



Licenciatura em Marketing de Comunicação Empresarial



Associação Marítima de Oeiras

AMO – Associação Marítima de Oeiras

Projeto Final de Licenciatura

Elaborado por Carlos Santos

Aluno nº 20081128

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Fevereiro 2014

Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing de Comunicação Empresarial



AMO – Associação Marítima de Oeiras

Projeto Final de Licenciatura

Elaborado por Carlos Santos

Aluno nº 20081128

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

Fevereiro 2014

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Resumo

AMO – Associação Marítima de Oeiras

O presente projeto apresenta um plano de negócios para a criação de uma firma, AMO – Associação Marítima de Oeiras, visa ser associação sem fins lucrativos tem como missão difundir e promover a adesão à vela mediante a prática da navegação em Catamarans.

Fundamentado num serviço diferenciado e uma aposta pela qualidade do produto final, com um *pricing* competitivo, é a única empresa na região a oferecer este serviço.

Numa primeira fase é analisada os pontos principais da empresa seguindo-se a situação macroeconómica da região de Oeiras (Análise PEST) comparando-a com os municípios envolventes, fundamentando a razão dessa localização. Numa etapa posterior é efetuado um enquadramento do serviço náutico no setor mediante uma análise ao mercado local, com a consequente análise SWOT. Após uma análise estratégica da empresa, serão detalhados os 7p's do Marketing, de forma a caracterizar a firma como um conjunto de políticas internas coesas. Numa fase final, apresenta-se um plano financeiro, de maneira a identificar a perspetiva de resultados do projeto e alguns indicadores no médio prazo.

Entende-se que o projeto deve ser realizado em a partir de Abril de 2014, antes da época balnear, sempre que as instalações sejam concluídas em tempo útil, caso contrário o início far-se-á em abril do ano seguinte.

Palavras-chave: Turismo náutico, Catamarans, Oeiras.

Abstract

AMO – Associação Marítima de Oeiras

This project presents a business plan for the creation of a firm, AMO - Oeiras Maritime Association and it aims to be non-profit association with the mission of disseminate and promote sailing through the practice of navigation in catamaran.

Based on a differentiated service and a commitment to quality of the final product with a competitive pricing, is the only company in the region to offer this kind of service.

At a first phase is analyzed the main points of the company followed by the macroeconomic situation in the area of Oeiras (PEST Analysis) comparing it with the surrounding municipalities, justifying the reason that of location. At a later stage is performed a framework of nautical service industry through an analysis of the local market, with the consequent SWOT analysis. After a strategic analysis of the company, will be detailed the 7p's of marketing, in order to characterize the firm as a cohesive set of internal policies. In the final phase, we present a financial plan in order to identify the perspective of project results, and some indicators in the medium term.

It is understood that the project should be carried out from April 2014, before the holiday season, when the facilities are completed on time, otherwise the start will be in April of next year.

Keywords: Nautic tourism, catamarans, Oeiras

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de tabelas.....	vii
Introdução.....	1
1. Análise da Empresa	2
1.1. Identificação do Projeto	2
1.2. Estrutura Organizacional.....	4
1.3. Recursos	4
1.4. Pontos fortes e competências centrais	5
1.5. <i>Benchmarking</i> estratégico	6
2. Análise do Meio Envolverte	7
2.1. Mercado	7
2.2. Mercado Setorial	14
2.3. Análise SWOT	16
3. Análise Estratégica da Empresa	18
3.1. Missão, Visão e Objetivos Estratégicos.....	18
3.2. Análise estratégica.....	19
4. Objetivos De Marketing.....	22

5. Opções Estratégicas	23
5.1. Segmentação do mercado.....	24
6. Programas de Marketing	30
6.1. Parceiros.....	30
6.2. Marketing Mix.....	36
6.3. Planos de Ação	43
6.4. Avaliação e controlo do Marketing Mix	45
7. Plano Financeiro	46
7.1. Demonstração de Resultados Previsionais.....	48
7.2. Balanço Previsional	49
7.3. Avaliação financeira do Projeto	50
Conclusão.....	51
Bibliografia	52
Anexos	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Ilustração do Projeto AMO - Terreno anexo ao Forte São João das Maias, na Praia de Santo Amaro de Oeiras.	3
Figura 2 - Atividade a desenvolver – Prática desportiva/lazer de vela ligeira em Catamarans.....	3
Figura 3 - Pilares da política de desenvolvimento do Município de Oeiras.....	8
Figura 4 - Áreas Empresariais do concelho de Oeiras	13
Figura 5 - Tipos de Embarcações Disponíveis	36
Figura 6 - Localização do estabelecimento	40
Figura 7 - Planta do Estabelecimento.....	41
Figura 8- Intervenientes na remodelação do espaço	43

Índice de tabelas

Tabela 1 - Concelhos com mais sedes das 1.000 principais empresas de Portugal (2008)	14
Tabela 2 - Objetivos de Marketing.....	22
Tabela 3 - N° de dias de vento	25
Tabela 4 - Escala Beaufort.....	25
Tabela 5 - N° Médio de luz solar (dias).....	26
Tabela 6 - Estimativa n° praticantes	26

Tabela 7 - Utilizadores potenciais no Concelho de Oeiras	27
Tabela 8 - Estimativa de Valor de Mercado	28
Tabela 9 - Demonstração de Resultados Previsional	48
Tabela 10 - Balanço Previsional.....	49
Tabela 11 - Indicadores Financeiros.....	50

Introdução

No presente plano de marketing, tratar-se-á de um projeto destinado á criação e desenvolvimento de um serviço de turismo náutico através do aluguer de catamarans, no âmbito de uma oportunidade de negócio existente na área costeira de Oeiras. Este serviço vem em resposta a uma necessidade existente do consumidor, que foi identificada perante a ausência do mesmo nesta região.

Assim, procurar-se-á através da oferta especializada e customizada procurar aproveitar esta oportunidade do mercado, na qual, com o tempo é possível obter ganhos de escala numa vertente de venda diferenciada e deste modo obter vantagens competitivas relativamente a outros espaços.

Entende-se que, pela localização escolhida e o segmento alvo a que nos focamos, estaremos com empresas concorrentes que vão desde serviços pouco diferenciados com valor acrescentado relativo a outros focalizados em nichos de mercado muito customizados.

