,0 |
| Futebol de 5, Futebol de 7, Futebol de 11 | 1 | 1,5 |
| Futebol de 5, Futebol de 7, Futebol de 11, Futsal | 1 | 1,5 |
| Futebol de 5, Futebol de 7, Futsal | 2 | 3,0 |
| Futebol de 5, Futsal | 1 | 1,5 |
| Futebol de 7 | 17 | 25,4 |
| Futebol de 7, Futebol de 11 | 3 | 4,5 |
| Futebol de 7, Futsal | 6 | 9,0 |
| Futsal | 4 | 6,0 |

Procurou-se saber qual o pavimento mais usado para a prática de futebol, constatando-se que a maioria dos respondentes indicaram a relva sintética (50,7%), com expressividade também dos que indicam o pavilhão (22,4%) e a relva sintética e relva natural (13,4%) (cf. tabela 7).

Tabela 7. Pavimento mais usado para a prática de futebol

| Variáveis | N | % |
|---|----|------|
| Pavimento mais usado para a prática de futebol | | |
| Betão, relva sintética, pavilhão | 2 | 3,0 |
| Pavilhão | 15 | 22,4 |
| Relva natural | 2 | 3,0 |
| Relva sintética | 34 | 50,7 |
| Relva sintética, pavilhão | 9 | 13,4 |
| Relva sintética e relva natural | 2 | 3,0 |
| Relva sintética, relva natural, pavilhão | 1 | 1,5 |

No caso dos participantes que jogam futebol de 7, a maioria (35,8%) costuma pagar por hora o aluguer do campo entre 2€-2,99€, secundados pelos que pagam 3€-3,99€ (23,9%) e pelos que pagam 4€-5€ (14,9%) (cf. tabela 8).

Tabela 8. Se joga futebol de 7, quanto costuma pagar por hora, o aluguer do campo

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Se joga futebol de 7, quanto costuma pagar por hora, o aluguer do campo | | |
| 1€ - 1,99€ | 3 | 4,5 |
| 2€ - 2,99€ | 24 | 35,8 |
| 3€ - 3,99€ | 16 | 23,9 |
| 4€ - 5€ | 10 | 14,9 |
| Missing | 14 | 20,9 |

Quanto ao tipo de marcação efetuada, verifica-se que a grande maioria dos participantes refere que esta é uma marcação fixa (73,1%), com os restantes a mencionarem uma marcação ocasional (22,4%) (cf. tabela 9).

Tabela 9. Tipo de marcação efetuada

| Variáveis | N | % |
|----------------------------------|----|------|
| Tipo de marcação efetuada | | |
| Fixa | 49 | 73,1 |
| Ocasional | 15 | 22,4 |
| Missing | 3 | 4,5 |

Solicitou-se aos participantes que avaliassem alguns aspetos que consideraram de maior importância na hora da escolha de um campo de futebol. Assim, em relação à qualidade do piso, prevalecem os que lhe atribuem extrema importância (65,7%). Já no que se refere à proximidade com a cidade, sobressaem os 50,7% que consideram importante este fator, seguindo-se os que lhe atribuem extrema importância (29,9%). Na hora da escolha de um campo de futebol, 58,2% dos participantes consideram importante o facto de o mesmo ter estacionamento, sendo de referir que 22,4% admitem ser este um fator pouco importante. Um outro fator mencionado como importante para 43,3% dos participantes é a existência de balneários, mas para 26,9% o mesmo é pouco importante. Em relação à qualidade da iluminação, apura-se que a maioria dos inquiridos (50,7%) admite que este é um fator de extrema importância a ter em conta para alugar um campo de futebol, com 40,3% a considerarem ser este um fator importante. Para 41,8%, na hora de escolherem um campo de futebol os equipamentos disponibilizados são importantes, contrariamente a 22,4% que consideram ser este um elemento pouco importante na sua decisão. Quanto à cobertura contra a chuva, as opiniões dos inquiridos divergiram significativamente, com 34,3% a considerarem ser este um elemento importante, 22,4% atribuem-lhe extrema importância, enquanto 14,9% consideram ser nada importante e 19,4% pouco importante. Na globalidade, o fator mais indicado como de extrema importância, na hora da escolha de um campo de futebol, é a qualidade do piso (cf. tabela 10).

