



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Plano de Negócios: Expansão da “No Pain Box” para Arruda
dos Vinhos**

Cátia Sofia Cabaço Filipe

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques
Fernandes, Professora Associada com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios: Expansão da “No Pain Box” para Arruda dos Vinhos

Cátia Sofia Cabaço Filipe

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques
Fernandes, Professora Associada com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Resumo

A expansão de um negócio requer uma avaliação cuidadosa de fatores como rentabilidade, estabilidade financeira, e oportunidades de mercado. A No Pain Box, uma empresa de *CrossFit* localizada em Póvoa de Santa Iria, planeia abrir uma segunda unidade em Arruda dos Vinhos. Com mais de sete anos de operação e próxima da sua capacidade máxima de 200 clientes (atualmente com 167), a empresa identifica a necessidade de crescimento devido à crescente procura e à oportunidade de oferecer serviços numa área com pouca concorrência.

O presente projeto de expansão baseia-se na estabilidade financeira da empresa e na falta de oferta semelhante na nova localização. O plano de negócios foi estruturado em três partes: análise do ambiente macro e microeconómico, definição de uma estratégia de gestão e marketing, e avaliação da viabilidade financeira. Riscos potenciais, como mudanças no mercado e desafios operacionais, são mitigados pela força financeira e pela estrutura simples da empresa.

Com uma estratégia clara e a proximidade de atingir a capacidade máxima da unidade principal, a expansão para Arruda dos Vinhos surge como uma oportunidade natural de crescimento. A empresa planeia aproveitar a sua vantagem competitiva atual, mas está ciente de que este posicionamento pode mudar com o tempo, exigindo constante adaptação e controlo de qualidade. Assim, a expansão será realizada de forma cautelosa, mantendo a qualidade do serviço e a reputação construída até agora.

Palavras-chave: Empreendedorismo, plano de negócios, expansão, crossfit

Códigos de classificação JEL: M00 Geral; M20 Geral

Abstract

Expansion requires careful evaluation of profitability, financial stability, and market opportunities. No Pain Box, a CrossFit company in Póvoa de Santa Iria, plans to open a second unit in Arruda dos Vinhos. With over seven years of operation and nearing its maximum capacity of 200 clients (currently at 167), the company has identified the need for growth due to increasing demand and the opportunity to offer services in an area with little competition.

The current expansion project is based on the company's financial stability and the lack of similar offerings in the new location, making it a unique and feasible venture. The business plan is structured into three parts: analysis of the macro and microeconomic environment, definition of a management and marketing strategy, and assessment of financial viability. The company's financial strength and simple structure mitigate potential risks, such as market changes and operational challenges.

With a clear strategy and close to reaching the maximum capacity of its main unit, the expansion to Arruda dos Vinhos presents itself as a natural growth opportunity. The company plans to leverage its current competitive advantage but is aware that this positioning may change over time, requiring constant adaptation and quality control. Therefore, the expansion will be carried out cautiously, maintaining the quality of service and the reputation built so far.

Keywords: Entrepreneurship, business plan, expansion, crossfit

JEL Classification codes: M00 General; M20 General

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	v
1. Sumário executivo	1
2. Introdução	3
2.1. Presente estudo.....	3
3. Revisão da literatura	5
3.1. O empreendedorismo	5
3.1.1. O processo empreendedor.....	6
3.2. O plano de negócios	11
3.2.1. Direção estratégica.....	11
3.2.2. Análise do ambiente.....	11
3.2.3. Atração de investimento e gestão da mudança	12
3.2.4. O processo evolutivo do plano de negócios.....	12
3.2.5. Análise de mercado	12
3.2.6. Marketing	14
3.2.7. Análise financeira	15
3.3. Visão geral.....	16
4. Metodologia	17
5. Plano de Negócios	19
5.1. A Empresa	19
5.1.1. Identificação.....	19
5.1.2. Proposta de valor.....	19
5.1.3. Visão.....	19
5.1.4. Missão	19
5.1.5. Valores.....	20
5.1.6. Imagem de marca	20
5.2. No Pain Box – Arruda dos Vinhos	20
5.3. Mercado subjacente	21
5.3.1. Análise do perfil do mercado	21
5.3.2. Análise do serviço.....	22
5.4. Análise do macro ambiente de marketing – Análise PESTAL.....	23
5.4.1. Político e económico	23
5.4.2. Social.....	23
5.4.3. Tecnológico	24
5.4.4. Ambiental.....	24

5.4.5.	Legal.....	25
5.5.	Análise do microambiente e do ambiente competitivo - Modelo das cinco forças de Porter (2018)	25
5.5.1.	Rivalidade dos concorrentes no mercado.....	25
5.5.2.	Ameaça de novas entradas concorrentes no mercado	26
5.5.3.	Ameaça dos serviços substitutos.....	26
5.5.4.	Poder de negociação dos fornecedores	27
5.5.5.	Poder de negociação dos clientes.....	27
5.6.	Análise dos clientes.....	28
5.6.1.	Análise de alunos ativos / mês – 2022 e 2023	28
5.6.2.	Análise da taxa de retenção e taxa de abandono	30
5.6.3.	Análise do género.....	30
5.6.4.	Análise de faixas etárias.....	31
5.6.5.	Análise das áreas de residência	32
5.6.6.	Análise das mensalidades adotadas.....	32
5.7.	Análise SWOT	33
5.7.1.	Ramo Externo	33
5.7.2.	Análise interna	34
5.8.	Fatores críticos de sucesso	34
5.9.	Estratégia comercial	35
5.9.1.	Segmentação do mercado.....	35
5.9.2.	Mercado alvo.....	36
5.9.3.	Buyer Persona – Arquétipo de cliente.....	37
5.9.4.	Posicionamento	38
5.9.5.	Objetivos estratégicos	39
5.9.6.	Marketing mix	41
5.10.	Destaque estratégico.....	46
5.10.1.	Estratégia de retenção e fidelização	46
5.10.2.	Estratégia de angariação de novos clientes	46
5.11.	Modelo de governação	47
5.11.1.	Estrutura organizacional.....	47
5.11.2.	Perfis e funções	47
5.12.	Investimento	47
5.12.1.	Necessidades de investimento.....	47
5.12.2.	Necessidades de investimento.....	48
5.13.	Projeções financeiras.....	49
5.13.1.	Estrutura de receitas e custos (1º ano – cenário “mais provável”).....	49
5.13.2.	Previsões de cash-flow.....	49

5.13.3.	Viabilidade do projeto (VAL e TIR).....	50
5.13.4.	Análise do risco.....	51
6.	Considerações finais	53
7.	Bibliografia	55

1. Sumário executivo

O presente plano de negócios parte de uma empresa já existente – “No Pain Box”, e visa analisar todos os componentes estratégicos e financeiros que poderão ser importantes para a expansão no mesmo setor, através do investimento na abertura de uma segunda unidade operacional – “No Pain Box” – Arruda. A abertura desta nova unidade operacional, perspetiva-se para o momento em que a primeira unidade se encontre acima de 90% da sua capacidade instalada por mais de quatro meses consecutivos. Nessa altura, será feita uma revisão ao presente plano, atualizando os pontos relevantes no sentido de verificar novamente a viabilidade do projeto. Este plano de negócios encontra-se dividido em três partes: na primeira parte é realizado o levantamento da problemática do meio envolvente macro, micro e competitivo e das referências da empresa e do projeto; na segunda parte é delineada a estratégia de marketing e, por fim, é verificada a sustentabilidade e viabilidade financeira da expansão do negócio.

A empresa tem na sua visão, definida desde 2017, ser a empresa mais reputada e de maior confiança, dentro dos concelhos de Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, no que diz respeito à metodologia do *CrossFit*, ao treino funcional e ao treino para populações especiais, bem como obter uma clara diferenciação pela qualidade do serviço prestado e pelo espírito de comunidade. A população alvo encontra-se na faixa etária entre os 20 e os 50 anos, representando um nicho de mercado bem específico, dado o conceito diferenciado, o qual será esmiuçado no presente plano. Da análise SWOT obteve-se que os perigos são a entrada de uma grande cadeia de *fitness* nesta zona, com instalações e equipamentos semelhantes ou melhores – o que na zona geográfica onde a segunda unidade se projeta não tem qualquer viabilidade; ou a abertura de outra Box de *CrossFit* nessa zona, com instalações e equipamentos semelhantes ou melhores, o que após o estabelecimento na zona por parte da “No Pain Box” seria nada viável para a empresa entrante no mercado.

Os objetivos para a primeira unidade localizada em Póvoa de Santa Iria (já em funcionamento), são o aumento de 20% nas novas inscrições e de 20% na taxa de retenção de clientes. No que diz respeito à segunda unidade, perante um cenário “mais provável”, portanto moderadamente otimista, os objetivos são alcançar o *break even point* (i.e., ponto em que as receitas de uma empresa igualam os custos totais - não há lucro nem prejuízo) no terceiro mês após a abertura, obter um *return on investment* (ROI) positivo no final do segundo ano e de 290% no final do quinto ano).

Relativamente ao investimento necessário, estima-se num montante de 30.000 €. O presente plano prende-se não com a dificuldade de obtenção de financiamento, visto que a empresa perante a sua situação contabilística atual, não tem qualquer problema na obtenção de financiamento junto do setor bancário; tem como objetivo sim, a procura de um investidor particular que esteja interessado num investimento de risco mínimo nas circunstâncias descritas no final do presente documento.

Foi verificado, através da concretização deste plano, a viabilidade do projeto, perante um cenário “mais provável/moderadamente otimista”, com os seguintes valores:

- Valor atual líquido (VAL): 55.100€
- Taxa interna de rentabilidade (TIR): 56%
- Retorno sobre o investimento (ROI) - 5 anos: 290%

2. Introdução

A expansão de um negócio ou empresa pode ser uma decisão complexa que necessita de uma avaliação muito cuidada e rigorosa de vários fatores. Tanto é, que o momento e a justificação para um processo deste género são frequentemente alvo de investigação académica no campo da gestão de empresas onde tem sido demonstrado que uma expansão se mostra benéfica quando uma empresa atinge um determinado nível de rentabilidade e estabilidade financeira (Jovanovic, 1982). Podemos ter a expansão orientada para o mercado (i.e., novos mercados ou localizações que oferecem oportunidades) na qual o que dita a escolha do momento para a expansão é o aproveitamento de mercados por explorar ou simplesmente a diversificação do produto ou serviço a oferecer, no sentido de manter a competitividade da organização (Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988). Neste caso, responder a oportunidades de mercado pode ser essencial para alcançar o crescimento sustentável de uma organização (Markides, 1997; Narver & Slater, 1990; Pisano, 2015). Por outro lado, o projeto de expansão pode ser mais orientado para o cliente, para responder a uma crescente procura ou preferências dos clientes/população-alvo; o aumento da procura por determinado produto ou serviço pode ser encarado com uma oportunidade de expansão delineando uma estratégia para melhorar a experiência do consumidor, aumentando assim a adesão e fidelização (Kohli & Jaworski, 1990). Assim, uma decisão tão importante como a de expandir um negócio deve estar muito bem fundamentada e ser baseada na estabilidade e crescimento financeiros, em oportunidades claras de negócio ou centradas no aumento de procura do produto/serviço (Jovanovic, 1982; Shane & Venkataraman, 2000). No presente projeto, as premissas que servem de base à fundamentação da expansão são, em primeiro lugar, o facto de a empresa em questão estar muito perto de atingir a capacidade máxima em termos de clientes e, em segundo lugar, a existência de uma clara oportunidade de negócio numa localização onde a oferta do serviço oferecido pela referida empresa é praticamente nula.

2.1. Presente estudo

Partindo de uma empresa já existente (i.e., a No Pain Box, que é uma *Box* de *CrossFit* localizada em Póvoa de Santa Iria), prevê-se a possibilidade de acontecer uma expansão através do investimento na abertura de uma segunda unidade operacional com localização em Arruda dos Vinhos. A empresa já se encontra estabelecida há mais de sete anos (desde 1 de abril de 2017). Aliando isso ao facto de esta se encontrar muito perto da sua capacidade máxima em

termos de número de clientes (167 clientes ativos atualmente; a capacidade máxima é 200) leva a que esteja próximo de estar esgotado o potencial de evolução na localização atual.

A empresa tem na sua visão ser a empresa com melhor reputação e de maior confiança dentro dos concelhos de Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos no que diz respeito à metodologia e prática de *CrossFit*, treino funcional e treino para populações especiais (e.g., idosos e grávidas), bem como obter uma clara diferenciação pela qualidade do serviço e espírito de comunidade. Como empresa de negócio local, a No Pain Box tem-se focado na diferenciação que o conceito de treino (i.e., *CrossFit*) lhe confere e em estratégias de *marketing* com incidência local no concelho de Vila Franca (onde se insere), bem como nos concelhos fronteiriços como Loures e Arruda dos Vinhos. Como tal, o presente projeto servirá para fazer face à necessidade de continuar a crescer por parte da empresa, passando por um processo de expansão que se pretende ser o mais seguro e sólido possível, no sentido de não vir a prejudicar os resultados atuais da empresa.

Como tal, o presente projeto assenta na criação de um plano de negócios com o objetivo de verificar a viabilidade e operacionalizar a expansão da No Pain Box. Para alcançar tal objetivo, o plano de negócios será dividido em três partes: (1) levantamento da problemática do meio envolvente macro, micro, competitivo e das referências da empresa e do projeto, (2) delineamento de um plano estratégico de gestão e um plano de marketing, e (3) verificação da viabilidade e sustentabilidade do projeto a nível financeiro.

3. Revisão da literatura

A presente revisão de literatura pretende garantir o enquadramento teórico e fornecer uma visão geral sobre o conceito de empreendedorismo e a sua relação com a expansão de uma organização ou empresa, pontos essenciais aquando da criação de um plano de negócios.

Empreender caracteriza-se por identificar oportunidades, assumir riscos calculados e criar valor explorando essas oportunidades podendo, portanto, ser considerado como a força motriz da inovação, do crescimento económico e da criação de empregos a nível global (Shane & Venkataraman, 2000). Assim, à medida que as empresas evoluem, a capacidade de empreender pode tornar-se fundamental, nomeadamente durante períodos de expansão.

A presente revisão de literatura, explora as características do empreendedorismo e o seu papel na expansão das empresas através da análise de fatores influenciadores do empreendedorismo, do processo empreendedor e a forma como esses princípios se podem aplicar à expansão empresarial. Será feita ainda uma análise das bases teóricas, modelos, estruturas e a importância do plano de negócios neste processo. Pretende-se fornecer uma visão abrangente sobre a evolução deste instrumento (i.e., plano de negócios) no dinâmico meio empresarial atual. Adicionalmente, far-se-á uma exploração do panorama atual no mercado do fitness, mais propriamente na metodologia utilizada na No Pain Box – o *CrossFit*.

3.1. O empreendedorismo

O termo “empreendedorismo” tem sido definido e interpretado de diversas formas ao longo dos anos, sendo uma definição comum aquela proposta por Shane e Venkataraman (2000), que descreve o empreendedorismo como “o processo de identificar, avaliar e explorar oportunidades para criar valor económico e social” (p. 218), definição esta que dá ênfase à importância da criação de valor através da identificação e exploração de oportunidades de negócios (Shane & Venkataraman, 2000). O empreendedorismo pode ainda ser definido por características individuais como a inovação, a visão e a disposição para assumir riscos (Drucker, 1985). Drucker (1985) aponta como fator chave para o sucesso e sustentabilidade de uma empresa no mundo corporativo, o papel que a inovação desempenha na ação de empreender (Drucker, 1985). O autor defende que a motivação e capacidade para criar e colocar em prática algo novo, é uma das principais características de um empreendedor (Drucker, 1985).

Adicionalmente, os empreendedores são caracterizados como pessoas que procuram constantemente novas oportunidades, que desafiam o *status quo* e que procuram soluções criativas para problemas complexos, sendo pessoas dispostas a correr riscos e a enfrentar a incerteza e insegurança para alcançar potenciais recompensas (Bygrave & Zacharis, 2014; Knight, 1921).