Estrategicamente tentar-se-á valorizar a marca AMO e procurar a diferenciação, para tal as estratégias de preço não são alicerçadas exclusivamente no baixo custo e sim na perceção que se tem da satisfação do cliente e ao “target” a que nos dirigimos, isto é, o serviço girará em torno do conceito qualidade. Um dos objetivos da associação é criar, manter e expandir uma imagem de marca de modo a poder explora-la economicamente. As parcerias estratégicas são uma alternativa forte para os negócios da associação com o meio circundante. Para que entidades externas, mas principalmente os nossos colaboradores e clientes tenham confiança na firma, seguimos um definido código de ética.

A pessoa é o elemento mais importante da organização, e como tal a eleição dos recursos humanos é muito delicada, baseando-nos na complementaridade de conhecimentos, o rigor e o aproveitamento mais eficaz dos recursos.

A apresentação escrita obedecerá às regras exigidas pela Universidade Atlântica sobre textos escritos destinados a projetos de final de curso.

Análise da Empresa

1.1. Identificação do Projeto

Criar um serviço de partilha de embarcações (frota), no âmbito de uma associação, de forma a proporcionar ao cidadão comum (que se torne associado), a um preço acessível, o acesso à vela de recreio através da prática da modalidade de vela ligeira em Catamarans – embarcações que, pela sua versatilidade, estabilidade e tamanho, proporcionam um equilíbrio perfeito para se adquirir o gosto e a confiança pela arte de velejar;

Recorrer ao contributo de todos os associados e de profissionais da vela, alimentando um efeito multiplicador, num contexto informal de aprendizagem facilitado por um espaço propício e acessível, que permite ao cidadão, maior de idade, comandar estas embarcações (não superiores a 5m) dentro das barras dos portos;

Uma localização privilegiada encontrada no Passeio Marítimo da praia de Santo Amaro de Oeiras que, pela facilidade de acesso ao plano de água (sem barreiras físicas), permite um fácil embarque e desembarque dos utilizadores, bem como a aproximação do frequentador daquele equipamento (PMO) a esta atividade que, na sua grande maioria, se enquadra dentro do público-alvo deste serviço, pessoas que procuram desenvolver alguma atividade física;

Tirar partido das condições únicas existentes na barra de Lisboa, demonstrando que a vela é uma modalidade de simples aprendizagem, quando comparada com outras atividades náuticas, como o Windsurf ou o caso do Surf (modalidade em expansão) e que ao contrário desta, se pode praticar todo o ano nesta área;



Figura 1 - Ilustração do Projeto AMO - Terreno anexo ao Forte São João das Maias, na Praia de Santo Amaro de Oeiras.



Figura 2 - Atividade a desenvolver – Prática desportiva/lazer de vela ligeira em Catamarans

1.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é pouco complexa, dado tratar-se de uma microempresa, mas é orientada para que o foco dos processos seja direcionado para o cliente, criando deste modo uma vantagem competitiva face a outros serviços.

Todas as áreas mantêm uma estreita ligação com o cliente em cada uma das vertentes de atuação, o que possibilita que as soluções possam, de facto, atender às necessidades dos mesmos.

Assim, a equipa de gestão é composta por estes perfis de profissionais:

Administrativo-financeiro: responsável pelas atividades administrativas, financeiras, e da comercialização. Com conhecimento da gestão do negócio, do processo produtivo e do mercado. Gosta da área. Neste caso é o sócio. Pode igualmente ajudar na parte operacional

2 Colaboradores Operacional: responsável pelo atendimento aos clientes, com facilidade em pelo menos 2 línguas estrangeiras, receção e entrega de material. Cuida também dos pagamentos e outras tarefas administrativas. Responsável pela orientação da navegação dos clientes.

1.3. Recursos

- ✓ Catamarans à disposição dos clientes para seu usufruto



- ✓ Instalações de acesso, com balneários feminino, masculino e respetivas instalações sanitárias, zona de receção.
- ✓ Espaço de serviço de bar especializado
- ✓ Espaço de serviços de venda de merchandising
- ✓ Acessos facilitados à praia
- ✓ Armazém de material de náutica

1.4. Pontos fortes e competências centrais

Alguns pontos fortes que se destacam derivam da relevância no processo. São eles tratamento personalizado, ambiente familiar, horários amplos de funcionamento e atendimento ao público.

Proporciona ao cidadão comum (que se torne associado), a um preço acessível, o acesso à vela de recreio através da prática da modalidade de vela ligeira em Catamarans – embarcações que, pela sua versatilidade, estabilidade e tamanho, proporcionam um equilíbrio perfeito para se adquirir o gosto e a confiança pela arte de velejar.

Uma localização privilegiada encontrada no Passeio Marítimo da praia de Santo Amaro de Oeiras que, pela facilidade de acesso ao plano de água (sem barreiras físicas), permite um fácil embarque e desembarque dos utilizadores, bem como a aproximação do frequentador daquele equipamento (PMO) a esta atividade que, na sua grande maioria, se enquadra dentro do público-alvo deste serviço, pessoas que procuram desenvolver alguma atividade física.

Condições únicas existentes na barra de Lisboa, demonstrando que a vela é uma modalidade de simples aprendizagem, quando comparada com outras atividades náuticas, como o Windsurf ou o caso do Surf (modalidade em expansão) e que ao contrário desta, se pode praticar o ano todo nesta área.

1.5. Benchmarking estratégico

O *benchmarking* estratégico é uma metodologia que permite conhecer de uma maneira sistemática o que fazem os concorrentes líderes e assim aprender deles ao comparar os seus produtos, processos, arquitetura, inovação, estratégia e cultura com os correspondentes da empresa objeto de benchmarking. Ou seja trata-se de formular as nossas próprias estratégias inspirando-nos nas dos melhores concorrentes.

Benchmarking é estratégico quando incide sobre competências relacionadas com os fatores críticos de sucesso que poderão ser encontrados em áreas chave.