Tabela 10. Avaliação de determinados aspetos na hora da escolha de um campo de futebol

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Qualidade do piso | | |
| Extrema importância | 44 | 65,7 |
| Importante | 21 | 31,3 |
| Missing | 2 | 3,0 |
| Proximidade com a cidade | | |
| Extrema importância | 20 | 29,9 |
| Importante | 34 | 50,7 |
| Nada importante | 1 | 1,5 |
| Pouco importante | 9 | 13,4 |
| Missing | 3 | 4,5 |
| Estacionamento | | |
| Extrema importância | 7 | 10,4 |
| Importante | 39 | 58,2 |
| Nada importante | 1 | 1,5 |
| Pouco importante | 15 | 22,4 |
| Missing | 5 | 7,5 |
| Balneários | | |
| Extrema importância | 11 | 16,4 |
| Importante | 29 | 43,3 |
| Nada importante | 5 | 7,5 |
| Pouco importante | 18 | 26,9 |
| Missing | 4 | 6,0 |
| Qualidade da iluminação | | |
| Extrema importância | 34 | 50,7 |
| Importante | 27 | 40,3 |
| Pouco importante | 3 | 4,5 |
| Missing | 3 | 4,5 |
| Equipamento disponibilizado (Bola, coletes) | | |
| Extrema importância | 14 | 20,9 |
| Importante | 28 | 41,8 |
| Nada importante | 6 | 9,0 |
| Pouco importante | 15 | 22,4 |
| Missing | 4 | 6,0 |
| Cobertura contra chuva | | |
| Extrema importância | 15 | 22,4 |
| Importante | 23 | 34,3 |
| Nada importante | 10 | 14,9 |
| Pouco importante | 13 | 19,4 |
| Missing | 6 | 9,0 |

Questionaram-se os participantes onde costumam jogar futebol de 7, caso seja uma das suas modalidades desportivas, verificando-se que dos 35 inquiridos que praticam esta modalidade a maioria joga no Fontelo (43,3%) (cf. tabela 11).

Tabela 11. Local onde costuma jogar futebol de 7

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Local onde costuma jogar futebol de 7 | | |
| Campo de 11 de um clube | 1 | 1,5 |
| Fontelo | 29 | 43,3 |
| Fontelo, Campo de 11 de um clube | 2 | 3,0 |
| Não jogo | 1 | 1,5 |
| Politécnico de Viseu | 1 | 1,5 |
| Porto | 1 | 1,5 |
| Missing | 32 | 47,8 |

Constata-se que a maioria dos inquiridos diz estar satisfeita em relação à qualidade do piso do atual espaço desportivo mais utilizado, seguindo-se os que estão extremamente satisfeitos com o mesmo (34,3%), com apenas 11,9% pouco satisfeitos. De igual modo, também se constata que estão em maioria os inquiridos satisfeitos com a proximidade do atual espaço desportivo com a cidade (46,3%), sendo também expressiva a percentagem dos que admitem estar extremamente satisfeitos (35,8%). Em relação ao estacionamento, há um claro predomínio de inquiridos satisfeitos (50,7%), secundados pelos extremamente satisfeitos (32,8%). Verifica-se também que estão em maioria os inquiridos satisfeitos em relação aos balneários (55,2%), com 23,9% a demonstrarem estar extremamente satisfeitos. Em relação à iluminação, prevalecem os inquiridos satisfeitos (43,3%), enquanto 25,4% se sentem extremamente satisfeitos e 19,4% insatisfeitos. No que concerne à disponibilização de equipamento, sobressaem os inquiridos satisfeitos (32,8%), secundados pelos que dizem estar extremamente satisfeitos (22,4%). Verifica-se também que grande parte dos inquiridos está satisfeita com a cobertura contra a chuva (40,3%), estando 16,4% extremamente satisfeitos. Em relação à simpatia do colaborador, há um predomínio de inquiridos satisfeitos (50,7%), com 39,9% extremamente satisfeitos (cf. tabela 12).