3.1.1. O processo empreendedor

O processo empreendedor é frequentemente dividido em várias etapas, sendo o modelo de Timmons (1994) um dos mais reconhecidos e influentes na área do empreendedorismo. Este modelo dá enfase à criação de valor através da identificação de oportunidades, do planeamento detalhado do negócio e da mobilização dos recursos necessários para transformar as oportunidades identificadas em negócios de sucesso (Timmons, 1994). Como principais etapas, o modelo de Timmons (1994) apresenta as seguintes:

3.1.1.1. Identificação de oportunidades

A identificação de oportunidades pode ser considerada como o ponto de partida de qualquer processo empreendedor, sendo que, nesta fase inicial, os empreendedores estão ativamente à procura de novas ideias que se possam tornar empreendimentos lucrativos (Kirzner, 1973; Shane, 2003). Esta parte do processo, pode caracterizar-se pela observação das tendências do mercado, pela percepção de necessidades dos consumidores que não estejam a ser satisfeitas, ou ainda, pela identificação de problemas na oferta de mercado atual (Kotler & Keller, 2012). A identificação de oportunidades assenta na criatividade que os empreendedores possuem para encontrar oportunidades únicas, processa-se através de uma recolha de informações e dados relevantes sobre as tendências de mercado e as necessidades dos consumidores, devendo culminar na seleção (após análise detalhada) das ideias com base no seu potencial (Timmons & Spinelli, 2004).

3.1.1.2. Plano de negócios

Depois de identificar a oportunidade certa, o próximo passo é criar um plano no sentido de a tornar viável. Para que isso aconteça, é fundamental desenvolver um plano de negócios para definir a estratégia a seguir (Mintzberg, 1994). Um plano de negócios deve incluir o resumo executivo, que sumariza os pontos principais e apresenta uma visão geral do plano; a descrição da empresa, que contém informações relevantes tais como missão, visão e objetivos; a análise de mercado, que avalia o mercado-alvo o posicionamento da empresa e a concorrência; o plano de marketing, que descreve as estratégias de promoção do negócio; o plano operacional que descreve o dia-a-dia, localização, instalações e tecnologia necessária; e o plano financeiro, onde

são apresentadas projeções financeiras, fontes de financiamento e análise de viabilidade económica (IAPMEI, 2016). O plano de negócios é essencial para o sucesso da empresa pois define a direção estratégica, torna o projeto mais atrativo para potenciais investidores e identifica riscos, bem como as forma de os mitigar (Bygrave & Zacharis, 2014, Drucker, 1985). O instrumento do Plano de Negócios será analisado com maior detalhe no ponto 3.2.

3.1.1.3. Mobilização de recursos

A fase da mobilização de recursos consiste em adquirir os meios necessários para iniciar e operar um negócio. Entre os recursos, destacam-se o capital financeiro, obtido com recurso a investidores, créditos bancários ou financiamento coletivo; os recursos humanos, idealmente alinhados com a missão e visão da empresa; a tecnologia e infraestruturas essenciais para o funcionamento do negócio; e uma rede de contactos, que pode fornecer suporte, aconselhamento e oportunidades de parcerias (Clough et al., 2019). Esta fase, também enfrenta alguns desafios, como por exemplo dificuldade em convencer investidores ou em atrair e reter talentos compatíveis com a cultura da empresa (Cassar, 2004; Timmons & Spinelli, 2004).

3.1.1.4. Fatores influenciadores do empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser influenciado por uma grande variedade de fatores, incluindo, por exemplo, o ambiente económico, cultural, social e institucional (Audretsch, 2007; Brazeal & Herbert, 1996). Fatores como estes, podem afetar a disponibilidade de oportunidades para empreender, a forma de atuar perante o empreendedorismo ou até mesmo a capacidade dos empreendedores para iniciar e fazer crescer os negócios (Kiessling & Richey, 2004).

Primeiramente, focando o ambiente económico, este desempenha um papel significativo na promoção ou restrição do empreendedorismo, sendo que, idealmente, um ambiente económico próspero e dinâmico potencia a receptividade do mercado a novos produtos e serviços (Galindo & Méndez, 2014). Além disso, a facilidade de acesso a recursos financeiros, como capital de investimento e financiamento por empréstimo bancário, pode naturalmente favorecer tanto o surgimento de novas empresas como a expansão das existentes (Acs & Szerb, 2007; Ilmakunnas & Topi, 1999). Em segundo lugar, ao analisarmos o ambiente cultural e social é possível perceber que as atitudes perante o empreendedorismo podem variar de acordo com a sociedade em questão, visto que, enquanto algumas culturas o empreendedorismo é valorizado e incentivado, noutras pode vir até a ser desencorajado (Bruton et al., 2010; Stephan & Uhlaner, 2010). De acordo com Hofstede (2001), as normas sociais e culturais podem influenciar a percepção de risco, de falha e de sucesso empreendedor, o que por sua vez

influencia o processo de decisão em avançar ou não com um negócio (Hofstede, 2001). Em terceiro lugar, apresenta-se como fator influenciador do empreendedorismo, o ambiente institucional incluindo regulamentações governamentais, políticas públicas e infraestrutura de apoio (Acs & Szerb, 2007). Por exemplo, regulamentações excessivamente restritivas ou burocráticas podem significar barreiras à entrada de novos empreendedores, enquanto políticas favoráveis podem estimular a inovação e o crescimento empresarial (Acs & Szerb, 2007).

3.1.1.5. Expansão de empresas

A expansão de uma empresa pode ser considerada como uma das fases mais importantes no ciclo de vida da mesma pois à medida que crescem e se desenvolvem (e no sentido de aproveitar novas oportunidades de mercado, aumentar a sua base de clientes e consequentemente a sua participação no mercado), as empresas procuram muitas vezes expandir as suas operações (Markides, 1997; Shane & Venkataraman, 2000). A expansão pode acontecer de diversas maneiras, tais como, através da entrada em novos mercados, do lançamento e/ou diversificação de produtos ou serviços, ou simplesmente da expansão geográfica (Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988).

Em relação à entrada em novos mercados, esta pode ser feita através da expansão geográfica para outras regiões, para segmentos de mercado que não estejam cobertos ou para mercados internacionais (Freire, 1997). Esta abordagem pode apresentar desafios, tais como a necessidade de perceber as características únicas de cada mercado, a necessidade de adaptação dos produtos e serviços às preferências locais ou mesmo a necessidade de lidar com as regulamentações e os concorrentes locais (Dakolias, 1999; Djankov et al., 2002). Uma entrada em novos mercados bem-sucedida requer uma análise cuidada do mercado e uma estratégia de entrada adequada (Kotler & Keller, 2012).

Também o lançamento de novos produtos ou serviços e a sua diversificação se apresentam como estratégias comuns de expansão, podendo envolver a introdução de uma ou mais variações para produtos já existentes, a ampliação de uma linha de produtos ou mesmo o desenvolvimento de produtos e serviços totalmente novos (Freire, 2002). Esta estratégia pode ajudar uma empresa a atrair novos segmentos de mercado, a entrar em novos mercados ou setores que não estejam relacionados com o negócio principal da empresa, a satisfazer necessidades não atendidas ou a aproveitar tendências (Cooper, 2011). O lançamento de novos produtos ou serviços pode ser utilizado para ajudar na mitigação dos riscos pois aproveita oportunidades de crescimento noutros setores, diversificando assim as fontes de receita, sendo que, requer uma pesquisa aprofundada do mercado e ainda estratégias de marketing eficazes

para que se alcance o sucesso (Buffoni et al., 2017). Já a diversificação que implique a entrada em mercados que não estejam relacionados com o negócio principal da empresa pode ser arriscada, visto que, não só envolve a entrada em território desconhecido, como a necessidade de competir com empresas estabelecidas no setor em questão (Ansoff, 1957).

Independentemente da estratégia escolhida, a expansão empresarial vai requerer sempre um planeamento cuidadoso, uma gestão eficiente dos recursos e uma execução eficaz devendo considerar-se diversos fatores como a procura de mercado, a concorrência, a regulamentação governamental, os recursos financeiros disponíveis, e a capacidade operacional para desenvolver e implementar um plano de expansão (Porter, 1985).

3.1.1.6. Relação entre o empreendedorismo e a expansão de empresas

Segundo Stopford e Baden-Fuller (1994), a renovação estratégica de uma empresa baseada na criação de uma nova unidade de negócio (i.e., expansão) é um dos mais importantes tipos de empreendedorismo (Stopford & Baden-Fuller, 1994) e, quando uma empresa procura expandir o seu negócio, muitas vezes recorre a princípios empreendedores para conseguir um processo de crescimento orientado e sustentável (Bygrave & Zacharakis, 2014; Timmons & Spinelli, 2004). Como tal, o empreendedorismo desempenha um papel fundamental na expansão das empresas, cabendo aos empreendedores, enquanto agentes de mudança, identificar as oportunidades e mobilizar os recursos necessários para as potenciar (Shane & Venkataraman, 2000).

3.1.1.7. Empreendedorismo e sustentabilidade empresarial

Para além da importância que representa na expansão de uma empresa, o empreendedorismo também pode desempenhar um papel essencial na sustentabilidade empresarial (Porter & Kramer, 2006).

Assim, muitas vezes, procuram-se inovações que reduzam o impacto ambiental, como produtos mais ecológicos, processos mais eficientes ou a utilização de energias renováveis (Hall et al., 2010). Também a responsabilidade social corporativa contribui para a sustentabilidade da empresa, na medida em que, visa essencialmente benefícios sociais e ambientais em iniciativas que vão para além dos interesses financeiros e de crescimento (Carroll, 1999). Como tal, a criação de modelos de negócio sustentáveis que permitam o equilíbrio entre o crescimento económico e a responsabilidade social e ambiental é também uma área na qual os empreendedores podem fazer uma diferença significativa, sendo estes modelos criados no sentido de se tornarem economicamente viáveis a longo prazo enquanto

ajudam a minimizar eventuais impactos negativos na sociedade e no meio ambiente (Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

3.1.1.8. Desafios do empreendedorismo na expansão de empresas

Apesar de todos os benefícios do empreendedorismo na expansão empresarial que foram apresentados até ao momento, existem também vários desafios que podem dificultar o sucesso desta. Em primeiro lugar, podemos apresentar como um dos principais desafios, o acesso a capital e a obtenção de financiamento visto que nem sempre é possível ter acesso a capital suficiente para financiar as atividades de expansão, o que pode ser devido à falta de histórico de crédito ou ao facto de modelo de negócio ser considerado demasiado arriscado pela entidade financiadora (Cassar, 2004). Por outro lado, a gestão eficaz do crescimento pode ser desafiante, visto que, à medida que uma empresa expande, é importante que saiba lidar com a crescente complexidade das suas operações, com a necessidade de captação de novos talentos e com a manutenção da cultura organizacional respeitando a sua missão, visão e valores (Davidsson et al., 2010).

Também a concorrência intensa pode constituir um desafio, uma vez que, a entrada em novos mercados ou a introdução de novos produtos, coloca, muitas vezes, a empresa empreendedora em competição com concorrentes já estabelecidos, como tal, para competir de forma eficaz tem de haver uma compreensão profunda e abrangente do mercado no sentido de avaliar a capacidade de oferecer produtos ou serviços diferenciados (Porter, 1985). Por fim, quando as empresas expandem para novos mercados, especialmente para mercados internacionais, aparece a necessidade de estudar aprofundadamente as diferentes regulamentações e requisitos legais, um processo que pode ser dispendioso e complexo visto que exige recursos e conhecimento especializado (Zahra & George, 2002).

Concluindo, o empreendedorismo desempenha um papel central na expansão das empresas na medida em que fornece a mentalidade, habilidades e abordagens necessárias para identificar as oportunidades certas impulsionando e potenciando assim o crescimento (Audretsch, 2007; Drucker, 1985; Shane, 2003). Adotar uma mentalidade empreendedora permite que as empresas possam desenvolver estratégias eficazes para aproveitar essas oportunidades e enfrentar os desafios com maior confiança, no entanto, para que tal aconteça, um conhecimento aprofundado dos princípios do empreendedorismo pode ser fundamental (Drucker, 1985; Shane, 2003; Timmons & Spinelli, 2004). Assim sendo, sempre que uma empresa decide empreender é necessário que seja delineado um plano concreto, rigoroso e que mostre o

caminho a seguir, sendo nesta fase que o plano de negócios se reveste de crucial importância como ferramenta de apoio ao empreendedorismo (Fernandes & Porto, 2017).

3.2. O plano de negócios

O plano de negócios trata-se de um processo estruturado que é criado para ajudar as organizações a definir os seus objetivos, a identificar as estratégias necessárias para os alcançar, a utilizar os recursos de forma eficiente e a conseguir uma adaptação eficiente às constantes mudanças nas condições de mercado (Mintzberg, 1994). Trata-se de um instrumento fundamental que alberga objetivos de curto e longo prazo, faz a delinearção da utilização dos recursos e fornece um plano com vista ao crescimento e sustentabilidade do negócio (Barney, 1991).

3.2.1. Direção estratégica

Uma das principais funções de um plano de negócios é fornecer uma clara direção estratégica e, segundo Kaplan (2009), as organizações estabelecem objetivos de curto e longo prazo, definem as etapas necessárias para os alcançar e definem os identificadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators - KPI) que servem para mensurar o sucesso (Kaplan, 2009). O referido processo ajuda a concentrar os esforços dos colaboradores e a alinhar as atividades com a estratégia geral da empresa, garantido assim a competitividade da organização (Porter, 1985).

3.2.2. Análise do ambiente

Como ferramenta essencial que é para a identificação e mitigação de riscos, no plano de negócios realiza-se uma análise abrangente do ambiente de negócios no sentido de identificar potenciais ameaças e oportunidades, sendo que, os processos mais utilizados para realizar essa análise são a PESTAL e a SWOT (Ansoff, 1965; Hill & Westbrook, 1997; Johnson et al., 2017).

A análise PESTAL é considerada como sendo parte integrante da fase de avaliação no processo de gestão estratégica onde são analisados os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, ambientais e legais, podendo ser desenvolvida com vista à empresa no seu todo, apenas a uma unidade operacional, a um produto ou a uma eventual expansão ou parceria (Johnson et al., 2017). Em relação à análise SWOT, esta consiste na avaliação das forças e fraquezas (i.e., “strengths and weaknesses” – ambiente interno) bem como na identificação das oportunidades e ameaças (i.e., “opportunities and threats” – ambiente externo) no sentido de fornecer as informações necessárias ao planeamento estratégico da organização (Ansoff, 1965; Hill & Westbrook, 1997; Kotler & Armstrong, 2007). Os benefícios de combinar as duas

análises (i.e., PESTAL e SWOT) são potenciados com a inclusão do modelo das cinco forças de Porter (1980) onde são considerados a rivalidade dos concorrentes de mercado, a ameaça de novas entradas de concorrentes no mercado, a ameaça dos serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, e o poder de negociação dos clientes, permitindo assim definir o posicionamento competitivo da organização (Porter, 1980; Johnson et al., 2017).

3.2.3. Atração de investimento e gestão da mudança

Um plano de negócios bem estruturado pode ser uma poderosa ferramenta para atrair investimento visto que a sua abrangência pode fazer prova do compromisso da organização com os seus objetivos ao fornecer uma perspetiva financeira credível para ajudar a garantir financiamento para expansão e crescimento desta (Baron, 2006; Mason & Stark, 2004).

3.2.4. O processo evolutivo do plano de negócios

O plano de negócios tradicional envolvia uma abordagem estática e a longo prazo, concentrada em previsões plurianuais e rígidas (Ansoff, 1965). Embora essa abordagem conferisse alguma sensação de estabilidade, existiam algumas dificuldades em acompanhar eventuais mudanças que necessitassem de rápida adaptação às condições de mercado, especialmente, no setor da tecnologia onde o ciclo de vida dos produtos se foi tornando cada vez mais curto (Davila et al., 2012; McGrath & MacMillan, 2000). Para combater tais dificuldades e fazer face à constante mudança no mundo dos negócios, as organizações têm optado por planos de negócios mais “ágeis” que dão ênfase à flexibilidade, adaptabilidade e rápida capacidade de resposta (Mankins & Steele, 2005; O'Reilly & Tushman, 2004). Este tipo de planeamento envolve uma reavaliação regular de estratégias e objetivos permitindo assim uma rápida resposta a oportunidades ou ameaças emergentes, tendo-se tornado particularmente relevante na era digital onde as dinâmicas de mercado são muitas vezes imprevisíveis (Rigby et al., 2016; Ross et al., 1998).