Seguem-se hierarquicamente os principais fatores que conduzem à preferência da utilização de catamarans:

1. Vivenciada de viagem em catamaran;
2. Segurança e da conservação ambiental e cultural do local;
3. Existência de material promocional adequado aos diferentes grupos de turistas (condições de navegação, serviços de manutenção para as embarcações, vagas de estacionamento, além de informações gerais detalhadas sobre o destino, tais como informações sobre as estruturas de apoio no local, a existência de restaurantes e mercados próximos aos portos e atracadouros e opções de lazer, principalmente noturnas);
4. Qualidade dos serviços
5. Possibilidade de descanso
6. Atividades desportivas (regatas, competições)
7. Clima da região
8. Preço

2. Análise do Meio Envoltente

Na Europa há um significativo e crescente mercado de praticantes do turismo náutico, sendo este um dos fatores pelos quais Portugal está investindo nesse setor. Esse país também possui forte tradição náutica e apresenta condições favoráveis de navegabilidade

2.1. Mercado

2.1.1. Análise PEST

2.1.1.1. Fatores Políticos

Numa situação política pouco volátil, a Câmara Municipal de Oeiras é liderada por uma estrutura política de centro-direita intercalando o PSD e o Movimento IOMAF (Isaltino-Oeiras Mais À Frente), mas sempre com o envolvimento de Isaltino Morais, desde 1985. Deste modo é previsível uma certa estabilidade no conselho e desta forma o modelo estratégico que tem vindo a ser desenvolvido tende a continuar, com uma aposta crescente no turismo

“Decorrente de uma aposta com sucesso na atribuição de uma qualidade de vida aos munícipes, a Câmara Municipal de Oeiras (CMO) considera este o momento certo para o desenvolvimento do sector do turismo no Concelho, no sentido de posicionar competitivamente o destino através de uma oferta de qualidade e de crescente atratividade ao nível de três diferentes dimensões: 1) Região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT), 2) Nacional e 3) Internacional. O desenvolvimento sustentável do turismo do Concelho tem por base a presente elaboração do Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras” (Neoturis, 2008)

Faz parte da estratégia política de crescimento do concelho incluída no plano de turismo da Câmara Municipal de Oeiras o foco na náutica, decorrente da necessidade de definir produtos estratégicos de aposta de desenvolvimento ou de consolidação, identificarem-se “quatro produtos estratégicos com potencial de desenvolvimento em Oeiras: (1)

Negócios, (2) Cultura, (3) Mar e (4) Desporto” sobre os quais derivam produtos complementares, entre os quais a náutica (figura seguinte):

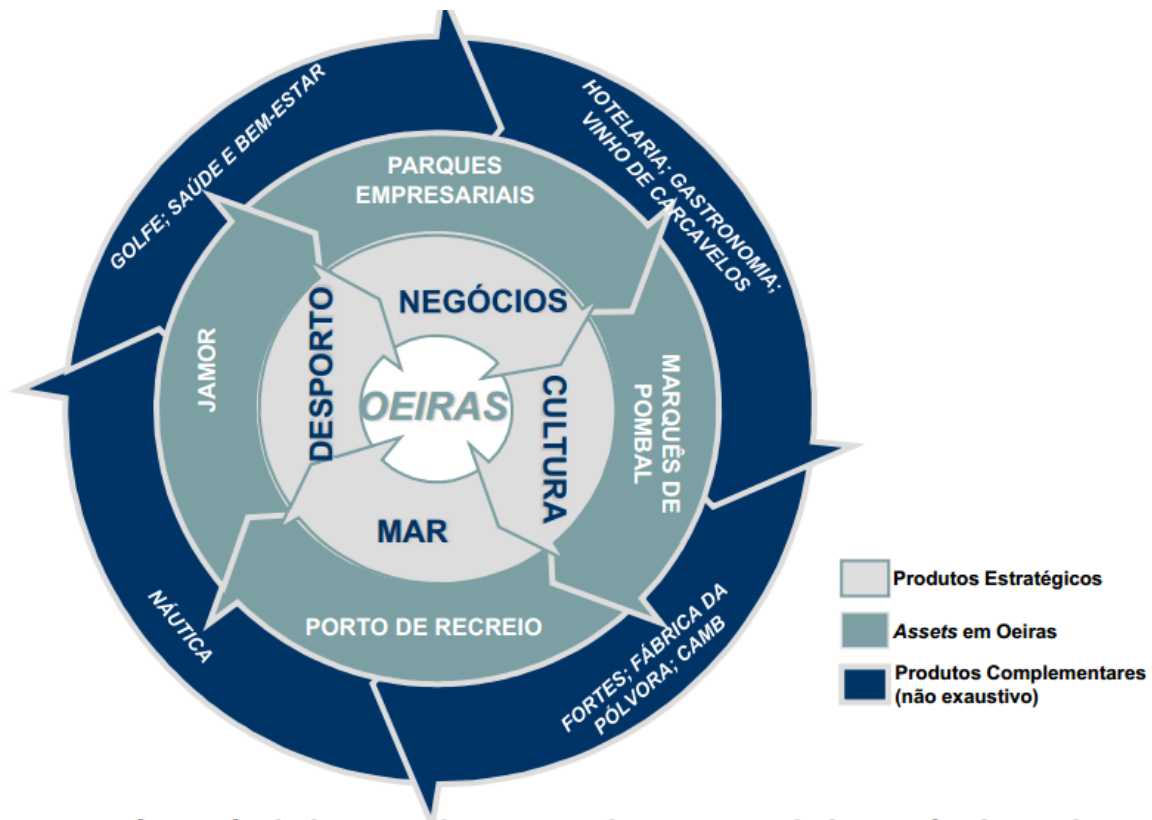


Figura 3 - Pilares da política de desenvolvimento do Município de Oeiras

Fonte: (Neoturis, 2008)

Segundo o Plano Diretor Municipal (PDM), atualizado em Maio de 2013, os eixos Oeiras – Santo Amaro e Algés – Miraflores irão manter-se como as áreas mais centrais do concelho, espaços polarizadores do desenvolvimento urbano (nível I)” sendo que as principais linhas de expansão do concelho pretendidas no quadro do processo de revisão do PDM, nomeadamente: UOPG Litoral que deverá privilegiar a vocação turística, o lazer e as atividades náuticas de recreio e desportivas.” (IPA – Inovação e Projetos em Ambiente, 2013)

2.1.1.2. Fatores Económicos

Portugal tem vindo a concentrar os seus investimentos nos seguintes serviços: construção de marinas, promoção de empresas de náutica, implementação de estações náuticas, escolas e centros de prática para mergulho, pesca recreativa, remo e cruzeiros, entre outros.

As Estações Náuticas, que se caracterizam por oferecerem num único espaço as mais variadas atividades de lazer náutico, tais como aluguer de caiaque, curso de mergulho, pesca desportiva, entre outros, têm como principal objetivo agregar valor ao turismo de sol e praia e contribuem para atração e fidelização do público. Tornaram-se uma das prioridades no país, visto que elas são estruturas que obtiveram resultados positivos noutros países, especialmente em Espanha, e são promotoras de desenvolvimento local, priorizando investimentos em espaços previamente selecionados pelo Estado, em parcerias com setor privado e sociedade civil.