Tabela 12. Avaliação de determinados fatores relacionados com o atual espaço desportivo mais utilizado

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Qualidade do piso | | |
| Extremamente satisfeito | 23 | 34,3 |
| Pouco satisfeito | 8 | 11,9 |
| Satisfeito | 30 | 44,8 |
| Missing | 6 | 9,0 |
| Proximidade com o centro da cidade | | |
| Extremamente satisfeito | 24 | 35,8 |
| Nada satisfeito | 1 | 1,5 |
| Pouco satisfeito | 4 | 6,0 |
| Satisfeito | 31 | 46,3 |
| Missing | 7 | 10,4 |
| Estacionamento | | |
| Extremamente satisfeito | 22 | 32,8 |
| Pouco satisfeito | 3 | 4,5 |
| Satisfeito | 34 | 50,7 |
| Missing | 8 | 11,9 |
| Balneários | | |
| Extremamente satisfeito | 16 | 23,9 |
| Nada satisfeito | 1 | 1,5 |
| Não disponibiliza (No caso dos pontos: 4, 6, 7) | 1 | 1,5 |
| Pouco satisfeito | 4 | 6,0 |
| Satisfeito | 37 | 55,2 |
| Missing | 8 | 11,9 |
| Qualidade da iluminação | | |
| Extremamente satisfeito | 17 | 25,4 |
| Pouco satisfeito | 13 | 19,4 |
| Satisfeito | 29 | 43,3 |
| Missing | 8 | 11,9 |
| Equipamento disponibilizado (Bola, coletes) | | |
| Extremamente satisfeito | 15 | 22,4 |
| Nada satisfeito | 4 | 6,0 |
| Não disponibiliza (No caso dos pontos: 4, 6, 7) | 12 | 17,9 |
| Pouco satisfeito | 5 | 7,5 |
| Satisfeito | 22 | 32,8 |
| Missing | 9 | 13,4 |
| Cobertura contra chuva | | |
| Extremamente satisfeito | 11 | 16,4 |
| Nada satisfeito | 3 | 4,5 |
| Não disponibiliza (No caso dos pontos: 4, 6, 7) | 12 | 17,9 |
| Pouco satisfeito | 5 | 7,5 |
| Satisfeito | 27 | 40,3 |
| Missing | 9 | 13,4 |
| Simpatia do colaborador | | |
| Extremamente satisfeito | 20 | 29,9 |
| Não disponibiliza (No caso dos pontos: 4, 6, 7) | 2 | 3,0 |
| Pouco satisfeito | 2 | 3,0 |
| Satisfeito | 34 | 50,7 |
| Missing | 9 | 13,4 |

Solicitou-se aos inquiridos que referissem os aspetos que consideram que deveriam ser melhorados no atual espaço desportivo mais utilizado, tendo alguns deles feito sugestões, nomeadamente: mais limpezas das folhas que caem no campo provenientes das árvores adjacentes ao mesmo, por questões de segurança dos atletas e ter um relógio digital com as horas no recinto, visível em todo o campo; nos balneários, nas bancadas, ao nível da

disponibilização de coletes e bola, drenagem do campo, no estacionamento, em termos de iluminação, no investimento e inovação, material disponível e método de pagamento (cf. tabela 13).

Tabela 13. Aspetos a serem melhorados no atual espaço desportivo mais utilizado

| Sugestões | N |
|---|---|
| Mais Limpezas das folhas que caem no campo provenientes das árvores adjacentes ao mesmo, por questões de segurança dos atletas e ter um relógio digital com as horas no recinto, visível em todo o campo. | 1 |
| Balneários | 1 |
| Bancadas | 1 |
| Fornecer bolas e coletes | 4 |
| Drenagem do campo | 1 |
| Estacionamento | 1 |
| Iluminação | 2 |
| Investimento e inovação | 1 |
| Material disponível | 1 |
| Método de pagamento | 1 |

Verifica-se que 55,2% dos inquiridos referem que o espaço desportivo que frequentam não organiza torneios/campeonatos, enquanto 41,8% confirmam a organização de torneios/campeonatos (cf. tabela 14).

Tabela 14. Organização de torneios/campeonatos no espaço desportivo frequentado

| Variáveis | N | % |
|---|----|------|
| Organização de torneios/campeonatos no espaço desportivo frequentado | | |
| Não | 37 | 55,2 |
| Sim | 28 | 41,8 |
| Missing | 2 | 3,0 |

Relativamente à questão anterior, perguntou-se aos inquiridos se veriam com bons olhos a organização de torneios entre clientes do mesmo espaço, verificando-se que a grande maioria refere que sim (80,6%) (cf. tabela 15).