3.2.5. Análise de mercado

3.2.5.1. Visão geral da indústria

Segundo dados do relatório da Comissão Europeia sobre desporto e atividade física, o Eurobarómetro 525 de 2022, Portugal está na pior posição no que respeita à percentagem da população que não pratica desporto ou algum outro tipo de atividade física 72% (Comissão Europeia, 2022). No entanto, o *CrossFit* conquistou um nicho dentro deste mercado atraindo praticantes que procuram treino de alta intensidade em grupo, sendo que, esse crescimento e consequente afirmação no mercado foi recentemente confirmado pelo Barómetro do Fitness 2022 (estudo realizado pelo Centro de Estudos Económicos e Institucionais da Universidade

Autónoma de Lisboa, 2022) que apresenta uma evolução na percentagem boxes de *CrossFit* sobre o total de clubes existentes em Portugal, de 2% em 2020 para 5% em 2022 (AGAP, 2023).

3.2.5.2. *A história do CrossFit*

O *CrossFit* é um fenómeno de popularidade na área do exercício físico que apareceu no início dos anos 2000 e foi ganhando importância desde então tornando-se num elemento essencial na indústria do fitness com um crescimento exponencial, visto que existem, neste momento cerca de 15.000 ginásios afiliados (i.e., Box de *CrossFit*) e aproximadamente cinco milhões de praticantes em todo o mundo conforme os dados disponibilizados no próprio website da marca (<https://map.crossfit.com/>). O *CrossFit* foi criado por Greg Glassman em 2002 como sendo um programa de condicionamento físico e do core com exercícios funcionais constantemente variados executados em alta intensidade e, embora além de modalidade seja também uma marca, nada impede que seja executada (i.e., treinar *CrossFit*) sem que haja qualquer afiliação à marca, tendo apenas a restrição de não poder utilizar o termo “*CrossFit*” (Glassman, 2002). Existe inclusive literatura na área do exercício físico que define o *CrossFit* como “*high-intensity functional training*” (Feito et al., 2018) ou “*functional fitness training*” (Dominski et al., 2022). A confirmar a popularidade da metodologia de treino, a 16ª edição do “*fitness trends survey*” levado a cabo pelo *American College of Sports Medicine* coloca o *CrossFit* (nessa sondagem chamado de “*functional fitness training*”) em 14º lugar nos modos de atividade física mais praticados a nível mundial (Thompson, 2022).

3.2.5.3. *Demografia e mercado-alvo*

Identificar o mercado alvo, reveste-se de grande importância quando o objetivo é conceber um plano de expansão de negócio. Segundo uma revisão sistemática com meta-análise de Claudino et al. (2018), o principal grupo demográfico de praticantes de *CrossFit* consiste em indivíduos entre os 23 e 37 anos, como tal, o mercado-alvo para um plano deste género deverá focar a sua análise maioritariamente nesta faixa etária (Claudino et al., 2018).

3.2.5.4. *Localização e instalações*

A escolha da localização e das instalações certas é crucial para o sucesso de uma Box de *CrossFit* visto que a instalação deve ser de fácil acesso ao mercado-alvo, com a infraestrutura necessária em termos de espaço, quantidade e variedade de material, bem como ser dotada de uma imagem apelativa e em linha com a tradicional Box. Os referidos fatores podem ter um impacto significativo no envolvimento, captação e retenção de clientes, sendo que a criação e fomento de um ambiente de comunidade motivador é essencial para o sucesso de uma Box de *CrossFit* (Prochnow et al., 2022; Whiteman-Sandland et al., 2018).

3.2.5.5. Marca

Uma marca pode ser um nome, conjunto de imagens, logotipo ou *slogan* que distingue uma organização dos demais concorrentes e, segundo Kotler et al. (2017) a marca foi ganhando ao longo dos anos um papel de representação da experiência do cliente na medida em que o consumidor associa a imagem de marca ao serviço ou produto fornecido. Assim sendo, a marca encontra-se intimamente ligada ao posicionamento e identidade da empresa (Kotler et al., 2017).

3.2.6. Marketing

Através da segmentação do mercado (utilizada no “marketing tradicional”), são apresentadas propostas de valor diferenciadas e direcionadas para cada segmento; as empresas pretendem assim conseguir benefícios económicos na medida em que acontece uma poupança de recursos e direcionamento objetivo para o público-alvo (Dionísio et al., 2009; Kotler et al., 2017). Recentemente, com a evolução da internet e toda a interatividade que a caracteriza, assistimos a uma ligeira mudança nas práticas de *marketing*, com o *marketing* digital a ganhar grande notoriedade principalmente devido a cinco características que o tornam mais eficiente tais como o ajuste dinâmico de informações, a acessibilidade, a interação de navegação, a velocidade, e o custo marginal praticamente nulo (Koiso-Kanttila, 2004). Atualmente a exigência é muito elevada visto que a oferta também o é, os consumidores procuram informação na internet pela sua enorme abundância e facilidade de acesso, sendo que, a revolução social realizada através da utilização das tecnologias web levou a que estas sirvam não só de ferramentas de publicação, mas também de meio de interação com os consumidores (Barassi & Treré, 2012; Lassila & Hendler, 2007). Como tal, essa interação é de fulcral importância no sentido de conhecer os gostos, interesses, críticas e experiências dos clientes e do público-alvo (Adolpho, 2011).

3.2.6.1. Retenção de clientes

3.2.6.1.1. O conceito de comunidade

Uma das características que distingue o *CrossFit* é o forte sentido de comunidade. Como tal, as relações interpessoais e o envolvimento que é criado em torno do treino físico em grupo é um dos fatores que faz com que as pessoas voltem e se mantenham a praticar *CrossFit* (Bailey et al., 2019; Prochnow et al., 2022). Segundo Whiteman-Sandland et al. (2018), embora sejam necessárias explorações mais objetivas em estudos futuros, não são o tipo de treino, o tipo de ginásio, nem sequer o sentimento de pertença os fatores que mais potenciam a adesão ao *CrossFit* mas sim o sentimento de comunidade (Whiteman-Sandland et al., 2018). Assim, a

criação de uma comunidade forte e salutar que proporcione uma experiência positiva aos clientes deve ser um dos principais objetivos para alcançar o sucesso na retenção de clientes.

3.2.6.1.2. Personalização e acompanhamento ao longo de todo o processo

A criação de planos de treino personalizados e o acompanhamento do progresso são cruciais para manter os praticantes envolvidos e motivados (Sun et al., 2021). Embora esta afirmação possa parecer desvirtuar o conceito de treino em grupo subjacente à metodologia do *CrossFit*, ao analisar mais a fundo verificamos que a referida personalização e acompanhamento durante uma aula de *CrossFit* são pontos fortes, na medida em que, o instrutor que a está a ministrar aula acompanha a todo o tempo os praticantes fornecendo adaptações, correções e feedback a todo o momento, o que torna o ambiente de aula mais seguro e envolvente (Glassman, 2020).

3.2.7. Análise financeira

3.2.7.1. Investimento e financiamento

A expansão de um negócio de *CrossFit* requer um investimento financeiro substancial, sendo que, devem ser considerados custos associados à obtenção do espaço para colocar a unidade operacional, à execução de algumas obras de requalificação, preparação ou harmonização do espaço com a imagem de marca da empresa, aquisição de materiais e equipamentos de treino, contratação de funcionários, e cobertura de despesas operacionais ligadas ao início do negócio (Gomillion, 2017). Como tal, um planeamento rigoroso é fundamental para que seja definida uma estratégia financeira ajustada e a obtenção de financiamento adequado.

3.2.7.2. Política de preços e modelo de receitas

A determinação de uma política de preços acertada e de um modelo de receitas estruturado pode ser crucial para o sucesso da expansão (Lichtenstein et al., 1988; Tellis & Gaeth, 1990; Zeithaml, 1988). Dada a diferenciação inerente ao conceito de treino (i.e., *CrossFit*), e utilizando o conhecimento adquirido com base na unidade operacional original (no que diz respeito à evolução e oscilação do número de clientes ativos), será possível criar cenários preditivos. Caso não se alcance um cenário positivo no prazo previsto, a política de preços pode passar por ofertas (e.g., inscrição gratuita, dois meses pelo preço de um, 50% de desconto na primeira mensalidade) no sentido de aliciar e alcançar potenciais clientes. Visto que o preço se encontra intimamente ligado à qualidade e credibilidade do produto ou serviço, deve haver um especial cuidado no momento de o estabelecer tendo em conta os valores praticados pela concorrência e, principalmente, a percepção de valor que lhe é atribuída pelos clientes (Lichtenstein et al., 1988; Tellis & Gaeth, 1990; Zeithaml, 1988). De acordo com Pauwels e

Srinivasan (2004), na maioria dos casos as marcas diferenciadas (comummente chamadas de *premium*) mostram uma baixa sensibilidade ao preço e significam elevadas receitas, permitindo assim um posicionamento da marca em questão e do produto/serviço prestado num segmento médio-alto com boa margem de lucro (Pauwels & Srinivasan, 2004). Adicionalmente, podem ser criadas fontes suplementares de receitas tais como a venda de programas de nutrição, programas de treino personalizados, produtos de *merchandising* e suplementos desportivos aumentando assim a receita total (Pauwels & Srinivasan, 2004).

3.3. Visão geral

A expansão de uma Box de *CrossFit* pode ser um empreendimento complexo que requer um planeamento e análise minuciosos. A presente revisão sistemática fornece uma visão abrangente e genérica sobre os aspetos críticos a considerar pelos proprietários ao considerar desenvolver um plano de negócios para a expansão. Elementos como a análise do ambiente interno e externo, análise do mercado, estratégia de negócio, captação e retenção de clientes e análise da área financeira são cruciais e devem estar presentes no plano de negócios. A incorporação de todos estes fatores no projeto, dará aos empreendedores uma visão mais abrangente no sentido de se conseguirem posicionar melhor para alcançar o sucesso numa indústria tão competitiva como a do *fitness*.

4. Metodologia

A elaboração do presente plano de negócios foi feita com base nas recomendações do IAPMEI – Agência para a competitividade e inovação (IAPMEI, 2016). O documento é constituído por sumário executivo, descrição e caracterização da empresa (i.e., identificação, proposta de valor, visão, missão, valores e imagem de marca), análise do mercado subjacente, análise do macro ambiente (i.e., análise PESTAL), análise do microambiente e do ambiente competitivo segundo modelo das cinco forças de Porter (1980), análise dos clientes (i.e., clientes ativos, taxas de retenção e abandono e análise demográfica), análise SWOT, fatores críticos de sucesso, estratégia comercial (i.e., segmentação do mercado, mercado-alvo, objetivos estratégicos e *marketing mix*), estratégias de angariação e retenção de sócios, estrutura organizacional e modelo de governação, necessidades de investimento e formas de financiamento, projeções financeiras (i.e., estrutura de receitas e custos, previsões de *cash-flow*, e viabilidade do projeto), análise de risco, e considerações finais/conclusão.

A informação necessária para que fosse possível a execução deste plano de negócios foi obtida através de reuniões com o administrador da empresa que, após contacto inicial se mostrou disponível para total colaboração nesse sentido, conferindo assim o rigor, abrangência e nível de detalhe que caracteriza um plano desta natureza. O acesso a métricas como dados demográficos dos clientes, evolução dos números de clientes ativos e dados financeiros foi feita através do acesso ao software de gestão utilizado pela empresa, embora sem acesso a dados pessoais individuais no sentido de salvaguardar o anonimato.

5. Plano de Negócios

5.1. A Empresa

5.1.1. Identificação

A empresa No Pain Box dedica-se à prestação de serviços na área do *fitness*. Tendo aberto portas ao público a 1 de abril de 2017, é uma instalação desportiva, mais especificamente uma *Box* de *CrossFit*. Definindo, desde já, o conceito identitário – *CrossFit* – este trata-se de uma metodologia de treino baseada na realização de movimentos funcionais, variados e realizados a alta intensidade. Esta metodologia é completamente adaptável pelo Instrutor (comummente denominado de *Coach*) às particularidades individuais dos alunos e prima por maximizar a quantidade de trabalho realizado num curto espaço de tempo.

Relativamente à potencial capacidade máxima da empresa, a mesma tem prevista a capacidade de acolher 200 clientes fixos ativos mensais, particularidade esta que conjuntamente com o conceito diferenciado (i.e., *CrossFit*), a tornam uma empresa de nicho de mercado. Tratando-se de uma empresa de negócio local, a sua estratégia tem foco na diferenciação e o marketing tem incidido sobretudo numa comunicação local, no concelho de Vila Franca e concelhos fronteiriços como Loures e Arruda dos Vinhos.

5.1.2. Proposta de valor

A sua proposta de valor incide na oportunidade que existe neste setor de mercado, no que diz respeito à ausência atual de espaços de treino funcional (mais especificamente do *CrossFit*) no mercado local. Portanto, antes de existir a No Pain Box, não existia uma solução no mercado para quem pretendesse um serviço mais próximo e individualizado, a uma fração do valor de um *personal trainer*, com forte enquadramento social e de comunidade.

5.1.3. Visão

Ser a empresa mais reputada e de maior confiança, dentro dos concelhos de Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos, no que diz respeito à metodologia do *CrossFit*, ao treino funcional e ao treino para populações especiais; obter uma clara diferenciação pela qualidade do serviço e pelo espírito de comunidade.

5.1.4. Missão

“Criar o máximo de valor ajudando os nossos alunos a alcançarem os seus objetivos, num processo seguro, cativante e desafiante, com a melhor sinergia possível entre relações interpessoais e ciência de treino”.

5.1.5. Valores

- Respeito por todos os indivíduos intervenientes;
- Qualidade máxima de serviço a nível das interações pessoais;
- Qualidade máxima de serviço a nível científico;
- Respeito pela metodologia *CrossFit*.

5.1.6. Imagem de marca

O símbolo da No Pain Box está no mercado há sete anos e por ser a única Box de *CrossFit* numa área considerável, tem já elevado reconhecimento e notoriedade. A nova Box em Arruda dos Vinhos, vai apenas integrar no símbolo original a referência alusiva ao concelho, aproveitando assim a notoriedade já alcançada no concelho limítrofe.

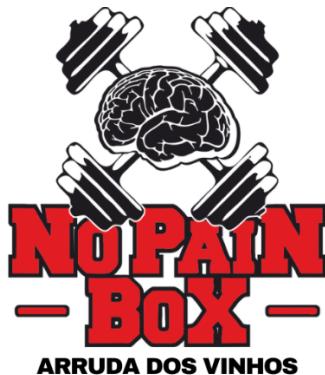


Figura 1 - Logótipo No Pain Box Arruda dos Vinhos (criado por departamento de marketing No Pain Box)

5.2. No Pain Box – Arruda dos Vinhos

Relativamente à nova unidade que se projeta para a localidade de Arruda dos Vinhos, dadas as especificidades da zona em questão, irá ter uma capacidade instalada expressivamente inferior, de cerca de 120 alunos, comparando com os (+/-) 200 alunos na unidade já em funcionamento com localização em Póvoa de Santa Iria. O armazém onde será instalada esta nova unidade será também mais pequeno, apontando a administração para cerca de 200 a 250 metros quadrados de área (aproximadamente metade da área da unidade principal, que conta com 450 metros quadrados). A administração da empresa, já se encontra atenta a oportunidades no que diz respeito ao local a arrendar, para instalar esta segunda unidade operacional. De destacar também as diferenças no valor pago pelo serviço nesta unidade de Arruda dos Vinhos, correspondendo a cerca de 55 € de mensalidade média; a mensalidade média na unidade principal é de 72 €.

5.3. Mercado subjacente

5.3.1. Análise do perfil do mercado

Portugal, no que diz respeito à percentagem de população que pratica algum desporto ou faz algum tipo de atividade física, está na pior posição da Europa - observação suportada pelo texto seguinte, excerto do relatório da Comissão Europeia sobre Desporto e Atividade Física de 2018 – “*Special Eurobarometer 472 - December 2017, Sport and physical activity*” – “*There are 11 countries in which more than half of respondents never exercise or play sport. Respondents in Bulgaria, Greece and Portugal (all 68%) are the most likely to never exercise or play sport, followed by respondents in Romania (63%) and Italy (62%)*” (Comissão Europeia, 2018, p. 8).