O número de escolas e clubes náuticos com elevada qualidade, constitui um importante recurso em termos recreativos e turísticos. A questão da segurança também é um fator primordial, que pode ser notada não só nas marinas e portos de recreio, mas também na região como um todo.

Além de investimentos em infraestruturas existe uma grande valorização na realização de estudos sobre os impactos do turismo náutico. Uma prova disso foi uma parceria realizada em 2007 entre a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDRAlg) e o Centro Internacional de Investigação em Território e Turismo (CIITT), da Universidade do Algarve, para a realização de estudos sobre o perfil e o potencial socioeconómico do Turismo Náutico no destino.

Portugal também incorporou o turismo náutico nas políticas nacionais para o turismo, sendo referido como um dos produtos estratégicos importantes a desenvolver, e passou a realizar eventos internacionais, com a presença de velejadores de alta competição, como aconteceu com a prova do Campeonato Mundial da Taça América (America's Cup World Series) de vela em Cascais em 2011 ou a RC44 Cascais Cup em outubro de 2013 por exemplo.

2.1.1.3. Fatores Socioculturais

O concelho de Oeiras integra-se na Área Metropolitana de Lisboa (AML), desempenhando nesta o papel de um centro urbano expandido e multipolar, especializado sobretudo, quer em serviços complementares à cidade de Lisboa, quer no fornecimento de mão-de-obra ao centro metropolitano.

Este papel resulta obviamente de uma tendência que veio a caracterizar a cidade de Lisboa e a sua envolvente metropolitana ao longo das últimas cinco décadas, nomeadamente no processo de expansão económica e de retração populacional da cidade de Lisboa.

Neste sentido, os concelhos da periferia acabaram por preencher, de uma forma ou de outra, o papel de localização habitacional e de alguns sectores económicos (através dos processos de combinação entre as dinâmicas da oferta do mercado imobiliário e da procura por parte dos indivíduos e das empresas, a preços claramente diferenciais entre o centro metropolitano e a sua periferia).

“Verifica-se um crescimento da área construída, a qual aumentou em cerca de 72% entre 1994 e 2012. Verifica-se que a área construída era, para o primeiro ano, de aproximadamente 1.572 ha e de 2.200 ha para o segundo dos anos referenciados. Tal crescimento dá-se sobretudo junto das novas áreas de expansão económica de Oeiras, assente na vizinhança do eixo viário constituído pela A5 e no sentido noroeste/sudoeste e nordeste, bem como na interligação entre zonas destacando-se a configuração polinuclear e de urbanidade, numa lógica de município-cidade. Oeiras apresenta-se assim hoje como um território com uma estrutura de ocupação que tende para a consolidação de um espaço-cidade.

O povoamento concentrado constitui a tipologia dominante, com uma afetação de 57% do território, com uma maior incidência espacial nos aglomerados que compõem a orla estuarina, nos que fazem fronteira com o concelho de Lisboa e no quadrante Noroeste.

A população residente no concelho de Oeiras tem vindo a registar uma tendência de crescimento. Com efeito, entre 1991 e 2011 (Censos 2011), a população do concelho

registou um aumento de 151.342 habitantes para 172.063 habitantes, ou seja, um crescimento de cerca de 13,7%, ou seja cerca de 0,7% ao ano. Entre 2001 e 2011 este crescimento cifrou-se em cerca de 10%, superior ao ritmo de crescimento da Área Metropolitana de Lisboa, que rondou os 6% nesta década.

Verifica-se que as freguesias de Carnaxide, Algés, Queijas, Barcarena e Porto Salvo, se apresentam como as freguesias mais dinâmicas do ponto de vista do crescimento populacional, enquanto as freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Cruz Quebrada-Dafundo e Linda-a-Velha registam uma tendência negativa ou de um crescimento meramente residual (ou seja, inferior a 2%).

No geral, o concelho de Oeiras regista uma forte densidade populacional (de aproximadamente 3.540 hab./km²), enquanto a Área Metropolitana de Lisboa registava um valor de aproximadamente 943 hab./km² e a Grande Lisboa registava um valor próximo dos 1.500 hab./km².

Existe um fenómeno de envelhecimento no concelho de Oeiras que se tem vindo a acentuar desde 1981: a classe etária jovem (0-14 anos) perde 42% entre 1981 e 2001; no que se refere aos idosos o ganho foi de 127% no mesmo período, ou seja o fenómeno do duplo envelhecimento, perda de jovens e ganho de idosos, é uma realidade, aumentando estes em maior proporção. Note-se que a representatividade dos adultos também se acentua, principalmente entre 1981 e 1991. O índice de envelhecimento da população cifrava-se, em 2001, num valor de 106,4 para a totalidade do concelho, revelando-se as freguesias de Barcarena, Caxias, Carnaxide e Porto Salvo como aquelas que registam menores índices de envelhecimento, no geral correspondentes precisamente a freguesias de crescimento populacional, recetoras de uma população ainda em idade ativa.” (IPA – Inovação e Projetos em Ambiente, 2013)

Oeiras detém uma situação privilegiada em matéria de qualificação académica da população residente, tanto em termos nacionais como regionais, nomeadamente ao nível da Grande Lisboa, evidenciando-se pelo maior peso do grupo de residentes com qualificação no ensino superior, mais de 22%, e o menor peso do grupo de residentes sem qualquer grau de ensino, menos de 4%, face a concelhos como Lisboa, Porto e Coimbra

que agregam a maioria das instituições académicas portuguesas e que poderiam ter algum efeito indutor nas populações residentes.

O mesmo PDM de Oeiras indica algumas características que caracterizam o Concelho de Oeiras, descritos de seguida de forma sucinta:

- ✓ Grande dependência das taxas de crescimento económico da evolução da produtividade e da imigração;
- ✓ Processo acelerado de envelhecimento da população e necessidade do recurso à imigração;
- ✓ Não coincidência entre as dinâmicas demográficas e as dinâmicas económicas, com possibilidade de grandes tensões na ocupação do território
- ✓ Crescimento significativo, mas incerto, do interior
- ✓ Risco de ligeiro aumento das disparidades territoriais do PIB per capita;
- ✓ Melhoria da eficiência energética nos consumos residenciais e dos serviços por via das políticas em curso;
- ✓ Redução da importância do emprego no sector público, desta forma perdendo a sua importância de regulação social.
- ✓ A diversidade dos agentes e interesses que têm papel ativo no desenvolvimento do território;
- ✓ A motivação da população e grupos de interesse para a construção de um modelo territorial sustentável.