Tabela 15. Ver com bons olhos a organização de torneios entre clientes do mesmo espaço

| Variáveis | N | % |
|--|----|------|
| Ver com bons olhos a organização de torneios entre clientes do mesmo espaço | | |
| Não | 8 | 11,9 |
| Sim | 54 | 80,6 |
| Missing | 5 | 7,5 |

Alguns dos inquiridos deram algumas sugestões, sendo a mais reiterante a criação de jogos entre clientes do mesmo espaço (n=6), com um deles a sugerir a possibilidade de avisar eventuais desmarcações ou modificação de horários e de condições de utilização de serviços, via SMS/*facebook/whatsapp* com antecedência (cf. tabela 16).

Tabela 16. Sugestões

| Sugestões | N |
|--|---|
| Criação de jogos entre clientes do mesmo espaço. | 6 |
| Possibilidade de avisar eventuais desmarcações ou modificação de horários e de condições de utilização de serviços, via SMS/ <i>facebook/whatsapp</i> com antecedência | 1 |

4.2. Discussão dos resultados

Através da análise dos resultados do inquérito por questionário, conseguimos identificar os contributos para a criação de uma empresa do ramo desportivo, respondendo, em seguida, ao objetivo geral do mesmo.

Os resultados obtidos numa amostra de 67 clientes, que usam espaços desportivos para a prática de futebol de 7, mostram que a maioria dos participantes (68,7%) pratica desporto 1 a 2 vezes semana, com predomínio dos que praticam apenas futebol (23,9%) e dos que não integram algum clube/competição de futebol (85,1%). Prevalcem os participantes que praticam futebol/futsal um dia por semana (38,8%), sendo também expressivo o percentual dos que praticam dois dias por semana (34,3%). Apurou-se que 25,4% praticam futebol de 7, particularmente no Fontelo. A maioria dos inquiridos (50,7%) refere que o pavimento mais usado para a prática de futebol é a relva sintética. No caso dos participantes que jogam futebol de 7, a maioria (35,8%) costuma pagar por hora o aluguer do campo entre 2€-2,99€, secundados pelos que pagam 3€-3,99€ (23,9%) e pelos que pagam 4€-5€ (14,9%). Quanto ao tipo de marcação efetuada, apurou-se que a grande maioria dos participantes refere que esta é uma marcação fixa (73,1%).

De acordo com os objetivos específicos de investigação definidos, conseguimos obter as respostas em seguida analisadas:

No que concerne aos aspetos que os inquiridos consideram de maior importância na hora da escolha de um campo de futebol, destacou-se a qualidade do piso, a proximidade com a cidade, ter estacionamento, a existência de balneários, a qualidade da iluminação, os

equipamentos disponibilizados e a cobertura contra a chuva. Verificou-se que, apesar de se terem registado percentagens mais elevadas de satisfação face a determinados fatores relacionados com o atual espaço desportivo mais utilizado, apuraram-se percentagens expressivas de inquiridos pouco satisfeitos com a qualidade do piso (11,9%) e com a qualidade da iluminação (19,4%). Alguns dos inquiridos referiram os aspetos que consideram que deveriam ser melhorados no atual espaço desportivo mais utilizado, nomeadamente: mais limpezas das folhas que caem no campo provenientes das árvores adjacentes ao mesmo, por questões de segurança dos atletas, e ter um relógio digital com as horas no recinto, visível em todo o campo; nos balneários, nas bancadas, ao nível da disponibilização de coletes e bola, drenagem do campo, no estacionamento, em termos de iluminação, no investimento e inovação, material disponível e método de pagamento. Verificou-se que 55,2% dos inquiridos referem que o espaço desportivo que frequentam não organiza torneios/campeonatos, salientando a possibilidade de organização de torneios entre clientes do mesmo espaço, sendo este um dos vetores no qual um possível negócio se poderá centrar, o que se traduz na introdução de um novo produto a ser oferecido aos potenciais clientes de um espaço desportivo.