Relativamente ao Mercado Nacional, verificamos que, apesar de num passado recente o comportamento do mercado ter sido muito irregular e desfavorável, temos tido como que uma recuperação, com taxas de crescimento substanciais, conforme suportado pelo texto seguinte proveniente do Relatório que surgiu da 12ª Comissão De Cultura, Comunicação, Juventude E Desporto em Assembleia da República – “Atividade Física E Saúde, Uma Aproximação Necessária”: “Nos últimos 5 anos, o mercado português teve um comportamento muito irregular, fruto da tempestade económica, política e fiscal que assolou o país, com o resgate e a chegada da Troika. Com isso, assistimos a um abandono de mais de 100 mil pessoas dos ginásios portugueses e falência de mais de 300 empresas (20% do mercado), que nos atrasou substancialmente da meta europeia. A partir de 2013 iniciou-se um processo de recuperação e de regeneração económico-financeira, com taxas de crescimento anuais bastante elevadas e incomuns (de 2 dígitos)” (AGAP, 2017, p. 8). Além disso, o período de pandemia em 2020 não ajudou aos números. Dados publicados pelo Barómetro do Fitness 2020, mostram que, devido ao impacto da pandemia de Covid 19, verificou-se que o universo de clubes decresceu de cerca de 1100 clubes em 2019 para aproximadamente 800 clubes em 2020, representando uma redução de sensivelmente 27% (AGAP, 2021).

Relativamente ao Setor de Mercado, esta empresa, enquanto negócio local, compete contra empresas também localizadas ou que prestem serviços análogos no território de interesse. Apesar do conceito distinto, esta empresa compete no seu setor diretamente com outras potenciais Boxes de *Crossfit* que venham a surgir nas proximidades (ainda não existe nenhuma) e indiretamente com os vulgares Ginásios, Health Clubs e outras organizações que ministrem treino físico. Relativamente às dificuldades ou problemas na conquista de maior

quota de mercado, são atualmente verificados a dificuldade dos potenciais clientes em perceber a diferenciação, a resistência em experimentar e o receio de ser um treino demasiado difícil.

5.3.2. Análise do serviço

Como serviços principais – ou *core business* – da empresa, destacam-se as aulas de grupo e a cedência de espaço para treino individual. Como serviços secundários (em modelos de *outsourcing* e *insourcing*) destacam-se, por sua vez, a prescrição de planos de treino para atletas, o treino personalizado, as consultas de nutrição e a massagem desportiva.

Analizando o serviço mais relevante (i.e., as aulas de grupo), consiste em aulas com a duração de uma hora onde os treinos são desconhecidos até à hora da aula. Estas aulas, ministradas por um instrutor (*coach*), são limitadas a um determinado número de alunos por forma a assegurar a qualidade do serviço e o acompanhamento, existindo neste um cuidado especial que tem a intenção de adaptar o treino a qualquer particularidade de cada cliente, mas também assegurar uma agradável experiência ao nível do indivíduo, através do sucesso na tarefa e ao nível do grupo, com a moderação das relações interpessoais. O valor pago por este serviço é de cerca de 72 € em média pago em forma de mensalidade, estando assim cerca de 40 a 50% acima do preço médio de mercado praticado pelos comuns ginásios. Não havendo “clubes *premium*” nesta zona de interesse, torna-se esta a solução de *fitness* mais dispendiosa do Concelho de Vila Franca de Xira, o que confere a esta empresa a identidade de “clube premium” no que diz respeito ao preço pago pelos serviços acolhendo um segmento mais elevado relativamente ao nível de rendimento dos clientes.

A administração afirma que os preços não são diretamente comparáveis aos preços dos concorrentes atuais, já que a qualidade dos serviços e das instalações, a quantidade de equipamentos específicos e as particularidades ligadas ao conceito distinto em si, diferenciam claramente esta empresa das que atualmente concorrem indiretamente neste setor de mercado.

O serviço é prestado nas instalações da empresa, um armazém amplo, espaço típico neste tipo de negócios.

A empresa promove os serviços essencialmente nos canais digitais: *Facebook* e *Instagram*. O marketing tem sido baseado em anúncios com vários temas direcionados para diferentes públicos-alvo, através publicações periódicas gratuitas e pagas nas redes sociais.

Quando um potencial cliente mostra interesse no serviço, é-lhe dada a oportunidade de experimentar gratuitamente uma ou duas aulas para poder ter a percepção daquilo que realmente pode esperar da compra. De destacar que a relação empresa – cliente, materializada pelos seus instrutores que são quem contacta diretamente com os alunos, é muito mais pessoal e profunda

do que outros conceitos da concorrência, devido não só ao espírito de comunidade incutido pelas particularidades desta metodologia, mas também por este ser um negócio de nicho de mercado, que mesmo a trabalhar nos 100% da sua capacidade instalada não chega a ter um número de clientes que faça perder esta relação mais pessoal e individualizada.

5.4. Análise do macro ambiente de marketing – Análise PESTAL

Inicia-se a análise pelo macro ambiente de marketing, portanto, do meio envolvente onde a empresa concorre, das variáveis que estão fora da empresa e que a empresa não tem qualquer poder de influenciar. Apesar da preocupação inclusa na estratégia conjugada do longo prazo, dado o planeamento estratégico da empresa ser realizado anualmente, as análises seguintes têm como objetivo principal apurar condicionantes relevantes para o período temporal de ação do presente plano.

5.4.1. Político e económico

Portugal apresenta atualmente alguma instabilidade política e económica no que diz respeito aos cidadãos público-alvo (classe média-alta). Ainda assim tendo em conta o estrato social a que pertence o referido público-alvo, não se prevê que as alterações a curto-prazo no poder de compra e padrões de consumo dos consumidores possam ser um problema.

Do ponto de vista tributário, as alterações de 2011 para a taxa de 23% de IVA em vez dos 6% anteriores mantêm-se, é nessas circunstâncias que se encontra atualmente este mercado, uma realidade desfavorável, mas uniforme por todos os agentes fornecedores de serviços neste ramo. Havendo alterações neste ponto e dadas as intenções, a sensibilização e a consciencialização geral para mais desporto, mais fitness e mais saúde, as expetativas são de a dada altura haver uma redução da taxa de IVA e com isso um aumento das expetativas por parte dos investidores da área de negócio, não sendo possível de momento maior detalhe neste assunto.

De referir que a entrada desta empresa no mercado em 2017 já se deu com esta taxa de IVA, portanto todo o seu planeamento orçamental foi elaborado nestas circunstâncias. Relativamente ao conjunto de leis que regulamentam esta empresa não existe qualquer condicionamento atual à atividade, encontrando-se a mesma completamente enquadrada como Instalação Desportiva com o respetivo Diretor Técnico.

5.4.2. Social

É elevado o número de variáveis dentro dos fatores socioculturais que condicionam a conduta nestes negócios. Pela análise com base estatística, no atual contexto da sociedade

concentramo-nos no resultado, ou seja, no que diz respeito à procura de serviços análogos, suportado pelo Barómetro do Fitness de 2023 – AGAP (2024), elaborado pelo Centro de Estudos Económicos e Institucionais/UAL. Observou-se um crescimento de 6.9% na taxa de penetração na população (2023 relativamente a 2022), ultrapassando o número do período pré-pandemia (AGAP, 2024, p. 17).

Este crescimento não se deverá certamente a um fator isolado, mas a um conjunto de fatores integrantes da crescente consciencialização social para a importância da atividade física no bem-estar e na saúde. Com base nisto prevê-se um ambiente favorável à manutenção ou crescimento da procura destes serviços.

5.4.3. Tecnológico

Identificam-se dois grandes grupos tecnológicos em evolução que podem condicionar este tipo de empresas que são as tecnologias de apoio ao serviço como métodos de pagamento, software de marcação de aulas, de registo de resultados, etc, e as tecnologias de serviço diretas, ou seja, as aulas e os treinos virtuais sem interação e monitorização humana. Ambas estão em franco crescimento, mas, ao passo que, sobre a tecnologia de apoio ao serviço se podem apontar essencialmente apenas vantagens, relativamente ao aumento da tecnologia de serviço direta, pode ser encarada de forma diferente e com algumas desvantagens associadas. É perdida a interação humana e surge um conflito entre a experiência do consumidor ser mais digital (i.e., através de um serviço com menos presença humana – mais homogéneo), e a experiência do cliente ser mais pessoal (i.e., com o contacto personalizado através da relação cliente – instrutor – mais heterogéneo), havendo em ambos vantagens e desvantagens. Confrontando a administração desta empresa com estas questões tecnológicas os mesmos informaram que lhes chegam muitos potenciais clientes, dos quais bastantes convertem, com interesse no afastamento destes serviços mais tecnológicos e consequentemente à procura da interação, proximidade e acompanhamento humanos.

A especificidade do conceito da No Pain Box é exatamente a interação humana e o trato humano individualizado e personalizado, com o desenvolvimento até do espírito de comunidade para além do próprio treino físico.

5.4.4. Ambiental

A preocupação ambiental e os impactos que podemos causar no ambiente, são tópicos cada vez mais presentes no nosso quotidiano. Como tal, a utilização de materiais mais ecológicos, como por exemplo consumíveis reciclados (i.e., papel e plástico) ou equipamentos energeticamente eficientes, pode ser também uma forma de atrair clientes (Tan et al., 2022).

Assim sendo, iniciativas ecológicas podem ser valorizadas por clientes que tenham mais preocupações ambientais.

Na nova unidade operacional, já se projetam ações relacionadas com a sustentabilidade ambiental tais como a utilização de luzes led em toda a iluminação do espaço, a colocação de contentores específicos para que seja feita a separação do lixo para reciclagem (e.g., para o papel utilizado na limpeza dos equipamentos após cada aula e para as garrafas de plásticos utilizadas durante o exercício). Haverá também uma consciencialização relativamente à utilização da água quente para os banhos, que será fornecida através de termoacumuladores com capacidade limitada no sentido de racionar tanto o gasto de água como gasto de eletricidade para aquecer.

5.4.5. Legal

Alguns preceitos legais têm de ser satisfeitos para abrir uma box, nomeadamente a obtenção de Alvará de Utilização e do Código de Atividade Económica (CAE) nº 93130 – Atividades de ginásio (fitness) para poder abrir portas ao público.

A contratação de pessoal também obedece a regras específicas na medida em que tem de haver um Diretor Técnico presente no espaço e os instrutores precisam ser detentores da cédula profissional de Técnico de Exercício Físico conforme estabelecido na Lei 39/2012, de 28 de agosto, comumente conhecida como a “Lei dos Ginásios”.

Relativamente ao uso da marca, como mencionado no ponto “Imagem de marca”, sabemos que apesar de haver a possibilidade de se tornar afiliada à marca “Crossfit”, a No Pain Box em Arruda (bem como a já existente em Póvoa de Santa Iria) irá manter a imagem que tem de momento sem qualquer tipo de afiliação a marcas externas, uma vez que esta requer um pagamento anual pelo uso da mesma e a administração não o considera suficientemente proveitoso.

5.5. Análise do microambiente e do ambiente competitivo - Modelo das cinco forças de Porter (2018)

5.5.1. Rivalidade dos concorrentes no mercado

Esta empresa ainda não tem concorrência direta neste setor de mercado pois não existe qualquer Box de CrossFit a distância relevante das zonas geográficas de ambas as unidades, existindo, no entanto, concorrência indireta (i.e., ginásios). A concorrência indireta mais relevante, os ginásios comuns, são negócios de massas, com capacidade muito superior à empresa em estudo de acolher clientes e dispõem apenas de serviços

pouco diferenciados; visto a capacidade máxima desta nova unidade ser muito reduzida (100 a 130 clientes) e dado o potencial de aumento de quota de mercado vinda daqui ser irrelevante, os grandes ginásios “ignoram” este nicho de mercado não havendo uma rivalidade agressiva pois os custos não o justificam. Sendo, portanto, para esta empresa a força/agressividade da rivalidade atualmente baixa.

5.5.2. Ameaça de novas entradas concorrentes no mercado

Atualmente, sendo esta empresa única neste setor de mercado, são analisadas sobretudo as forças destas relativamente às barreiras e ao poder de causar baixa atratividade de entrada neste setor de mercado. As forças, neste caso, sempre enquadradas e analisadas para a metodologia distinta e conceito da empresa – *Box de CrossFit*, são:

- O elevado volume de investimento necessário para ter a relevância e ser concorrente, quer pelo armazém de 450 metros quadrados bem localizado que a empresa possui, quer pelos equipamentos específicos de topo;
- As baixas expectativas dadas pela relação entre o volume de investimento inicial necessário para entrar no mercado com posição relevante e o respetivo ROI;
- O posicionamento alcançado pela marca no mercado local, fruto da diferenciação e da identidade alcançada pela notoriedade que a marca alcançou nos últimos 7 anos;
- A força e solidez das demonstrações financeiras da empresa e respetivo perfil necessário para obter financiamento para o caso de ser necessária expansão, por exemplo, o aumento da capacidade instalada ou para luta por quota de mercado;
- A ameaça de entrada de novos concorrentes é atualmente considerada baixa devido à atual fraca atratividade do mercado.

5.5.3. Ameaça dos serviços substitutos

Os considerados serviços substitutos mais relevantes, serão, neste caso, os comuns ginásios – *Low cost e Health clubs*; estes apresentam serviços na maior parte das vezes bem diferentes do prestado pela empresa em estudo, mas que satisfazem as mesmas necessidades dentro das múltiplas relacionadas com o exercício físico:

- Relativamente aos serviços diferentes, mas que satisfazem as mesmas necessidades, existe uma grande potencialidade nos clientes desse segmento, dado não só a elevada quota de mercado por estes preenchida, mas também pela

- particularidade de já serem clientes/pessoas ativas, praticantes de exercício físico. São clientes mais fáceis de converter do que alguém que não tem qualquer interesse ou hábitos de exercício físico;
- Relativamente ao aparecimento de serviços mais parecidos aos prestados pela empresa em estudo dentro desses espaços concorrentes (alguns dos concorrentes tentam por vezes criar aulas de treino similares à metodologia *CrossFit*) na tentativa de reter clientes que procuram esse tipo de treino distinto e de oferecer mais diversidade aos seus clientes, essa tentativa acaba por se mostrar ineficaz, podendo algumas vezes até, beneficiar a empresa em estudo. Esta ineficácia deve-se principalmente à falta de espaço adequado, de equipamentos, e à falta de formação especializada dos instrutores; os clientes que começam a identificar-se com essa metodologia de treino, acabam por se afastar dessas cadeias para treinar na empresa em estudo que possui instalações com o espaço, equipamentos e pessoas altamente especializadas no *CrossFit*;
 - Identificam-se então neste ponto forças importantes nos serviços substitutos, tanto a nível da competição do mercado, como nível do potencial do segmento em questão.

5.5.4. Poder de negociação dos fornecedores

Dada a especificidade deste negócio, cujo contacto com os fornecedores foi exclusivamente no investimento inicial e a frequência de contacto atual e futura com os mesmo será reduzida, torna-se desta forma um ponto irrelevante e assim o poder de negociação dos fornecedores é nulo.

De referir que, caso fosse necessário a compra de equipamentos, existem muitas opções de fornecedores e o poder de negociação destes é baixo.

5.5.5. Poder de negociação dos clientes

Analisando o poder literal de negociação por parte dos clientes, ao questionar a administração neste ponto, surge a informação de que os clientes de facto acham o valor elevado e tentam negociar preços do serviço, mas apenas quando ainda desconhecem as particularidades deste. Como faz parte do processo de compra implementado pela empresa todos os clientes serem direcionados a experimentar algumas aulas gratuitamente para se inteirarem do tipo de serviço em questão antes de efetuarem qualquer compra, este problema deixa efetivamente de existir, pois elimina-se em parte

a intangibilidade que levaria normalmente (pela falta de conhecimento) a comparar este serviço ao de um comum ginásio.

Do ponto de vista da capacidade de os clientes influenciarem o mercado, esta é considerada baixa, uma vez que neste mercado os clientes não estão concentrados nem organizado e serviço não representa uma fração significativa nas suas despesas, existindo fatores diferenciadores justificativos para a diferença de preço. Desta forma, o poder negocial dos clientes tem a sua força, mas esta é em parte minimizada pela oferta diferenciada justificativa do valor do serviço prestado.