2.1.1.4. Fatores Tecnológicos

O concelho de Oeiras tem vindo a demonstrar capacidade no sentido de se dotar de uma dimensão empresarial com significado no contexto regional e mesmo nacional, nomeadamente através da dotação territorial de infraestruturas de apoio às empresas, expressa no número de parques empresariais disponibilizados no território concelhio.

Esta implantação de infraestruturas surge associada a um dinamismo empresarial que, em Oeiras regista uma taxa média anual de crescimento entre 1998 e 2004 de 3,5% no que se refere ao número de empresas (1,8% na Grande Lisboa), 3% no número de estabelecimentos (1,4% na Grande Lisboa) e 3,7% no emprego (0,7% na Grande Lisboa). (IPA – Inovação e Projetos em Ambiente, 2013)

Como se refere nos documentos enquadradores do PDM de Oeiras, podemos concluir que estamos claramente perante uma situação de prestígio, em termos de tecido produtivo, onde se realça, por um lado o peso das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) e por outro, um conjunto, dinâmico e prestigiado, de empresas e instituições, com níveis de intensidade tecnológica elevada, principalmente na área da Biotecnologia e da Farmacêutica. A figura seguinte ilustra a distribuição desses polos empresariais e tecnológicos:

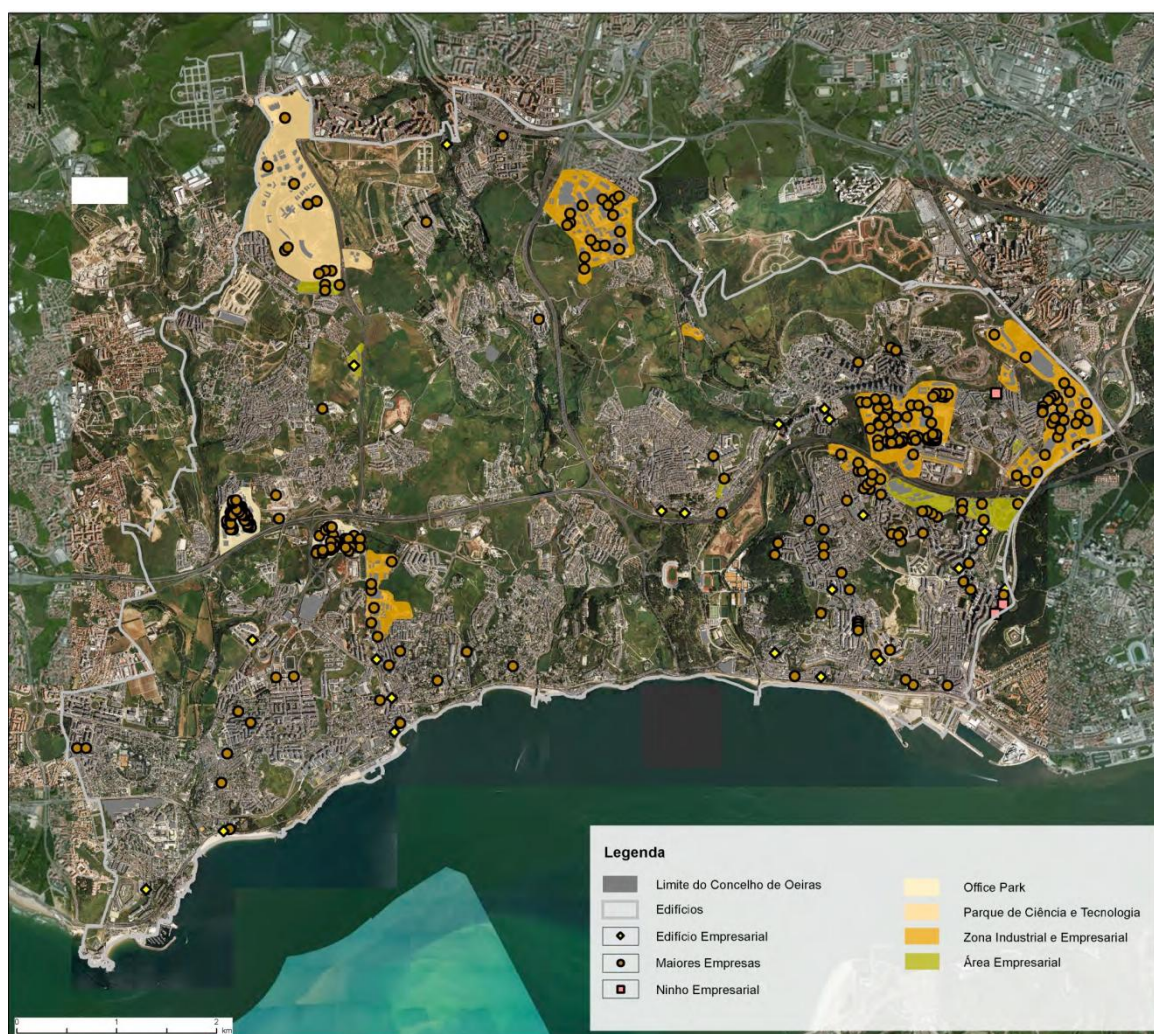


Figura 4 - Áreas Empresariais do concelho de Oeiras

Fonte: (IPA – Inovação e Projetos em Ambiente, 2013)

A tabela seguinte é ilustrativa da distribuição destas empresas nos 10 principais concelhos recetores. Oeiras surge numa posição de supremacia, com 4,4% do total das 1.000

principais empresas de Portugal, que representam aproximadamente €18,7 Milhões de faturação e empregam mais de 65 mil funcionários. Estes valores apenas foram superados por Lisboa, que ocupa uma posição bastante destacada justificada pelo seu estatuto de capital do país.

Tabela 1 - Concelhos com mais sedes das 1.000 principais empresas de Portugal (2008)

Fonte: Informa D&B Portugal - Duns PEP 10.000 Principais Empresas de Portugal 2008

Área Geográfica	Empresas		Empregados		Volume de Vendas	
	Nº	%	Nº	%	Milhões €	%
PORTUGAL	10.000		1.059.873		211.218,95	
LISBOA	1.410	14,1	278.336	26,3	59.814,98	28,3
OEIRAS	438	4,4	65.669	6,2	18.743,46	8,9
PORTO	351	3,5	47.478	4,5	8.039,48	3,8
SINTRA	326	3,3	34.290	3,2	7.662,80	3,6
FUNCHAL	268	2,7	18.882	1,8	8.225,05	3,9
LOURES	249	2,5	22.958	2,2	4.480,35	2,1
VILA NOVA DE GAIA	247	2,5	26.248	2,5	4.980,25	2,4
MAIA	242	2,4	22.386	2,1	4.312,04	2,0
BRAGA	217	2,2	17.069	1,6	2.809,08	1,3
MATOSINHOS	208	2,1	36.080	3,4	7.129,57	3,4

2.2. Mercado Setorial

Para identificar o mercado potencial foi elaborado um estudo no qual se estima o valor do mercado potencial no serviço que se oferece.