Alguns dos inquiridos deram algumas sugestões, sendo a mais reiterante a criação de jogos entre clientes do mesmo espaço, com um deles a sugerir a possibilidade de avisar eventuais desmarcações ou modificação de horários e de condições de utilização de serviços, via SMS/*Facebook/WhatsApp* com antecedência.

Estes resultados revelam fatores a ter em conta na elaboração de um plano de negócios, pois como referem Fernandes e Porto (2017), é fundamental ter um conhecimento profundo de análise de mercado, para que se possam mapear as decisões inovadoras. A relevância do plano de negócios toma-se, assim, visível quando os empreendedores são capazes de o utilizar como uma ferramenta que lhe permitirá destaque no ramo de inovação e de novos mercados. Deste modo, o plano de negócios a ser concretizado futuramente pode assumir-se como um fator crucial da vantagem competitiva na tentativa de aproximação do desejo dos clientes e à realidade do segmento desportivo.

A falta de um planeamento prévio faz com que as novas empresas abram sem analisar aspetos básicos, tendo sido este o objetivo da aplicação dos questionários na amostra estudada, mas que implica um estudo mais dilatado a nível nacional, para que se possa fazer a generalização dos resultados obtidos. Neste âmbito, Dornelas (2014) refere que o plano de

negócio implica que os empreendedores tenham conhecimento prévio antes de abrir o próprio negócio, o número de clientes no plano de negócios para viabilizar o empreendimento ou uma nova segmentação de mercado. Estes fatores tornam-se importantes para a empresa e podem aumentar as suas hipóteses de sucesso e de longevidade.

Conclusões

A realização deste trabalho contribuiu para ganhos de competências ao nível da gestão de negócios, particularmente na área desportiva, assumindo-se como um modelo de empreendedorismo, uma aplicação de um modelo de negócio, que procura dominar formas multidimensionais de inovação num ambiente local.

Os resultados indicaram que alguns dos clientes revelam insatisfação em relação ao espaço desportivo que frequentam, com uma grande parte a mencionar que o espaço desportivo que frequentam não organiza torneios/campeonatos, sendo este um dos vetores no qual um possível negócio se possa centrar, o que se traduz na introdução de um novo produto a ser oferecido aos potenciais clientes do espaço desportivo. Por outro lado, há clubes de futebol proprietários do próprio espaço desportivo que estão ocupados com as suas equipas e não o alugam para eventos desportivos amadores, o que faz com que haja uma maior afluência ao complexo desportivo do Fontelo, aumentando, assim, a sua lotação, abrindo então hipóteses de investigação para averiguar a possibilidade de abertura de um negócio desta tipologia.

Neste âmbito e tirando-se partido também das sugestões feitas por alguns clientes, outro factor de diferenciação num negócio a ser criado poderá passar pela oferta da possibilidade de avisar eventuais desmarcações ou modificação de horários e de condições de utilização de serviços, via SMS/*Facebook/Whatsapp*, com antecedência.

O contributo para o negócio que se pretende criar assume-se, assim, como uma ferramenta específica de inovação, um dos componentes específicos do empreendedorismo, ou seja, é um meio pelo qual se explorou as alterações no aluguer de um espaço desportivo para futebol de 7, assumindo-se como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Numa linha de empreendedorismo, necessitou-se de procurar fontes de inovação, a alteração e identificação dos sintomas que indicam oportunidade para o sucesso da inovação. Este é um negócio, *a priori*, que corre riscos, mas é fonte de criação de uma nova necessidade e novos consumidores. Reforça-se que não se pretende apenas criar uma nova oportunidade, mas sim ser-se empreendedor, o que implica inovação. Sabe-se também que não se está a inventar nada de novo, mas a aplicar um conceito e técnicas de gestão, o que implicou uma análise de todo o processo para que o objetivo do negócio seja concretizado. Desta forma, procurar-se-á atualizar o processo para retirar rendimento dos recursos e criar, assim, novos mercados e novos consumidores. Este contributo para um novo produto para os clientes do

Distrito de Viseu é uma ajuda crucial de empreendedorismo que pretende ligar a nova ideia ao mercado, com vantagens competitivas e sustentáveis.