5.6. Análise dos clientes

5.6.1. Análise de alunos ativos / mês – 2022 e 2023

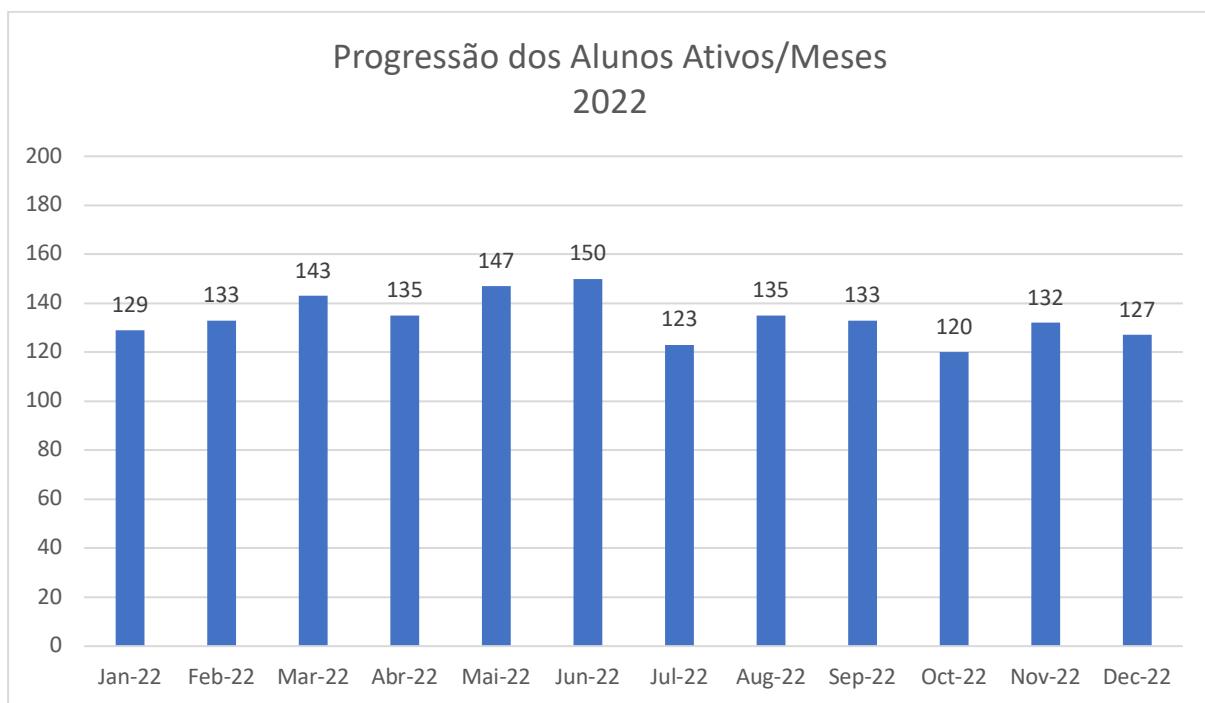


Figura 2- Progressão dos alunos ativos/meses 2022 (criado pela autora)

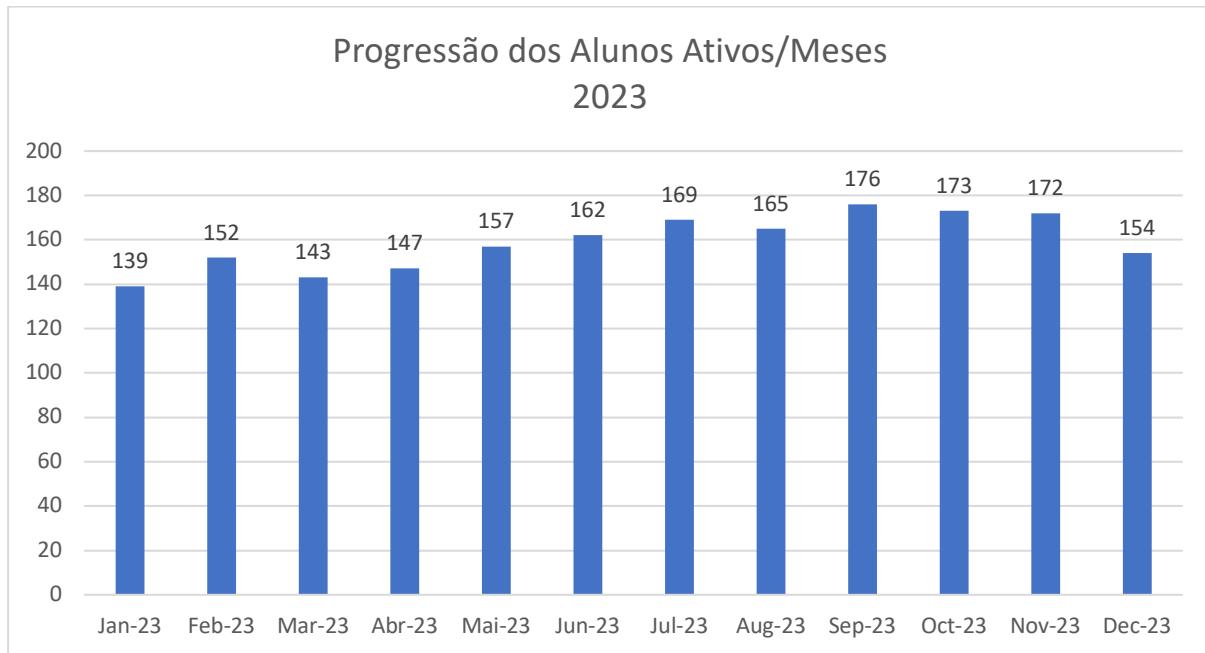


Figura 3 - Progressão dos alunos ativos/meses 2023 (criado pela autora)

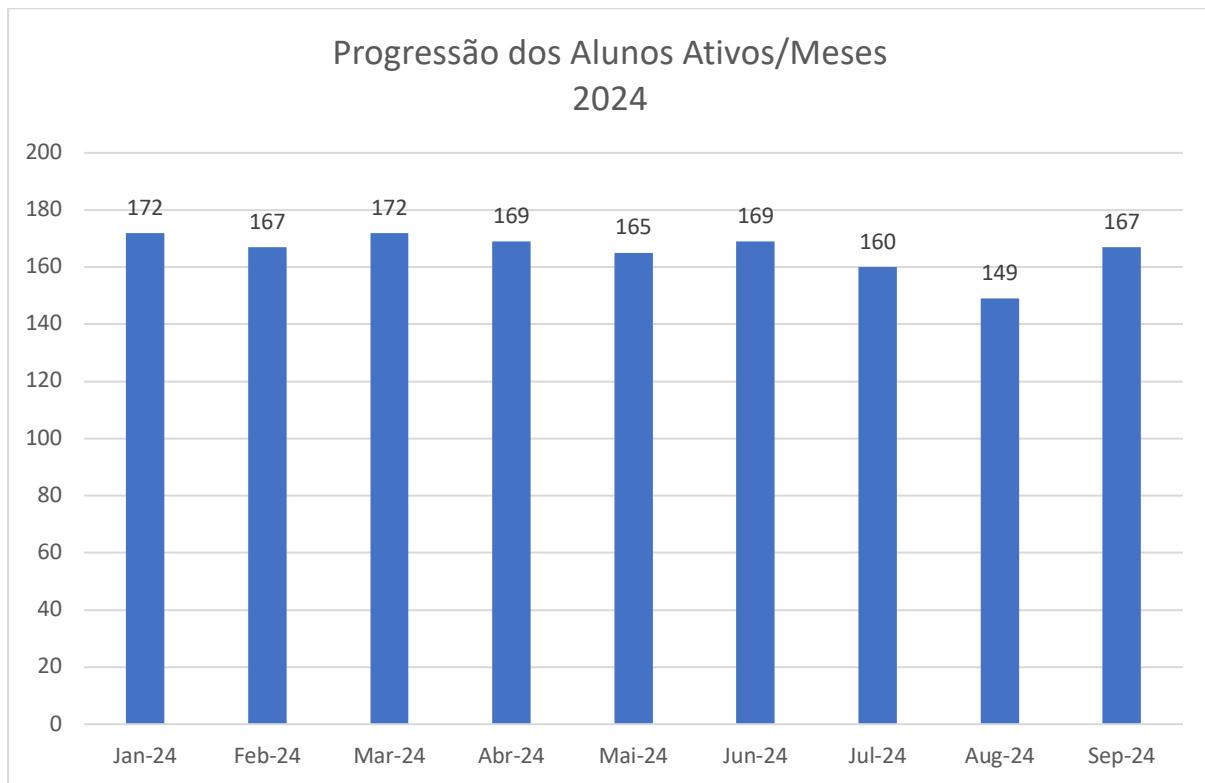


Figura 4 - Progressão dos alunos ativos/meses 2024 (criado pela autora)

Analizando a evolução de alunos ativos ao longo de 2022, 2023 e ainda os três primeiros trimestres de 2024, verifica-se uma clara tendência de aumento ainda que exista um ligeiro decréscimo de alunos ativos nos meses de julho e outubro de 2022 e março e dezembro de 2023. Analisando 2024 todos os meses apresentam número de alunos ativos superior quando

comparados com o mês homólogo, com exceção dos três últimos. Verificou-se um decréscimo significativo em agosto, mas aparenta ter havido já uma forte recuperação em setembro. Falando em valores médios, enquanto se verifica uma média de 134 alunos ativos em 2022, é notável o crescimento para 159 no ano seguinte e 165 no ano corrente, mostrando uma clara tendência de crescimento.

5.6.2. Análise da taxa de retenção e taxa de abandono

Tabela 1 - Novas inscrições, abandono, e retenção (criado pela autora)

Ano	Novas Inscrições		Abandono		Retenção		Média Alunos Ativos
	Nº	Média Mês	Nº	Taxa	Nº	Taxa	
2022	142	12	132	93%	10	7%	132
2023	139	12	112	81%	27	19%	112
Variação 22 vs 23	2,2%		15%		170%		19%

A tabela 1 representa o crescimento mencionado no parágrafo anterior, evidenciando ainda uma melhoria no que diz respeito à retenção de clientes. Conclui-se principalmente que, no ano 2023 a taxa de abandono dos clientes foi de 81%, quando em 2022 a mesma se encontrava nos 93%. Apesar de o número de novas inscrições ser semelhante quando comparamos 2022 e 2023, este traduz-se num maior número de clientes ativos em 2023 visto o abandono ser consideravelmente inferior *versus* o período homólogo. Conclui-se adicionalmente, que houve uma melhoria significativa da taxa de retenção de alunos em 2023 face a 2022, facto que fundamenta igualmente o aumento da média de alunos ativos.

5.6.3. Análise do género

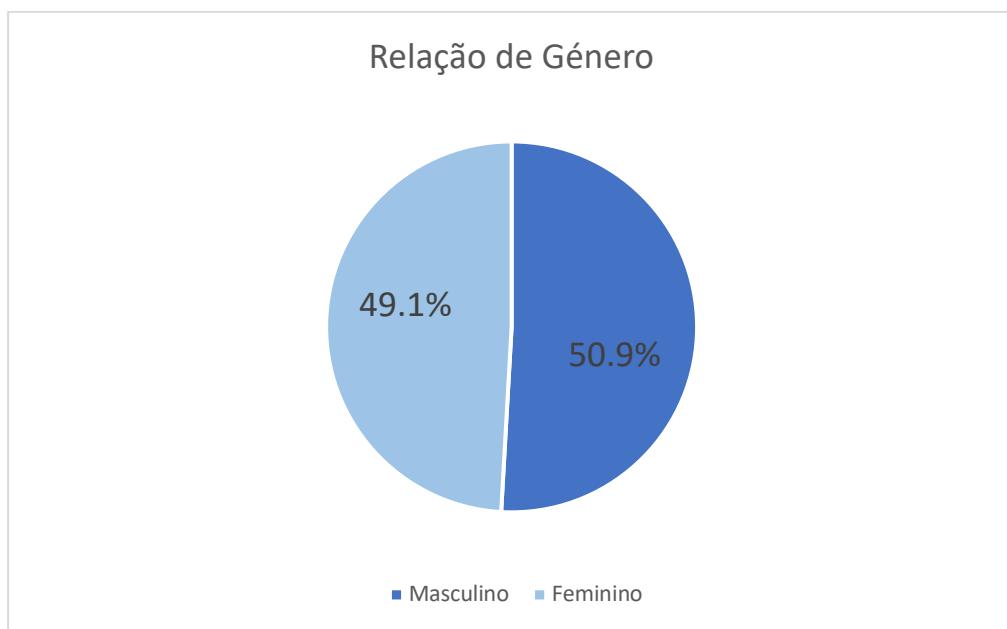


Figura 5 - Relação de género (criado pela autora)

Analizando a relação de género masculino e feminino dos alunos ativos, é possível verificar a existência de um público maioritariamente masculino (85 alunos – 50.9%) enquanto o público feminino representa 82 (49.1%) alunas ativas.

5.6.4. Análise de faixas etárias

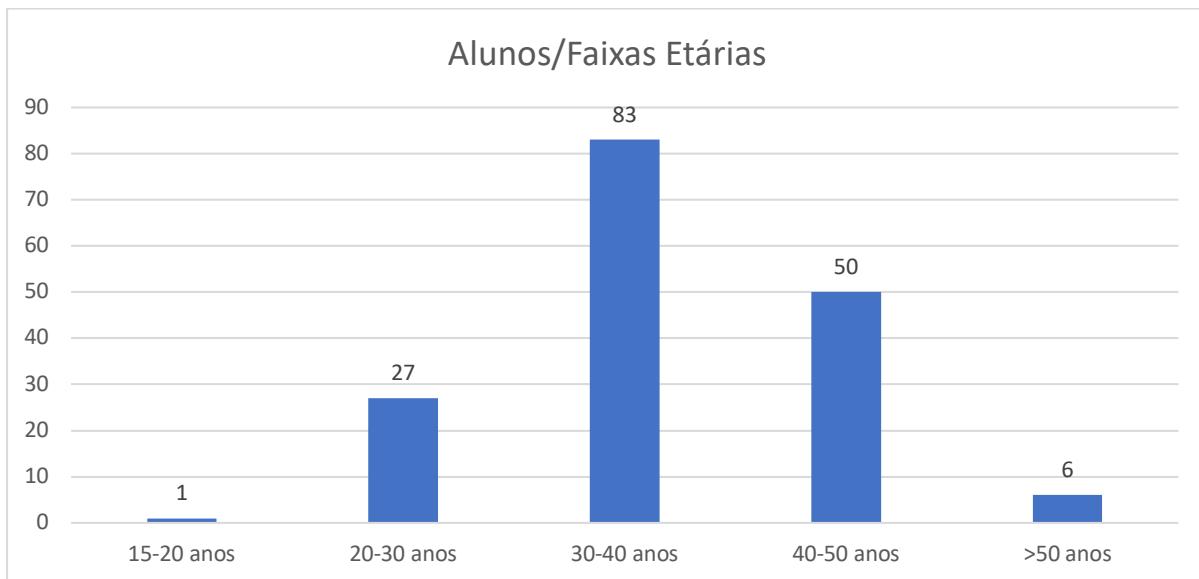


Figura 6 - Análise de faixas etárias (criado pela autora)

No que diz respeito à faixa etária dos alunos, destacam-se claramente as idades entre os 30-40 anos e os 40-50 anos representando aproximadamente 80% dos alunos ativos.