2.2.1. Clientes

Segundo o Grupo de Trabalho da Náutica de Recreio (2012) os nautas que buscam lazer valorizam claramente condições de segurança e conforto de navegação e amarração, qualidade de serviço, motivos de interesse para visitar (por exemplo. ligados ao património histórico, natural e cultural, eventos desportivos ligados à náutica), atividades de entretenimento, gastronomia, facilidades de manutenção e reparação das embarcações, simplificação burocrática, competitividade de preços, baixos níveis de taxas e emolumentos, fáceis acessibilidades ao mar, facilidade e competitividade de deslocações

rápidas entre os locais de amarração e os locais de residência habitual em Portugal e/ou nos países de origem.

2.2.2. Concorrência

Os concorrentes situam-se perto das zonas de marinas e portos de recreio, os mais próximos são:

- ✓ Doca de Recreio de Alcântara
- ✓ Doca de Recreio de Belém
- ✓ Doca de Recreio de Santo Amaro
- ✓ Marina de Cascais
- ✓ Marina Parque das Nações
- ✓ Porto de Recreio de Oeiras

Sendo estas as zonas preferenciais existem clubes de vela e de outros serviços similares que constituem concorrência direta com o serviço prestado situados também À beira do Tejo, na qual se insere Oeiras, como são:

- ✓ Associação Desportiva De Oeiras
- ✓ Associação Naval De Lisboa
- ✓ Clube De Vela De Portugal
- ✓ Clube Desportivo De Paço D'arcos
- ✓ Clube Naval De Cascais
- ✓ Clube Naval De Lisboa
- ✓ Clube Overpower
- ✓ Clube Windsurf De Carcavelos
- ✓ Náutico Clube Boa Esperança
- ✓ Portuguese Yacht Club
- ✓ Sport Algés E Dafundo

2.3. Análise SWOT

Neste capítulo é abordada a análise interna, que compreende os aspetos próprios da organização como forças e fraquezas e a externa, que abrange as oportunidades e ameaças.

2.3.1. Forças

- ✓ Serviço diferenciado no concelho
- ✓ Envolvimento emocional do cliente
- ✓ Preço Acessível (5€)
- ✓ Conhecimento da gestão do setor
- ✓ Facilidade de acesso ao plano de água (sem barreiras físicas)
- ✓ Modalidade de fácil aprendizagem
- ✓ Pode-se praticar todo o ano nesta região
- ✓ Bom estado de conservação da zona envolvente (acessos e outras infraestruturas)
- ✓ Localização geográfica privilegiada
- ✓ Património local amplo e diversificado
- ✓ Boas condições para navegação segura

2.3.2. Fraquezas

- ✓ Novo player no mercado
- ✓ Falta de escala numa fase inicial
- ✓ Divulgação nos mercados náuticos nacional e internacional, sem foco no turismo náutico, o que reduz a atração de investimentos e de fluxos turísticos

2.3.3. Oportunidades

- ✓ Região com capacidade turística em expansão
- ✓ Património natural amplo e diversificado
- ✓ População com poder económico

- ✓ Tradução náutica da linha de Cascais
- ✓ Condições climatéricas favoráveis
- ✓ Existência na zona envolvente de uma significativa oferta de marinas e outras estruturas de atração
- ✓ Boas infraestrutura de transportes, que a nível local, que na ligação com porto e aeroporto de Lisboa
- ✓ Estação de caminho-de-ferro a 200 metros (Santo Amaro)
- ✓ Criação de eventos de regatas numa escala internacional em zonas limítrofes
- ✓ Diversificação de mercados emissores de turistas náuticos
- ✓ Procura interna crescente
- ✓ Sensibilização das entidades públicas (estado e município) para a importância do desenvolvimento local

2.3.4. Ameaças

- ✓ Baixa procura interna face ao elevado interesse da população
- ✓ Licenciamento camarário demorado
- ✓ Atividades de apoio de hotelaria inconstantes
- ✓ Oferta de recreação noturna insuficiente
- ✓ Aumento da concorrência nacional e internacional
- ✓ Excesso de burocracia para registo de embarcações
- ✓ Falta de articulação entre o setor publico e o setor privado em projetos de pequena e média dimensão
- ✓ Aumento da variedade e qualidade da oferta por desportos náuticos em Cascais

3. Análise Estratégica da Empresa

3.1. Missão, Visão e Objetivos Estratégicos

Missão:

Difundir e promover a prática desportiva de vela ligeira, contribuindo para a alteração de hábitos desportivos dos cidadãos, através da utilização de Catamarans adequados à iniciação da prática desportiva/lazer de vela ligeira, na Praia de Santo Amaro de Oeiras.

Visão:

Ser um polo de viragem nos hábitos desportivos dos cidadãos, desmistificando a imagem de desporto de elite associada a esta modalidade desportiva, promovendo a prática de vela ligeira como um desporto “amigo do ambiente” acessível a todos, através do envolvimento de parceiros sociais e outras entidades do Concelho, explorando e potenciando assim todas as sinergias existentes.

Objetivos Estratégicos:

- ✓ Facilitar a continuidade do praticante na vela, sem as imposições da vela de competição / alto-rendimento;
- ✓ Motivar o cidadão a ter um estilo de vida ativo através da vela;
- ✓ Aumentar o número de praticantes da modalidade;
- ✓ Envolver praticantes de todas as faixas etárias dos 18 aos 70 anos;
- ✓ Ocupação diária de 100% das embarcações disponíveis;
- ✓ Realização de regatas regulares e participação em eventos náuticos;
- ✓ Criação de grande evento anual;
- ✓ Obtenção do Estatuto de Utilidade Pública.

3.2. Análise estratégica

Neste ponto são abordadas relações importantes incluídas do plano de marketing, como aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens.

Para a existência de uma vantagem competitiva é necessário primeiramente a existência de intenção estratégica. Esta é definida pela diferença entre as capacidades e os recursos disponíveis de uma organização num determinado momento e as suas aspirações no que respeita à construção do futuro.