Antes de se dar por terminado este trabalho, faz-se referência às limitações encontradas. Depois de explorado o estudo teórico sobre o que deve conter um plano de negócios, é de salientar que na metodologia apenas se colocou em prática parte do que se deve analisar num completo plano de negócios, centrando as atenções nos fatores valorizados pelo cliente na escolha de uma empresa no âmbito do aluguer de espaço desportivo, faltando assim contemplar as restantes variáveis que um plano de negócios deve conter.

Considera-se que a reduzida dimensão da amostra se assumiu como uma limitação ao presente estudo, não sendo representativa da população que se pretende oferecer para um contributo para a promoção de atividade física, o que condiciona a generalização dos resultados. Considera-se igualmente uma limitação metodológica o facto dos participantes terem sido recrutados de acordo com o processo de amostragem não probabilística por conveniência, o que pode ter acarretado vieses dos resultados. Como tal, o presente estudo carece de confirmação com a realização de outros estudos na mesma área, caso possível, com amostras mais dilatadas e que sejam representativas da população em estudo. Todavia, considera-se que este estudo forneceu princípios para a captação de uma ideia inovadora destinada à promoção da atividade física, mais concretamente para jogadores de futebol de 7, ao nível do aluguer de um espaço desportivo onde possam praticar a referida modalidade.

Termina-se com a certeza de que se procura uma oportunidade que envolve a criação de um negócio com a expectativa de criação de um valor acrescentado quer para os envolvidos, quer para os clientes. O objetivo de um futuro negócio, passa por colocar o mercado do aluguer de espaços desportivos em equilíbrio, sendo este um reflexo de espírito empreendedor, ou seja, estar-se atento a uma nova oportunidade de negócio e que o mesmo seja capaz de satisfazer as necessidades dos clientes.

Referências bibliográficas

- Amatucci, F.R., & Grimm, M. (2011). 'Reinventing' the Business Plan Process for Sustainable Start-Ups. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 154-159.
- Andrade, M. F. (2017). *Eventos de Turismo Desportivo e Desenvolvimento Local Sustentável: Avaliação dos Impactos da EDP Meia Maratona de Coimbra*. Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19408/1/CARLA_ANDRADE.pdf
- Augusto, F. (n.d.). *O plano de negócio. A Importância do Plano de Negócios Requisitos do Plano de Negócios Apoio à elaboração do Plano de Negócios A Estrutura do Plano e Dicas*. Acedido em http://www.oestecim.pt/_uploads/ROE/Toolkit/OManual_PlanoNegocio.pdf
- Baron, R.A., & Shane, S.A. (2013). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Barringer, B.R. (2009). *Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Baumol, W.J. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Belo, P.L.R., Borini, F.M., Ribeiro, F.C.F., Júnior, J.G.M., & Cipolla, J.H.M. (2010). *Implementação de Estratégias em Micro e Pequenos Empreendimentos*. XI SEMEAD. Área temática: Estratégia e Organizações. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/727.pdf>
- Berry, T. (2008). *The Plan-As-You-Go Business Plan*. São Paulo: Thomson.
- Bramão, M.A.P.S. O'. (2017). *COMPETE 2020 – Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização nas PME em Portugal: o Caso da APPB*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal. Acedido em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19759/1/Marta%20Bram%c3%a3o_%20MCE%20Apresenta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio_Vers%c3%a3o%20Definitiva.pdf

- Bramão, M.A.P.S.O. (2017). *COMPETE 2020 – Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização nas PME em Portugal: o Caso da APPB*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal IPS - ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais. Acedido em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19759>
- Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2011) *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. In *Sport and Physical Activity across the Lifespan* (pp. 45–65). London: Palgrave Macmillan UK. Disponível em https://doi.org/10.1057/978-1-137-48562-5_3
- Carr, P. (2000). *The Age of Enterprise: The Emergence and Evolution of Entrepreneurial Management*. Dublin: Black Well.
- Corbett, A.C., Neck, H.M., & DeTienne, D.R. (2007),. How corporate entrepreneurs learn from fledgling initiative: entrepreneurial cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31, 6, 829-852.
- Correia, A. B. C., & Sebatião, S. P. (2017). Water sports and tourism in Portugal. *Revista Investigaciones Turísticas*, 13, 114–139. Disponível em <https://doi.org/10.14198/INTURI2017.13.06>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina, S. A.
- Dahlstrand, A. L., & Stevenson, L. (2010). *Innovative Entrepreneurship Policy: Linking Innovation and Entrepreneurship in a European Context*. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*.
- Dees, J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Degen, R.J. (1989). *O empreendedor fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luísa*. (30. Ed.) São Paulo: Editora de Cultura.
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (5. ed.) Rio de Janeiro: LTC.
- Drucker, P. (1996). *Innovation and Entrepreneurship*. Literary Work Trust.