5.6.5. Análise das áreas de residência

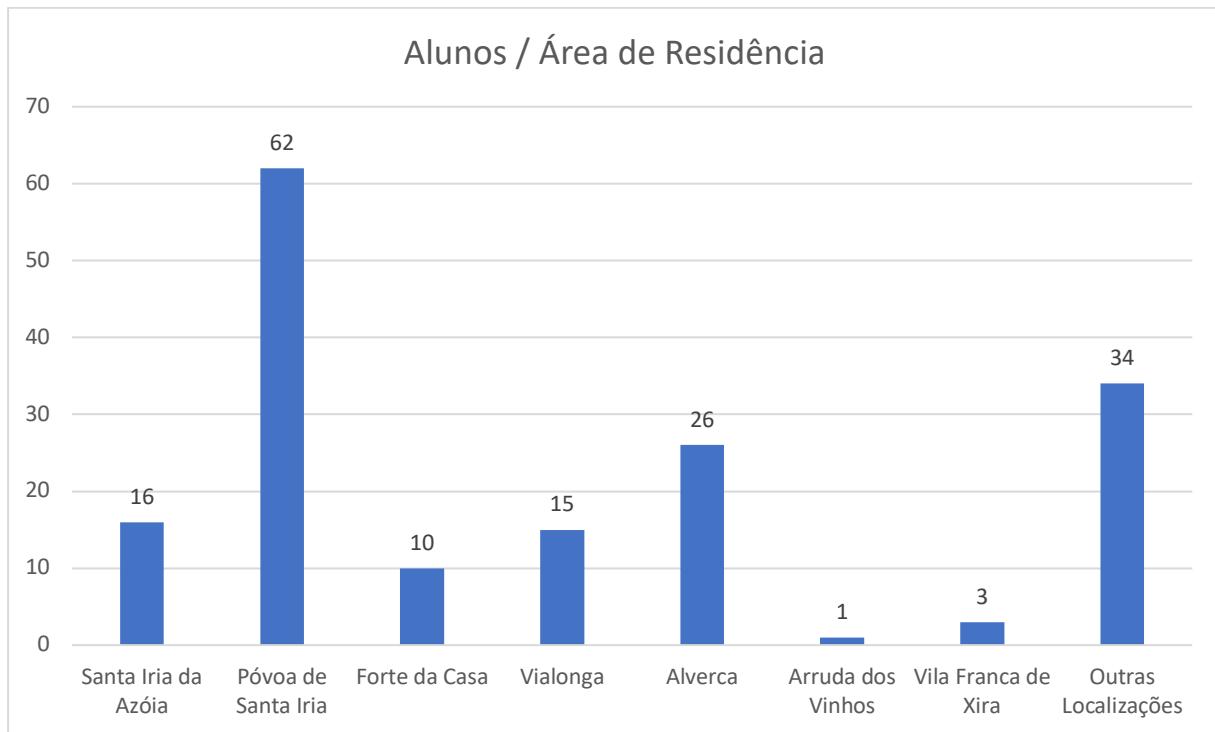


Figura 7 - Análise das áreas de residência (criado pela autora)

Através do gráfico acima, conclui-se que os clientes têm como origem diversas áreas de residência, todas nas imediações do espaço. Destaca-se aqui a cidade de Póvoa de Santa Iria, local onde se situa a No Pain Box.

5.6.6. Análise das mensalidades adotadas

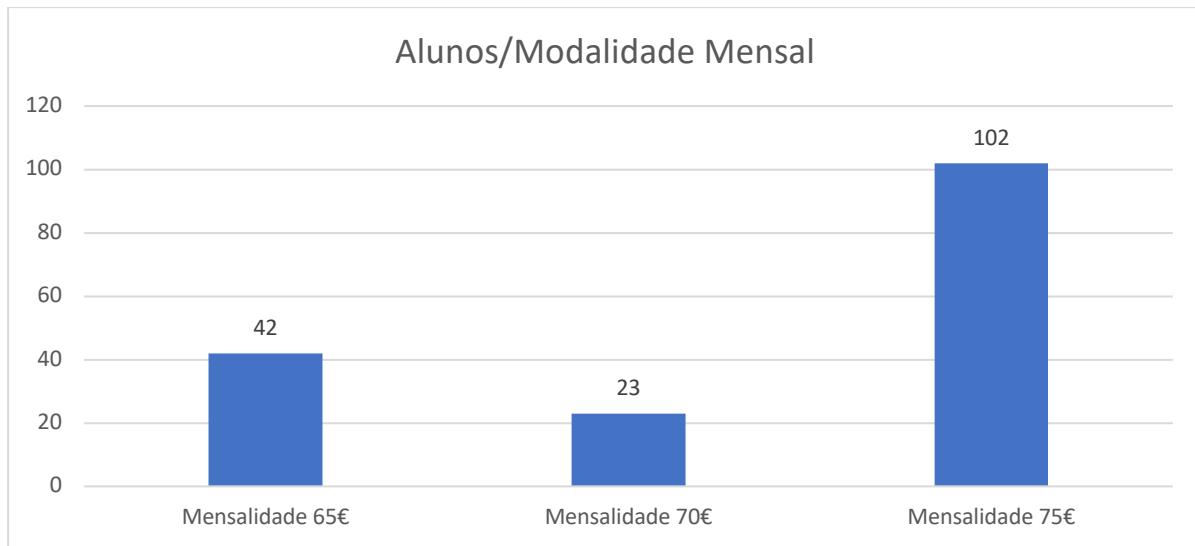


Figura 8 - Análise das mensalidades adotadas (criado pela autora)

A No Pain Box disponibiliza várias modalidades de pagamento aos seus clientes, sendo que cada uma delas dá acesso a um nível de serviço diferente. A mensalidade média encontra-se aproximadamente nos 72 €, no entanto a moda situa-se claramente na modalidade dos 75€ (livre-trânsito total). Este facto sugere que os clientes da No Pain Box preferem pagar uma mensalidade mais alta para poder usufruir livremente do espaço e das aulas, não sendo o preço, um fator eliminatório.

5.7. Análise SWOT

5.7.1. Ramo Externo

5.7.1.1. Oportunidades

Com a atual exclusividade neste setor de mercado, esta empresa é a única que proporciona o treino de *CrossFit* na zona periférica a norte de Lisboa, sendo a Box mais próxima a sul, a *CrossFit Parque das Nações* (15km de distância) e a Norte a *The Hill Box* no Carregado (25km de distância); como tal, existem várias oportunidades relacionadas com esta circunstância, nomeadamente:

- A possibilidade de crescer livremente e expandir o máximo possível na zona onde atualmente se situa, enquanto goza o período de exclusividade de exploração deste setor de mercado (i.e., *CrossFit*), que se pretende aproveitar através da abertura da segunda unidade operacional;
- Obter a máxima notoriedade possível perante a população no geral.

Ao trabalhar para aproveitar estas oportunidades, pretende-se tornar o setor de mercado relacionado com o *CrossFit* nesta zona, cada vez menos apetecível e mais arriscado para quem pretenda entrar em concorrência.

5.7.1.2. Ameaças

- Entrada de uma grande cadeia de *fitness* ou Box de *CrossFit* na zona onde a segunda unidade se projeta, com instalações e equipamentos semelhantes ou mesmo melhores;
- Alterações desfavoráveis do ponto de vista político-económico e social, por exemplo uma diminuição do rendimento.

5.7.2. Análise interna

5.7.2.1. Pontos fortes

- Do ponto de vista das infraestruturas e investimento inicial, destaca-se o tamanho do armazém onde se encontra a unidade principal, quantidade e qualidade dos equipamentos;
- Do ponto de vista dos recursos humanos. Dois dos três proprietários fazem parte da equipa de *coaches*, o que lhes permite obter *feedback* instantâneo e rápida percepção de pequenos problemas ou alterações que exijam medidas ou mudanças, permitindo assim avaliar o sucesso ou insucesso das medidas implementadas por fornecerem com prontidão informações relevantes ao topo da pirâmide organizacional;
- Dada a exclusividade no mercado, no que diz respeito à metodologia, podem ser considerados pontos fortes, todos os relacionados com o conceito do *CrossFit* (i.e., comunidade/convívio, variedade do treino, sentimento de superação e autoeficácia, apoio, suporte e enquadramento por parte dos *coaches*, orgulho pela diferença).

5.7.2.2. Pontos fracos

- Relutância dos potenciais clientes relativamente à metodologia devido ao desconhecimento;
- Instalações subaproveitadas visto que o horário está ainda pouco preenchido pois durante cerca de seis a sete horas por dia o espaço está praticamente vazio;
- O *Customer Relationship Management* (CRM) pode ser melhorado visto que não existem ainda comunicações de recuperação no caso de abandono nem com o objetivo de fidelizar clientes.

5.8. Fatores críticos de sucesso

Podem ser enumerados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Otimização dos elementos tangíveis do serviço, no sentido de elevar a percepção de valor por parte dos potenciais clientes;
- A sensibilidade no trato por parte de quem interage com potenciais e atuais clientes, no sentido de criar empatia e transmitir a sensação de segurança e confiança;
- Converter o serviço na melhor solução ajustada ao perfil de cada cliente;

- Manter e continuar a solidificar o posicionamento alcançado no setor de mercado;
- No que diz respeito à nova unidade operacional em Arruda dos Vinhos, o fator crítico prende-se essencialmente com o facto de ser a primeira empresa a entrar no mercado com este conceito diferenciado de exercício físico (i.e., *CrossFit*). A existência de algum espaço similar na zona poderia inviabilizar o projeto.

5.9. Estratégia comercial

5.9.1. Segmentação do mercado

5.9.1.1. Critério geográfico

Os alunos da No Pain Box encontram-se geograficamente distribuídos por quatro importantes zonas:

- Póvoa de Santa Iria, Forte da Casa e Vialonga;
- Alverca do Ribatejo e Sobralinho;
- Santa Iria da Azóia, São João da Talha e Bobadela;
- Arruda dos Vinhos;

Dada a pouca extensão do território de interesse, a importância deste critério torna-se limitada, sendo apenas interessante no sentido de delimitar as zonas foco a alcançar.

5.9.1.2. Critério demográfico

Existem dois grupos de idades de maior interesse:

- 20 aos 35 anos;
- 35 aos 50 anos.

Assumindo que os potenciais clientes têm idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos, foram criados dois grupos no sentido de conseguir uma separação principal na fase da vida dos indivíduos e, como tal, deve haver alguma distinção na forma como a comunicação é dirigida a cada um desses grupos.

5.9.1.3. Critério psicográfico

Utilizando conceitos de segmentação *Values and Life-styles -VALS* da *Strategic Business Insight -SBI* (Kahle et al., 1986), foram identificados quatro grupos de interesse, no caso, coincidentes com os grupos de recursos mais abundantes (i.e., rendimentos mais elevados):

- Inovadores – indivíduos bem-sucedidos, sofisticados, ativos e com elevada autoestima, têm preferência por serviços de luxo;

- Satisfeitos – indivíduos maduros, realizados, buscam funcionalidade e valor no serviço;
- Realizadores – indivíduos orientados para metas, com foco na carreira e na família, que dão preferência a serviços de prestígio;
- Experimentadores – indivíduos jovens, entusiastas e impulsivos, buscam variedade, e gastam muito do seu rendimento em entretenimento e socialização.

Dentro destes grupos de interesse destacam-se traços principais comuns relevantes, tais como:

- Recursos mais abundantes;
- Exigência por um serviço distinto, de valor e prestígio;
- O desafio e a busca pela variedade.

5.9.1.4. Critério comportamental

Foram identificados quatro grandes grupos de motivações/objetivos, isto é, de benefícios principais procurados pelos clientes que têm maior importância para a empresa em estudo:

- Necessidade de apoio e acompanhamento próximo e individualizado;
- Perda de gordura;
- Ganho de massa muscular;
- Performance física.

5.9.2. Mercado alvo

Após toda a análise feita até ao momento, torna-se claro que a estratégia a adotar na empresa em estudo é uma estratégia de diferenciação (Porter, 1980; Green et al., 1993), pois procura servir poucos segmentos do mercado e obter maior diferenciação no seu setor de interesse. Ao analisar os grupos de interesse através dos critérios de segmentação, torna-se possível definir o mercado-alvo, caracterizando-se por – todos os indivíduos com residência delimitada a Norte por Carregado, a Sul por Santa Iria da Azóia, a Este por Sobral de Monte Agraço e Bucelas, e a Oeste pelo Rio Tejo, com idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos, que tenham um nível de rendimento médio-alto, exigentes, que optem pela qualidade, que gostem de desafios e variedade e que tenham necessidades, motivações e/ou objetivos relacionados com a atividade

física, nomeadamente, a necessidade de acompanhamento no processos, a perda de gordura, ganhos de massa muscular ou *performance* física.

5.9.3. *Buyer Persona – Arquétipo de cliente*

Os cinco perfis que serão aqui apresentados, arquétipos de cliente, não distinguindo o género, ou 10 se considerarmos essa distinção, foram criados tendo em conta todos os critérios de segmentação. Têm como base diferenciadora especialmente os diferentes “*consumer insights*” dentro do mercado alvo, ou seja, são analisados os diferentes “*pain points*” dentro do *target*, as motivações e necessidades, no fundo aquilo que move os clientes a obter o serviço em questão.

5.9.3.1. *Características comuns às Personas:*

- Homem ou mulher;
- Residentes dentro de um raio de 10km das instalações;
- Idades compreendidas entre os 20 e 50 anos;
- Nível de rendimento médio-alto, acima dos 1000€ mensais;
- Indivíduos exigentes, que optem pela qualidade e pelo prestígio;
- Indivíduos que gostem de desafios e variedade.

5.9.3.2. *Persona 1:*

Indivíduo para o qual é crucial, durante a prática de atividade física, sentir o acompanhamento individualizado. Atribui mais valor às relações interpessoais, à dinâmica de grupo e ao espírito de comunidade.

5.9.3.3. *Persona 2:*

Indivíduo que não se sente bem com o seu aspeto físico atual e pretende melhorar a sua composição corporal através da perda de peso. Atribui muito valor à sensação de eficácia do treino no que diz respeito à perda de massa gorda, sejam esses indicadores a fadiga após o treino, a abundante sudação, a frequência cardíaca elevada durante a aula, ou outros que o levem a atribuir eficácia do tipo de serviço na perda de peso.

5.9.3.4. *Persona 3:*

Indivíduo que não se sente bem com o seu aspeto físico atual e pretende ganhar massa muscular. Atribui valor à sensação de congestionamento muscular (i.e., sensação de inchaço) que ocorre durante o treino e às dores musculares sentidas nos dias que se seguem ao treino.

5.9.3.5. Persona 4:

Indivíduo cujo objetivo é exclusivamente funcional e que pretende evoluir a nível de *performance* física. Normalmente tem algum conhecimento da área desportiva, por vezes até com um *background* desportivo considerável ou mesmo profissional da área do exercício físico ou do desporto. Atribui mais valor à componente científica do treino e à especificidade do treino em si.

5.9.3.6. Persona 5:

Indivíduo cujo objetivo é melhorar os níveis de saúde e bem-estar. Normalmente possui alguma doença crónica não transmissível (e.g., diabetes e/ou hipertensão) ou em risco de a contrair. Procura este tipo de serviço normalmente aconselhado por um profissional de saúde convededor dos benefícios inerentes à atividade física.

5.9.4. Posicionamento

Relativamente à forma como a empresa em estudo quer que os seus serviços sejam reconhecidos pelos consumidores e o lugar que pretende ocupar na mente destes, foram selecionados os fatores competitivos diferenciadores da empresa em relação à concorrência:

- Equilíbrio entre relações interpessoais, emoções e a ciência de treino – Sensibilidade nas relações interpessoais com o objetivo de, não só aplicar o melhor treino possível, mas também proporcionar a melhor experiência possível. Um excelente momento de interação social, de espírito de grupo e de comunidade, de autossuperação e de boas sensações;
- Acompanhamento individualizado e treino adaptado a qualquer particularidade – Materializado pela presença do instrutor responsável pela aula e pelo contacto pessoal deste com cada aluno, na distribuição das tarefas físicas adaptadas para cada um deles. É realizada uma adaptação no momento para fazer face a qualquer particularidade;
- Posição de especialistas na área do treino físico e ciência de treino – Uma das características desta metodologia é a amplitude e abrangência do treino aplicado no serviço, visto que, sendo treinadas todas as capacidades físicas, nas boxes de *CrossFit*, os instrutores têm um conhecimento muito abrangente da atividade física. Esse conhecimento é fundamental para um entendimento mais rigoroso de como ocorrem as adaptações aos diferentes estímulos. Outro claro indicador desta posição, é a presença de profissionais de exercício físico de outras áreas e

até de outros ginásios concorrentes nas aulas de *CrossFit* da No Pain Box como alunos. Adicionalmente, vários atletas e profissionais de exercício físico da concorrência são também preparados pelos instrutores da No Pain Box. Por estas razões, a posição da No Pain Box é cada vez mais a de especialista na área da atividade física e saúde, não só relativamente ao *CrossFit*, mas também à área desportiva no geral.

- Treino sempre variado – O treino é diferente todos os dias e é desconhecido até ao momento da aula.

Como anteriormente referido, a estratégia a adotar na empresa em estudo será uma estratégia de “foco pela diferenciação”. Com isso, um claro posicionamento é essencial para o sucesso e sustentabilidade da empresa, tornando-se crucial, após a análise anterior dos fatores diferenciadores, investir nesses fatores.

5.9.5. Objetivos estratégicos

Os objetivos, com foco no cliente, serão:

Atrair – Atrair novos clientes, conseguir mais inscrições;

Fidelizar – Reter e fidelizar os clientes atuais;

Melhorar os serviços – Dar mais e melhor pelo mesmo custo para o cliente.