De uma forma sucinta identificam-se alguns aspetos chave para que se identifiquem os fatores críticos de sucesso que a AMO deve possuir.

O cenário económico atual exige criatividade, visto que todos os grandes mercados, com a Espanha, Croácia e outros, procuram a diferenciação competitiva. Não é apenas uma questão de valorizar os aspetos positivos do negócio e aproveitar as oportunidades que o setor vem demonstrando ao longo dos últimos anos, mas procurar inovação, valorizando principalmente a cultura e o meio ambiente, que se constituem singularidades de cada local.

O mix de produtos e serviços é o conjunto de todos os serviços e subprodutos oferecidos, escolhidos estrategicamente de forma a atender às necessidades dos clientes e assim promover o desenvolvimento do negócio. Este está diretamente relacionado com o estudo e mapeamento da oferta, atendendo às necessidades e desejos do mercado alvo, que, em última instância, avaliará as características, a sua diversidade, a qualidade dos serviços e um preço apropriado.

A determinação do mix deve considerar os cenários internos e externos. Os fatores internos estão relacionados principalmente às limitações do local, condições das infraestruturas e a competência dos recursos humanos. Os externos estão associados aos preços dos serviços, destinos concorrentes, serviços substitutos, prestadores de serviço e a localização geográfica.

A fidelização dos consumidores é considerada, no cenário competitivo moderno, uma questão de sobrevivência, em mercados cada vez mais dinâmicos. Fidelidade é “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar das influências situacionais e esforços de potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais.” (Kotler & Keller, 2006, p. 141)

Os turistas também começam a privilegiar e a procurar por destinos que tenham preocupações e desenvolvam ações de conservação ambiental. Assim, investimentos na área de meio ambiente, como em energias renováveis e educação ambiental, são fundamentais.

3.2.1. Cruzamentos Forças/Oportunidades

Através dos itens identificados no capítulo relativo aos pontos fortes com os dos relativos às oportunidades, procura-se enumerar elementos que a AMO deverá seguir como orientadores do seu crescimento.

Uma questão chave apresentada é aumentar a divulgação dos fatores diferenciadores do serviço, nomeadamente a sua localização e o seu preço acessível.

Outra questão levantada é a ampliação do leque de opções para customização. Com a proposta da empresa de realizar um tratamento personalizado aos seus clientes, e com intensão de ampliar seu mercado. é preciso que se aumente seu portfólio de opções no médio prazo, até porque as exigências de clientes também aumentam, principalmente se se pretender continuar a concorrer contra novos operadores.

3.2.2. Cruzamento Forças/Ameaças

O facto de ser um novo player no mercado, implica menos experiência e por conseguinte maior vulnerabilidade à entrada de novos concorrentes e serviços.

Deve-se então, desde um primeiro momento dar ênfase na divulgação e comunicação do serviço de modo a alargar o máximo possível a notoriedade e reconhecimento da marca AMO/AMarO, associando-a a qualidade de serviço, saúde e bem-estar.

3.2.3. Cruzamento Fraquezas/Oportunidades

Para minimizar as limitações da empresa é feita a análise das oportunidades e fraquezas. Com essa relação podemos desenvolver pontos chave para inibir as fraquezas que o serviço apresenta, fraquezas essas que podem dificultar seu crescimento.

A primeira questão chave a ser abordada é a realização de parcerias com entidades de serviços complementares. Com o crescimento do mercado aumenta o número de opções para os clientes, e a localização e o desconhecimento da empresa pode tornar-se um elemento que a exclua das opções dos clientes. Por isso, procura-se com parcerias uma forma de aumentar o alcance da empresa.

Outro fator relevante é a falta de base de dados de clientes e público-alvo. Essa falha poderia ser facilmente corrigida criando um site com informações da empresa, ou com a criação de uma conta nas redes sociais. Com isso, poderia chegar-se mais perto dos clientes e dando a oportunidade de outras pessoas conhecerem o serviço.

3.2.4. Cruzamento Fraquezas/Ameaças

Com a análise das ameaças e das fraquezas da AMO procura-se enumerar questões chave para converter as desvantagens da empresa e as ameaças externas. Tendo essa visão poderá desenvolver ações que minimizem esses dois pontos.

Aumentar a divulgação dos fatores diferenciadores do serviço, para mostrar ao público que apesar de ser novo, apresenta relação qualidade/preço, que outros serviços não tem condições de ter.

Apesar do cliente fidelizado dificilmente trocar de associação, qualquer deslize com a segurança pode fazer com que ele troque facilmente de empresa. Por isso, apresentar ao cliente um portfólio amplo para atendimento pode ser uma alternativa para amenizar esse comportamento.

4. Objetivos De Marketing

Segundo Kotler & Armstrong (1995), os objetivos do plano de marketing, devem ser encarados como horizontes que a empresa deveria atingir ao longo do planeamento. A fim de acompanhar tais premissas, estabeleceu-se para o serviço um plano de ação com as principais ações identificadas a partir da análise SWOT e definição das estratégias.

Tabela 2 - Objetivos de Marketing

Preço	Manter tabela de preços	
	A1	Manter os preços para os serviços vigentes durante 2 anos
	A2	Definir previamente preços para serviços ainda não disponíveis
Produto/ Serviço	Aumentar o portfólio de serviços oferecidos	
	B1	Diversificar leque de serviços oferecidos.
	B2	Escola de formação
Distribuição	Potencializar canais de contato com o cliente	
	C1	Realizar parcerias com outros operadores
	C2	Melhorar progressivamente as infraestruturas de acesso das embarcações
Comunicação	Maximizar capacidade de meios de comunicação com o cliente	
	D1	Desenvolver site da empresa
	D2	Criar contas nas redes sociais

Com a finalidade de atrair outros tipos de clientes, ou até mesmo atingir as necessidades dos clientes do público-alvo atual, a AMO deve executar algumas ações, como por exemplo desenvolver a zona de bar especializado e *merchandising*, de modo a oferecer um serviços complementares que não só aumentem a satisfação dos clientes como também sejam fonte de receita alternativa, sobretudo em épocas baixas, minimizando assim o risco do negócio.

Uma outra maneira de conseguir atrair clientes é a formação de parcerias. Apesar de algumas dificuldades que podem ser encontradas nesse tipo de relação, o bom desempenho das atividades podem trazer benefícios para todos envolvidos. As parcerias

umentam a ramificação da associação, chegando mais perto do cliente em vários locais da região. Pois, o cliente já conhece a loja de artigos para a praia/férias/agência de viagem do seu bairro, já tem uma relação de confiança com ela, e esse sentimento pode ser transferido para a associação.