- Félix, D., Marujo, N., & Teixeira, M. (2017). Turismo desportivo numa cidade portuguesa património mundial pela UNESCO. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 7(1), 55–67. Disponível em: <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.45>
- Fernandes, P.C.M. de, & Porto, G.M. (2017). A importância do plano de negócio para o sucesso e a longevidade das organizações. *R. Gest. Anál.*, Fortaleza, 6, 1/2, 259-269. doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p259-269.2017.
- Ferreira, P.J.S. (2015). *Empreendedorismo. Uma abordagem sintética*. Faro: SÍLABAS & DESAFIOS – UNIPESSOAL, LDA. ISBN: 978-989-99310-4-6
- Filion, L.J. (2011). Defining the Entrepreneur. (Ed. L. P. Dana), *World Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 41-52). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. (5ª Ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Hisrich, R. D., & Kearney, C. (2014). Managing Innovation and Entrepreneurship. SAGE Publications. *Journal of Sports Sciences*, 36(5), 558–564. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02640414.2017.1323116>
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.E. (2010). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business School Publishing.
- Košćak, M., Costa, R., & Breda, Z. (2018). *Re-evaluating a strategic model for tourism destinations : practical implementation of theories and concepts*. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (2). Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/6753/5271>
- Kreitner, R. (2009) *Management*. (11.Ed.) South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D.F., & Hodgetts, R.M. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Mamede, M.I. de B., & Moreira, M.Z. (2005). *Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará*. Brasília: Anpad.
- Matias, A. (2017). *Desenvolvimento do Turismo Desportivo de Natureza em Vieira do Minho – Percursos e Património Existente*. Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/110698/2/250394.pdf>
- Mazzarol, T. (2011). *Cases in Entrepreneurship and Innovation*. Prahran: Tilde University Press.
- Minguzzi, A., & Passaro, R. (2001). The Network of Relationship Between Economic Environment and Entrepreneurial Culture in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2).
- Mintzberg, H. (1991). Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12, 6 pág.
- Monteiro, M. N. (2009). *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: o caso da empresa*. (Dissertação de Mestrado). Coimbra: Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia.
- Monteiro, M.N. (2010). *O empreendedorismo e a criação de negócios: o caso da empresa...*(Dissertação de Mestrado). Coimbra: Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia.
- Normann, R. (1985). Developing capabilities for organizational learning. In J. M. Pennings & Associates (Eds.) *Organizational strategy and change: New views on formulating and implementing strategic decisions* (pp. 217-248). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pastro, I., & Busanello, G.F. (2014). *Empreendedorismo: Estratégia e Inovação*. In: Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicada, 3., Francisco Beltrão/PR. pp. 1-18.
- Raposo, M., Paço, A., & Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 405-418.

- Rodrigues, R., Raposo, M., Ferreira J., & Paço A. (2010). Entrepreneurship Education and the Propensity for Business Creation: Testing A Structural Model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), 58–73.
- Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo - Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (2ª ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Scheerder, J., Vandermeerschen, H., & Breedveld, K. (2018). Diversity in Participation Reigns, Policy Challenges Ahead: Sport for All (Ages) from a European Perspective.
- Smith K.G., De Gregorio D., 2000. Bisociation, discovery and the role of entrepreneurial action. In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (eds), *Strategic Entrepreneurship*, Blackwell Publishing, available online at http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631234104_9780631234104
- Sobral, M.L.S. da (2015). *Plano de negócios para a criação da empresa “INVICTA CITY TOURS”*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Associação de Politécnicos do Norte. Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6641/1/DM_MarianaSobral_2015.pdf
- Sulistyo, H. (2016). Innovation capability of SMEs Through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- United Nations Conference on Trade and Development (2002). *How to Prepare Your Business Plan*. New York and Geneva: United Nations. Acedido em https://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf
- Uslu, D.Y., & Kedikli, E. (2019). The importance of entrepreneurship and innovation management in terms of modern businesses. *International Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*; 5, (1) 1-11.
- Vanhelst, J., Béghin, L., Duhamel, A., De Henauw, S., Ruiz, J. R., Kafatos, A., ... Gottrand, F. (2018). Physical activity awareness of European adolescents: The HELENA study.