São detalhados os objetivos nos próximos pontos – SMART (Doran, 1981).

5.9.5.1. Aumentar as novas inscrições

- Específico – Aumento de 20% das novas inscrições, o que corresponde a passar de 12 para 14 inscrições médias inscrições médias por mês;
- Mensurável – Indicadores monitorizáveis pela consulta do registo de novas inscrições, mensalmente e no final do ano de 2024;
- Alcançável – É um objetivo alcançável, correspondendo a mais duas inscrições em média por mês e mais 24 que no ano de 2024;
- Relevante – É um objetivo que é indicador, não menosprezando todas as outras variáveis que não podemos controlar, de que a comunicação pelos diversos canais está a ser eficaz e que se materializa na concretização das vendas do serviço;

- Calendarizado – Este objetivo está calendarizado para ser alcançado até 31 de dezembro de 2024, devendo ser monitorizado mensalmente e comparado ao ano de 2023;

5.9.5.2. Aumentar a taxa de retenção/fidelização

- Específico – Aumento de 20% na taxa de retenção, o que corresponde a aumentar a taxa de retenção de 2023 de 19% para 23% no ano de 2024;
- Mensurável – Indicadores monitorizáveis pela consulta do registo de número de abandono em relação às novas inscrições do mesmo período de análise, mensalmente e no final do ano de 2024;
- Alcançável – De 2022 para 2023, a taxa de retenção variou de 7% para 19%, portanto, verificou-se um aumento de 12%, pretende-se que a variação entre 2023 e 2024 seja de 10%, admitindo à partida que a taxa de retenção marginal seja decrescente à medida que sobe;
- Relevante – Num negócio local deste tipo, com um universo mais limitado pelo setor de mercado, a relevância da retenção e satisfação de clientes prende-se com a sua extrema importância para a subsistência e sucesso da empresa;
- Calendarizado – Este objetivo está calendarizado para ser alcançado até 31 de dezembro de 2024, devendo ser monitorizado mensalmente e comparado com o ano de 2023.

5.9.5.3. Melhorar os serviços

- Específico – Planeamento, organização, comunicação e realização de eventos gratuitos em todas as épocas especiais, nomeadamente na competição mais importante da modalidade, “CrossFit Games – Open”, para melhorar o serviço no geral e aumentar o envolvimento dos clientes com a No Pain Box;
- Mensurável – A mensurabilidade deste objetivo vai materializar-se pela relação entre o número de eventos realizados ao longo do ano de 2024 e do número de eventos potenciais no mesmo ano. Por sua vez, o sucesso destes eventos irá medir-se de uma forma tangível pela taxa de adesão dos alunos aos eventos que a No Pain Box realizar durante o ano e de forma intangível pela percepção da administração e dos instrutores;

- Alcançável – Alguns eventos, já têm sido realizados em algumas datas específicas e épocas especiais. Trata-se assim de preencher as restantes datas, que aparecem ser grandes oportunidades de trabalhar diversos fatores tais como a satisfação dos clientes e a fidelização;
- Relevante – Dada a diferenciação da empresa em estudo no âmbito das relações interpessoais e do posicionamento que transcende a simples atividade física, é crucial aproveitar todas as oportunidades de juntar os alunos no sentido de solidificar o espírito de comunidade;
- Calendarizado – Até 31 de dezembro de 2024.

5.9.6. Marketing mix

Todo o trabalho de pesquisa e enquadramento identificado anteriormente, ajuda a orientar o desenho estratégico que se segue:

5.9.6.1. Produto

Tal como foi verificado, a empresa em estudo presta atualmente um serviço com elevado grau de diferenciação, uma metodologia distinta, um treino com sólida base científica, funcional, acompanhado, variado, desafiante, que considera as emoções dos praticantes. Ainda assim, há sempre espaço para melhorar e evoluir, podendo ser destacados os seguintes pontos onde devem ser focados os esforços:

- Aproveitar todas as oportunidades para a realização de eventos gratuitos em todas as épocas especiais, com treino e convívio em forma de lanche ou jantar;

Devem ser ainda mantidos esforços:

- No equilíbrio entre relações interpessoais, emoções e ciência de treino;
- No acompanhamento individualizado e na adaptação do treino às capacidades/particularidades individuais de cada praticante;
- Na manutenção do estatuto de especialistas na área do treino físico e ciência de treino.

5.9.6.2. Preço

Relativamente à política de preços, considerando não só a clara diferenciação, como também a evolução das vendas em 2023, a empresa deve manter os preços; ao analisar as oscilações no número de alunos ativos mensais, verificam-se, no entanto, duas épocas tendencialmente baixas e uma época tendencialmente alta (na

qual se prevê alcançar os 100% da capacidade máxima da unidade operacional já em 2024). Dessa forma, a empresa poderá aplicar algumas alterações periódicas na política de preços no sentido de se adaptar às diferenças na procura, nomeadamente:

- Épocas baixas – (1) algures durante o verão, dando para efetuar uma previsão com base nas novas inscrições no mês anterior; (2) no final do ano, nos meses de novembro e dezembro;
 - Políticas de preços a aplicar:
 - Eliminar o valor da jóia de inscrição;
 - Campanha promocional – “paga uma mensalidade e treina dois meses”;
 - Desconto de 50% na mensalidade do primeiro mês.
- Época alta – Nos meses de setembro e outubro;
 - Política de preços a aplicar:
 - Aumentar o valor da inscrição a partir do momento em que se atinge 90% da capacidade máxima.

5.9.6.3. Distribuição

No caso da distribuição do serviço, o ponto a destacar será a indicação para, em épocas específicas, previamente anunciado, programar a realização de treinos outdoor, por exemplo:

- No verão - treinos na praia, a realizar uma vez por mês durante três meses;
- No restante período - realizar aulas outdoor de dois em dois meses, junto ao rio, em parques naturais, pista de atletismo, piscina, entre outros.

5.9.6.4. Comunicação

Seguidamente, serão enumerados os canais de comunicação e realizada a respetiva análise estratégica dos mesmos:

- Página do Facebook <https://www.facebook.com/nopainbox/> - 4123 seguidores
 - A frequência atual de publicações gratuitas (duas vezes por semana) parece adequada;
 - Relativamente aos anúncios pagos, deve ser mantida a frequência de uma vez por mês durante 10 dias, entre o dia 25 e o dia cinco do mês seguinte; por ser início do mês, as pessoas podem estar mais

- propensas a “começar algo novo”, experimentar e avançar para a compra no início do mês;
- Deve ser feito um esforço financeiro adicional relativamente aos anúncios pagos, no sentido de aumentar os seguidores da página e o alcance da mesma;
 - Conta Profissional do Instagram: <https://www.instagram.com/nopainbox/> - 3474 seguidores
 - Relativamente ao perfil de Instagram, a empresa prefere ter a nível de publicações, uma cópia do Facebook, sendo as publicações pagas anunciadas simultaneamente no Facebook e no Instagram;
 - Deve ser feito um esforço nos anúncios pagos sobretudo para aumentar os seguidores da página;
 - Custos de comunicação - Estes custos são exclusivamente ao nível do marketing digital. A empresa tem cerca de 350€ mensais, sendo 200€ para anúncios pagos e 150€ para remunerar a pessoa responsável pelas redes sociais;
 - Uma vez que os custos são relativamente reduzidos, a empresa pode testar o aumento no alcance dos anúncios pagos, no sentido de apurar se esse aumento nos gastos dá origem a resultados relevantes ao nível da comunicação;
 - Outras iniciativas ao nível da comunicação que a empresa deve adotar são:
 - Organizar “*open days*” por exemplo num sábado, com promoção de várias aulas gratuitas para os interessados experimentarem durante todo o dia;
 - Organizar e calendarizar algumas competições internas e promover o convite externo para os interessados em assistir;
 - Organizar equipas para participar em competições externas e motivar à presença de grupos de apoio constituídos por alunos que não vão estar a competir;
 - Deslocação a empresas, escolas e outras organizações no sentido de oferecer uma experiência de grupo gratuita aos colaboradores ou alunos;

- *Customer Relationship Management (CRM)* – Gestão de relacionamento com o cliente:
 - A empresa em estudo tem um sistema informático de registo de clientes onde regista os dados dos alunos, as novas inscrições, os pagamentos, o planeamento de aulas e ainda o CRM;
 - Esse software de gestão de CRM permite a recolha de leads pelos contactos do público-alvo com integração nas redes sociais, a criação de mensagens estandardizadas para comunicação com alunos que abandonam, por exemplo, após dois meses de ausência, ou até criar mensagens de congratulação para quando um aluno frequenta um determinado número de aulas, por exemplo quando chega às 100 aulas;

5.9.6.5. Pessoas

Enquadramento este ponto com toda a análise realizada até ao momento, considera-se importante o desenvolvimento de esforços ao nível de:

- Formação dos instrutores na área do treino físico:
 - Utilizando os recursos humanos já existentes, a empresa pode delegar individualmente a cada instrutor uma área de estudo temática, importante do ponto de vista do treino físico e ciência de treino, para este preparar uma instrução para ministrar aos restantes;
 - Os instrutores devem ser ainda motivados e direcionados individualmente para obterem formação complementar externa na área (formações pagas pela No Pain Box), e posteriormente organizarem instruções no sentido de transmitir os conhecimentos aos restantes Instrutores;
- Formação dos instrutores ao nível das relações interpessoais:
 - Deve ser realizada trimestralmente uma reunião preparada pela Administração, no sentido de obter feedback por parte dos Instrutores, ouvir opiniões e debater o tema no sentido de orientar comportamentos relativamente às relações interpessoais, das quais se destacam a comunicação de vendas (no caso de alguém se dirigir pessoalmente para obter informações), o acolhimento e integração das experiências (atenção e comunicação dada aos alunos recentes),

e a interação com pessoas com características físicas e personalidades mais difíceis de lidar.

5.9.6.6. Processos

Analisando agora todo o processo que decorre desde o primeiro contacto dos clientes com a empresa na busca de informações, até ao relacionamento após a compra quando os possíveis clientes se tornam efetivamente alunos da No Pain Box, podemos destacar as seguintes indicações:

- Todas as do ponto Comunicação no âmbito do CRM, com vista a aumentar e maximizar a relação e comunicação da empresa com os possíveis clientes e alunos e com isso melhorar a eficiência e eficácia do processo nas suas diferentes fases;
- Melhorar no acolhimento e integração de experiências, pois é um dos pontos cruciais do processo, por ser por vezes a única oportunidade de mostrar o melhor do serviço;
- Mais facilidade no pagamento disponibilizando métodos alternativos de pagamento, nomeadamente por multibanco ou MBway.
- Criar e implementar um sistema de avaliação inicial de novos alunos e posteriores reavaliações, com registo em base de dados das características do nível físico, evoluções e possíveis particularidades que sejam relevantes para os instrutores.

5.9.6.7. Evidência física

Relativamente às evidências físicas suscetíveis de aumentar a percepção de valor para quem não conhece ainda o serviço e aumentar a satisfação com o mesmo de quem já é aluno e frequentador do espaço, são sugeridas as seguintes indicações:

- Devem ser efetuados procedimentos de manutenção gerais do espaço duas vezes por ano;
- Devem ser feitos melhoramentos no âmbito da decoração e mudança do espaço no mínimo uma vez por ano;
- Deve ser uniformizada a indumentária dos Instrutores de serviço, a fim de aumentar a sensação de profissionalismo.

5.10. Destaque estratégico

Focando agora o destaque estratégico com base em todas as indicações relevantes que foram enumeradas anteriormente, vão ser organizados pontos importantes no âmbito da fidelização e angariação de clientes.

5.10.1. Estratégia de retenção e fidelização

- Aproveitar todas as oportunidades para realização de eventos gratuitos nas épocas especiais, com treino e convívio em forma de lanche ou jantar;
- No verão, realizar treinos na praia, uma vez por mês, durante três meses;
- De dois em dois meses providenciar a realização de aulas outdoor, junto ao rio, em parques naturais, pista de atletismo, numa piscina, entre outros;
- Organizar e calendarizar algumas competições internas;
- Organizar equipas para presença em competições externas e motivar à presença de grupos de apoio constituídos por alunos que não vão estar a competir;
- Começar a manter um diálogo com os clientes através do CRM, estreitar a relação entre empresa e clientes através da comunicação com as experiências, novos alunos, alunos ativos, alunos que abandonam, alunos em situação especial;
- Constante formação dos Instrutores na área das interações pessoais;
- Criar programa de avaliação de alunos para monitorização de evoluções;
- Ter cuidados ao nível da frequência de manutenção, decoração e embelezamento do espaço.

5.10.2. Estratégia de angariação de novos clientes

A angariação de novos clientes, deve acontecer através de:

- Alteração da política de preços nas épocas mais baixas;
- Estratégias de comunicação, indicadas anteriormente no âmbito da otimização de marketing digital, para mais pessoas serem alcançadas e atraídas;
- Organização de “*open days*”, por exemplo, num sábado, com promoção de várias aulas gratuitas para os interessados experimentarem durante todo o dia;

- Organização e calendarização algumas competições internas e promover o convite externo para os interessados em assistir;
- Deslocação a Empresas, Escolas e outras Organizações no sentido de oferecer uma experiência de grupo gratuita aos colaboradores ou alunos;
- Criação mensagens estandardizadas no sentido de manter a comunicação com quem realiza aulas experimentais, por exemplo, pedir feedback, e oferecer nova aula gratuita;
- Formação dos instrutores na comunicação de vendas, no acolhimento e integração de experiências;
- Redobrado cuidado ao nível da frequência de manutenção, decoração, embelezamento do espaço e atavio dos instrutores.

5.11. *Modelo de governação*

5.11.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa seguirá fundamentalmente uma lógica funcional, flexível e o menos hierarquizada possível. Dada a reduzida dimensão e complexidade da empresa em questão, o gestor atual, um dos três sócios, irá acumular a gestão da nova unidade operacional.

Os recursos humanos mais relevantes são os instrutores, que vão ministrar as aulas da nova Box. Para além da elevada oferta para esta função, a empresa tem número suficiente para fazer face às necessidades da nova unidade.

5.11.2. Perfis e funções

Relativamente às funções mais relevantes, podemos enumerar:

- A Administração – composta por três sócios igualitários, dois destes instrutores e o terceiro, gestor;
- Os Instrutores – Para além dos dois sócios, a empresa também tem mais cinco profissionais a desempenhar estas funções.

5.12. *Investimento*

5.12.1. Necessidades de investimento

A empresa possui neste momento uma boa capacidade para a obtenção de financiamento junto do setor bancário, no entanto, poderá estar interessada em aceitar

um financiamento no montante de 30.000€ (investimento inicial), com um prazo de 10 anos, com amortização em método americano, a uma taxa anual efetiva de 3,5%.

5.12.2. Necessidades de investimento

Conforme referido anteriormente, junto do setor bancário a empresa considera-se em boas condições contabilísticas para obter financiamento. No entanto, tem ainda várias alternativas, como por exemplo suprimentos dos sócios, obtidos através das primeiras e segundas hipotecas de ativos imobiliários em propriedade dos mesmos. Pode também estar em aberto a hipótese de financiamento fora do setor bancário, por um agente particular, nas condições referidas no ponto anterior.

5.13. Projeções financeiras

5.13.1. Estrutura de receitas e custos (1º ano – cenário “mais provável”)

Mens	1º Ano	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês	TOTAL ANUAL
50 €	Nº Alunos	30	40	50	65	65	65	70	75	70	60	55	60	59
RECEITAS	Receitas Mensalidades	1 500 €	2 000 €	2 500 €	3 250 €	3 250 €	3 250 €	3 500 €	3 750 €	3 500 €	3 000 €	2 750 €	3 000 €	35 250 €
	Seguros	300 €	150 €	120 €	80 €	110 €	100 €	150 €	130 €	140 €	125 €	120 €	130 €	1 655 €
	Planeamento	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	300 €
	RECEITAS TOTAIS	1 825 €	2 175 €	2 645 €	3 355 €	3 385 €	3 375 €	3 675 €	3 905 €	3 665 €	3 150 €	2 895 €	3 155 €	37 205 €
DESPESAS X	Financiamento	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4 800 €
	Renda Armazém	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	375 €	4 500 €
	Renda Armazém Prediais	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	1 500 €
	Marketing	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1 200 €
	EDP	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1 200 €
	SMAS	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	75 €	900 €
	Contabilista	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
	Internet	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	360 €
	PassMusic (Anual)	250 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250 €
	Seguro Acid Pess (Anual)	250 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250 €
	Spotify (Anual)	80 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80 €
	IES	80 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80 €
	Seguro Recheio (Anual)	75 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75 €
	SPA (Anual)	50 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50 €
DESPESAS X	2 040 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	1 255 €	15 845 €
DESPESAS Y	Instrutores	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	9 600 €
	Limpezas	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1 200 €
	Consumíveis	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	360 €
	DESPESAS Y	930 €	11 160 €											
	DESPESAS TOTAIS	2 970 €	2 185 €	27 005 €										
LUCRO Mensal	-1 145 €	-10 €	460 €	1 170 €	1 200 €	1 190 €	1 490 €	1 720 €	1 480 €	965 €	710 €	970 €		
CARTEIRA	-1 145 €	-1 155 €	-695 €	475 €	1 675 €	2 865 €	4 355 €	6 075 €	7 555 €	8 520 €	9 230 €	10 200 €		10 200 €
Carteira Ano Anterior	0 €													

Tabela 2 - Projeções financeiras (criado pela autora)

5.13.2. Previsões de cash-flow

Para projetar os cash-flows foram criados três cenários distintos, respeitando cada um determinados pressupostos:

- Cenário 1 – Pessimista: Provavelmente o cenário mais improvável dos três apresentados, em que, pelo conjunto das variáveis que influenciam essencialmente as vendas, ou a procura, se obtém um valor atual líquido (VAL) que representa apenas 20% do VAL do seguinte cenário, “mais provável” ou moderadamente otimista;
- Cenário 2 – “Mais Provável”: Este é o cenário mais provável. Aplicamos na previsão todo o know-how do setor, obtido pela experiência com a unidade atual e pelo contacto com este mercado. Este cenário não implica uma baixa amplitude de variação nos fatores que podem causar impacto na procura, muito pelo contrário, englobam um intervalo amplo de variação dos fatores, tanto em sentido desfavorável como em sentido favorável, daí ser o cenário mais provável;
- Cenário 3 – Otimista: Este é um cenário mais otimista, em que, devido a uma variação favorável nos fatores que influenciam a procura, a nova unidade

alcança a sua capacidade instalada logo no final do 3º ano, e se projeta um VAL cerca de 15 % superior ao VAL do cenário “Mais Provável”.

- Os cash-flows gerados pelo projeto, perante três cenários diferentes, pessimista, “Mais Provável” e otimista, encontram-se na tabela imediatamente abaixo.

Cenário 1 - Pessimista						
Ano	0	1	2	3	4	5
Cash-flow	-30 000 €	5 000 €	10 500 €	13 000 €	15 000 €	15 000 €

Cenário 2 - "Mais Provável"						
Ano	0	1	2	3	4	5
Cash-flow	-30 000 €	10 000 €	21 000 €	26 000 €	30 000 €	30 000 €

Cenário 3 - Otimista						
Ano	0	1	2	3	4	5
Cash-flow	-30 000 €	12 000 €	25 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €

Tabela 3 - Previsão de cenários (criado pela autora)

Conforme verificado, num cenário “Mais Provável”, no primeiro ano de atividade da “No Pain Box - Arruda”, o cash-flow é logo positivo no ano “1”, cerca de 10.000 € brutos, sendo expectável uma evolução marginal de cerca de 110% de aumento no ano “2”, e nos dois anos seguintes projeta-se uma evolução algo progressiva até alcançar o potencial de cash-flow, limitado à capacidade instalada, os 30.000€.

5.13.3. Viabilidade do projeto (VAL e TIR)

Cenário 1 - Pessimista		Cenário 2 - "Mais Provável"		Cenário 3 - Otimista	
Tx Desconto	10%	Tx Desconto	10%	Tx Desconto	10%
ANO	CASH-FLOWS	ANO	CASH-FLOWS	ANO	CASH-FLOWS
0	-30 000 €	0	-30 000 €	0	-30 000 €
1	5 000 €	1	10 000 €	1	12 000 €
2	10 500 €	2	21 000 €	2	25 000 €
3	13 000 €	3	26 000 €	3	30 000 €
4	15 000 €	4	30 000 €	4	30 000 €
5	15 000 €	5	30 000 €	5	30 000 €
VAL	12 549,25 €	VAL	55 098,51 €	VAL	63 227,74 €
TIR	23%	TIR	56%	TIR	64%

Tabela 4 - Viabilidade do projeto (VAL e TIR) (criado pela autora)

Com base nos cash-flows (atualizados ao primeiro ano de atividade), foram feitos os cálculos do VAL (Valor Atual Líquido) e da TIR (Taxa Interna de Rentabilidade).

Com os valores apresentados verifica-se a viabilidade económica do projeto, até perante o cenário pessimista:

- Valor Atual Líquido (VAL): 12 550 €
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR): 23 %
- Retorno Sobre o Investimento (ROI) – 5 anos: 95 %

5.13.4. Análise do risco

Neste ponto iremos analisar os riscos inerente ao projeto, ou seja, as variáveis a que o projeto está sujeito. Vamo-nos concentrar, por motivos óbvios, apenas na vertente negativa do risco, pois a vertente positiva consideramos prevista em termos gerais no cenário otimista do ponto anterior.

Relativamente aos riscos de alterações desfavoráveis na envolvente global, a força atual da empresa, operacionalizada na sua unidade principal e por agora única, é expressiva. Ou seja, poderia com facilidade fazer face a eventuais alterações nos fatores desta envolvente. De salientar que dado o portfólio dos sócios estar bastante diversificado por diversos mercados, e dadas as pequenas dimensões do negócio e estrutura de custos, seria também relativamente fácil fazer face a alterações desfavoráveis desses fatores. Refira-se ainda que circunstâncias extremas de catástrofe, bem como o furto, se encontram cobertas por seguro adequado.

Relativamente ao risco específico, na sua vertente interna, de destacar que no que diz respeito aos colaboradores, nomeadamente até a estrutura de topo da organização, todos os elementos são substituíveis, não havendo escassez de oferta neste ponto. Já na vertente de alterações desfavoráveis na envolvente competitiva da empresa, os riscos associados podem ser mitigados, novamente, pela força financeira da empresa e dos seus sócios.

6. Considerações finais

O mundo dos negócios nos nossos dias está cheio de oportunidades, no entanto é altamente competitivo e as empresas lutam agressivamente para alcançar a melhor posição possível no mercado. Simultaneamente, os clientes estão a tornar-se cada vez mais exigentes e mais conscientes dos produtos e serviços disponíveis, procurando formas mais eficientes de satisfazer as suas necessidades.

Para a No Pain Box, foi uma tremenda vantagem entrar num setor de mercado e manter-se ainda sem concorrência direta durante os seus mais de sete anos de existência. Esta vantagem deve ser aproveitada da melhor forma possível, consciente, no entanto, de que certamente não será uma vantagem para sempre.

Nesse sentido, e aproveitando o privilegiado posicionamento atual criado por toda a construção de identidade e de diferenciação até agora, e dada a simplicidade do “core business”, foi encontrada a perfeita sintonia entre pensamento estratégico e planeamento estratégico. Entre objetivos de gestão e a implementação estratégica, a empresa possui um caminho estratégico claro, bem como os respetivos procedimentos de avaliação e controlo.

Com a análise dos dados da empresa, nomeadamente da evolução ao nível do número de clientes e prevendo o sucesso nas metas impostas neste Plano, prevê-se para breve o alcance da capacidade máxima de prestação de serviço da primeira unidade operacional de Póvoa de Santa Iria (será muito provavelmente alcançada num dos meses de época alta de 2025). A empresa deve então ficar alerta para esta situação e aplicar as políticas de preços nas alturas em que se prevejam estes aumentos. A proximidade da capacidade máxima, sendo situação favorável, não deixa de trazer um novo desafio e deve ter a máxima atenção do ponto de vista da gestão, apurando nos diversos momentos se o serviço corre com normalidade e a qualidade está assegurada. Assim que se verificarem as condições referidas neste Plano de Negócio e a oportunidade de um bom local surgir, dever-se-á avançar com a expansão do negócio, através da abertura da segunda Box, No Pain Box - Arruda.

7. Bibliografia

- Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy. *Small Business Economics*, 28(2), 109-122.
- Adolpho, C. (2011). *Os 8 Ps do marketing digital: O guia estratégico de marketing digital*. São Paulo, Brazil: Novatec Editora.
- AGAP. (2017). *Atividade Física e Saúde – Uma Aproximação Necessária*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em:
<https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a457951304e44536b51765247396a6457316c626e52766330466a64476c32615752685a4756446232317063334e68627938354d445934597a5935596930794e3245324c5451774f4463744f5463325a4330344e5745345a6a597a5a5749784e4445756347526d&fich=9068c69b-27a6-4087-976d-85a8f63eb141.pdf&Inline=true>
- AGAP. (2021). *Barómetro do Fitness em Portugal 2020*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em:
<https://portugalactivo.pt/wp-content/uploads/2023/12/barometro-portugal-activo-2020.pdf>
- AGAP. (2023). *Barómetro do Fitness Autónoma Portugal Activo 2022*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em:
<https://portugalactivo.pt/wp-content/uploads/2023/12/barometro-portugal-activo-2022.pdf>
- AGAP. (2024). *Barómetro do Fitness 2023*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em:
https://portugalactivo.pt/wp-content/uploads/2024/06/03_Barometro_2023.pdf
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship Capital and Economic Growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78.
- Bailey, B., Benson, A. J., & Bruner, M. W. (2019). Investigating the organisational culture of CrossFit. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(3), 197–211.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2017.1329223>

- Barassi, V., & Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice. *New Media & Society*, 14(8), 1269–1285. <https://doi.org/10.1177/1461444812445878>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-46. <https://doi.org/10.1177/104225879902300303>
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., & Li, H. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship* (3rd ed.). New York, NY: Wiley.
- Buffoni, A., Angelis, A., Grüntges, V., & Krieg, A. (2017). *How to make sure your next product or service launch drives growth*. In McKinsey & Company. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsights/how-to-make-sure-your-next-product-or-service-launch-drives-growth#>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261-283.
- Claudino, J. G., Gabbett, T. J., Bourgeois, F., Souza, H. de S., Miranda, R. C., Mezêncio, B., Soncin, R., Cardoso Filho, C. A., Bottaro, M., Hernandez, A. J., Amadio, A. C., & Serrão, J. C. (2018). CrossFit Overview: Systematic Review and Meta-analysis. *Sports Medicine - Open*, 4(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s40798-018-0124-5>

Clough, D., Fang, T. P., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *The Academy of Management Annals*, 13(1), 240–271. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0132>

Comissão Europeia. (2018). *Special Eurobarometer 472: Sport and physical activity*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: https://data.europa.eu/data/datasets/s2164_88_4_472_eng?locale=en

Comissão Europeia. (2022). *Eurobarómetro Especial 525: Atividade Física e Desporto*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2668>

Cooper, R. G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. Basic Books.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Dakolias, M. (1999). The Judicial Reform Process in Latin America: An Assessment. *American University International Law Review*, 14, 1457.

Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT press.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2009). *B-Mercator – Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The Regulation of Entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.

Dominski, F. H., Tibana, R. A., & Andrade, A. (2022). “Functional Fitness Training”, CrossFit, HIMT, or HIFT: What Is the Preferable Terminology? *Frontiers in Sports and Active Living*, 4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.882195>

Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11).

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: Harper & Row.

Feito, Y., Heinrich, K. M., Butcher, S. J., & Poston, W. S. C. (2018). High-intensity functional training (HIFT): definition and research implications for improved fitness. *Sports*, 6(3), 76. <https://doi.org/10.3390/sports6030076>

Fernandes, P., & Porto, G. (2017). A importância do Plano de Negócios Para o Sucesso e a Longevidade das Organizações. *Revista Gestão em Análise*, 6(1/2), 259–269. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p259-269.2017>

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Freire, A. (2002). *Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?. *Journal of business research*, 67(5), 825-829.

Glassman, G. (2002). What is fitness. *CrossFit Journal*, 1(3), 1–11. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: <https://brokenscience.org/wp-content/uploads/2024/03/0210-What-Is-Fitness.pdf>

Glassman, G. (2020). *CrossFit Level 1 Training Guide*. CrossFit Journal. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: https://library.crossfit.com/free/pdf/CFJ_English_Level1_TrainingGuide.pdf

Gomillion, Sarah, The Success of CrossFit and Its Implications for Businesses of All Types (2017). *Chancellor's Honors Program Projects*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/2054

Green, R. F., Lisboa, J., & Yasin, M. M. (1993). Porter' s (1980) generic strategies in Portugal. *European Business Review*, 93(2).

Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. *Sage Publications*.

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*. Acesso em 23/09/2024. Disponível em:

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documents-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>

Ilmakunnas, P., & Topi, J. (1999). Microeconomic and Macroeconomic Influences on Entry and Exit of Firms. *Review of Industrial Organization*, 15, issue 3, 283-301.

Johnson, G., Whittington, R., Angwin, D., Scholes, K., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy* (11th ed.). Pearson International.

Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(3), 649–670.

<https://doi.org/10.2307/1912606>

Kahle, L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13, 405-409

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, Elsevier, 3, 1253–1269.

Kiessling, T. S., & Glenn Richey, R. (2004). Examining the theoretical inspirations of a management guru: Peter F. Drucker and the Austrian School of Economics. *Management Decision*, 42(10), 1269-1283.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, New York, Houghton Mifflin Company.
Acesso em 23/09/2024. Disponível em: <https://www.loc.gov/item/21012860/>

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
<https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

Koiso-Kanttila, N. (2004). Digital Content Marketing: A Literature Synthesis. *Journal of Marketing Management*, 20(1–2), 45–65. <https://doi.org/10.1362/026725704773041122>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing* (12th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Actual Editora.

Lassila, O., & Hendler, J. (2007). Embracing “Web 3.0.” *IEEE Internet Computing*, 11(3), 90–93.

<https://doi.org/10.1109/MIC.2007.52>

Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto. *Diário da República* n.º 166/2012, Série I de 2012-08-28, Lisboa.

Lichtenstein, D. R., Bloch, P. H., & Black, W. C. (1988). Correlates of price acceptability. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 243–252.

Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 64–72.

Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), 9–23.

Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227–248.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114. Acesso em 23/09/2024. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:19222515>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–83.

Pauwels, K., & Srinivasan, S. (2004). Who benefits from store brand entry? *Marketing Science*, 23(3), 364–390.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: *Free Press*.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: *Free Press*.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85.

- Prochnow, T., Amo, C., Patterson, M. S., & Heinrich, K. M. (2022). I CrossFit; Do You? Cross-Sectional Peer Similarity of Physical Activity Behavior in a Group High Intensity Functional Training Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4932. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094932>
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Ross, J.W., Beath, C.M., & Goodhue, D. (1996). Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets. *Sloan Management Review*, 38, 31-42.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 26, 13-17.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Stephan, U., & Uhlaner, L.M. (2010). Performance-based vs socially supportive culture: a cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1347–1364.
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150703>
- Sun, R.T., Han, W., Chang, H.L., & Shaw, M. J. (2021). Motivating Adherence to Exercise Plans Through a Personalized Mobile Health App: Enhanced Action Design Research Approach. *JMIR Mhealth Uhealth*, 9(6), e19941. <https://doi.org/10.2196/19941>
- Tan, Z., Sadiq, B., Bashir, T., Mahmood, H., & Rasool, Y. (2022). Investigating the Impact of Green Marketing Components on Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Image and Brand Trust. *Sustainability*, 14(10), 5939; <https://doi.org/10.3390/su14105939>
- Tellis, G. J., & Gaeth, G. J. (1990). Best value, price-seeking, and price aversion: The impact of information and learning on consumer choices. *Journal of Marketing*, 54(2), 34–45.
- Thompson, W. R. (2022). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2022. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 26(1), 11–20. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000732>

Timmons, J. A. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (4th ed.). Irwin McGraw-Hill

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (6th ed.). Irwin McGraw-Hill

Whiteman-Sandland, J., Hawkins, J., & Clayton, D. (2018). The role of social capital and community belongingness for exercise adherence: An exploratory study of the CrossFit gym model. *Journal of Health Psychology*, 23(12), 1545–1556.
<https://doi.org/10.1177/1359105316664132>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 1, 255-288.