ANEXO

Prática de desporto

Este estudo é realizado no âmbito de uma tese de dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa e terá como objetivo analisar a prática de desporto, em especial do futebol. Este questionário é anónimo, não serão revelados quaisquer dados pessoais. Todos os dados recolhidos têm como finalidade o trato científico e académico. Obrigado pela sua colaboração.

* Required

1. Sexo *

Mark only one oval.

Masculino

Feminino

2. Idade *

Mark only one oval.

Menos de 16 anos

Entre 16 e 20 anos

Entre 21 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Mais de 60 anos

3. Situação atual * *Mark only one oval.*

Estudante

Empregado

Desempregado

Reformado

4. Área de residência * *Mark only one oval.*

Concelho de Viseu; Other:

5. **Com que regularidade pratica desporto? ***

Mark only one oval.

- Diariamente
- 1 a 2 vezes por semana
- 1 a 2 vezes por mês
- Raramente

6. **Quais os desportos que costuma praticar? ***

Check all that apply.

- Futebol
- Futsal
- Basquetebol
- Ténis
- Padel
- Atletismo
- Artes Marciais
- Hóquei
- Voleibol
- Andebol
- Natação
- Ciclismo
- Hipismo
- _____

Other:

7. **Integra algum clube/competição de futebol? *Se sim, responde às seguintes questões apenas com base nos alugueres a nível pessoal/amador. * Mark only one oval.**

- Sim
- Não

8. **Com que frequência pratica futebol/futsal?** *Mark only one oval.*

- Diariamente
- Um dia por semana
- Dois dias por semana
- Três dias por semana ou mais

9. **Qual a modalidade de futebol preferida para jogar?** *Check all that apply.*

- Futebol de 5
- Futebol de 7
- Futebol de 11
- Futsal

10. **Qual o pavimento que mais usa para a prática de futebol?** *Check all that apply.*

- Betão
- Relva sintética
- Relva natural
- Pavilhão

11. **Se joga futebol de 7, quanto costuma pagar por hora, o aluguer do campo?** *Mark only one oval.*

- 1€ - 1,99€
- 2€ - 2,99€
- 3€ - 3,99€
- 4€ - 5€
- _____

Other:

12. **Qual o tipo de marcação efetuada?**

Costuma jogar com marcação fixa semanal, ou ocasional? *Mark only one oval.*

- Fixa
- Ocasional ; Other:
- _____

13. Na hora da escolha de um campo de futebol, queira avaliar qual dos seguintes aspetos representam maior importância: *Mark only one oval per row.*

| | Extrema importância | Importante | Pouco Importante | Nada importante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Qualidade do piso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Proximidade com a cidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estacionamento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Balneários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Qualidade da iluminação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Equipamento disponibilizado (Bola, coletes) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cobertura contra chuva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Se joga futebolde

7 em Viseu, onde

costuma jogar?

Check all that

apply.

- Fontelo
- Campo de 11 de um clube
- Other: _____

15. No atual espaço desportivo que mais utiliza, avalie os seguintes factores:

Mark only one oval per row.

| | Extremamente satisfeito | Satisfeito | Pouco satisfeito | Nada satisfeito | Não disponibiliza (No caso dos pontos: 4, 6, 7) |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 1. Piso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Proximidade com o centro da cidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Estacionamento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Balneários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Qualidade da iluminação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Equipamento disponibilizado (Bola, coletes) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Cobertura contra chuva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Simpatia do colaborador | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. O que acha que poderia ser melhorável no espaço que costuma usufruir?

17. O espaço desportivo que frequenta organiza torneios/campeonatos? *Mark only one oval.*

- Sim
- Não

18. Relativamente à questão anterior, veria com bons olhos a organização de torneios entre clientes do mesmo espaço? *Mark only one oval.*

- Sim
- Não

19. Deixe aqui os seus comentários ou sugestões.