O estabelecimento de parcerias está intimamente ligado a outro objetivo, que é a criação de um site da empresa. Esse canal de comunicação é essencial para divulgação da empresa e parceiros, podendo apresentar os espaços e outras qualidades da empresa. Outro canal de comunicação essencial são as redes sociais. Por isso, uma conta nesses canais para uma comunicação direta com os clientes é fundamental. A empresa deve estar na vanguarda nesta área e de utilizar de recursos baratos, como são as redes sociais (facebook, twitter, etc...), para conhecer melhor o seu público, e criar alternativas para atrair esse cliente e satisfazê-lo.

Com o passar do tempo, a empresa deveria *a posteriori* avaliar os seus preços, para poder analisar com exatidão quando seria vantajoso alterar alguns preços (nunca antes de 2 anos) e executar novas promoções agressivas. Esses cálculos também seriam interessantes para já definir o custo de serviços integrados ou mais complexos, como formação profissional.

5. Opções Estratégicas

Direta ou indiretamente, os serviços oferecidos por uma empresa concorrem entre si e com outros serviços. Como tal não basta produzir serviços é preciso que o mercado os aceite e para que isto aconteça tem de existir um alto *standard* de qualidade.

Na ótica do mercado, as empresas que oferecem serviços náuticos de recreio terão de deter a capacidade de oferecer melhor qualidade que outras organizações ou indivíduos. Tal facto acarreta que qualquer empresa deve apresentar vantagens competitivas tais que lhe possibilitem um posicionamento adequado face às necessidades e expetativas do mercado.

5.1. Segmentação do mercado

A segmentação de mercado baseia-se na ideia de que um serviço não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. A justificação é de certa forma simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas zonas; têm comportamentos de compra variados, preferências diferenciadas e variam nas suas necessidades, desejos e gostos. Desta forma, não se pode tratar todos da mesma maneira, bem como não se pode tratar todos de forma distinta. Procura-se então tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e encará-los como se fossem iguais.

5.1.1. Escolha dos critérios de segmentação

Nesta linha foi realizado um estudo no qual foi segmentado o público-alvo, com vista a uma estimativa do valor de mercado, com base nos seguintes pressupostos:

- ✓ Residentes, trabalhadores ou estudantes no concelho de Oeiras
- ✓ Que pratique atividade física
- ✓ Idade dos 15 aos 64 principalmente
- ✓ Classe A,B,C1 e C2
- ✓ Gosto pelos desportos aquáticos
- ✓ Ambos os sexos
- ✓

5.1.2. Escolha dos segmentos alvos

Como referido, com base nos critérios supra mencionados, foi realizado um estudo que estima o valor do mercado potencial anual deste tipo de serviço para todo o setor.

De modo a fazer um enquadramento identificaram-se dados relativos à frequência de utilização, penetração e respetivo valor de mercado.

Numa primeira abordagem investigou-se dados de suporte ao estudo, como dias de sol e vento, de modo a estimar o número de horas navegáveis.

Tabela 3 - N° de dias de vento

Fonte: (Windguru, 2013)

	Dias de Vento / Ano (4Bft a 6 Bft)		
	2009 N°	2010 N°	2011 N°
Janeiro	16	20	17
Fevereiro	11	23	13
Março	13	16	12
Abril	19	15	10
Mai	15	23	13
Junho	21	26	19
Julho	27	26	27
Agosto	25	12	16
Setembro	16	12	9
Outubro	11	12	7
Novembro	18	15	13
Dezembro	20	21	8
Total	212	221	164
Média	199		

Para tal foi utilizada a seguinte escala. Para a tabela supra não foi considerado dias com grau 3, embora seja possível a prática da modalidade, nomeadamente para iniciados.

Tabela 4 - Escala Beaufort

Fonte: (CPTEC, 2013)

Escala Beaufort			
Grau	Designação	km/h	Nós
*3	<i>Brisa fraca</i>	12 a 19	7 a 10
4	<i>Brisa moderada</i>	20 a 28	11 a 16
5	<i>Brisa forte</i>	29 a 38	17 a 21
6	<i>Vento fresco</i>	39 a 49	22 a 27

Foi igualmente obtido o número médio de luz solar

Tabela 5 - N° Médio de luz solar (dias)

Fonte: (Gabinete do Desenvolvimento Municipal/CMO, 2009)

	Nº Médio de luz Solar (H)
Ano	2567,6
Dia	7,03

Com base nesta informação procedeu-se ao cálculo do numero estimado de praticantes na total utilização da capacidade, sendo que se considerou 2 praticantes por catamaran/embarcação.

Tabela 6 - Estimativa n° praticantes

Fonte: Elaboração Própria

Média	Nº Horas Praticáveis
Dias com vento	199
Luz Solar (d)	7
Total	1393
	Nº Praticantes p/ Embarcação
Nº Horas praticáveis	1393
Pessoas/Embarcação	2
Total	2786
N ° Embarcações	Nº Máximo d Praticantes
1	2786
5	13930
10	27860

Encontraram-se assim 27.860 potenciais praticantes. Relativamente a dados relativos a penetração, em anexo (Anexo 1) encontra-se os resultados de um inquérito realizado a 125 indivíduos residentes na região de Oeiras e áreas limítrofes.

Tabela 7 - Utilizadores potenciais no Concelho de Oeiras

Fonte: Elaboração própria

		População Residente	0 ao 14	15 aos 24	25 aos 64	65 ou +	Publico Alvo			
Portugal	Nº	10.617.575	1.628.852	1.236.004	5.902.888	1.849.831				
	%		15,3	11,6	55,6	17,4				
Oeiras	Nº	171.472	26.101	16.724	98.946	29.701				
	%		15,2	9,8	57,7	17,3				
População por Freguesia						Pratica Atividade Física (AF) nos tempos livres	PMO 1ª Fase Oeiras	PMO 2ª Fase Oeiras + Paço d'Arcos	*Potencial Utilizador	
2012	Freguesias			67,50%		41%				
	Algés	21.344		14407		5907	1,8%	1/6	5543	
	Barcarena	11.917		8044		3298	10,2%			
	Carnaxide	25.440		17172		7041	2,7%			
	Caxias	7.784		5254		2154	11,6%			
	Dafundo	6.722		4537		1860	5,4%			
	Linda-a-Velha	21.681		14635		6000	0,9%			
	Oeiras	35.026		23643		9693	29,1%	1/3	9693	
	Paço de Arcos	16.264		10978		4501	2,2%	1/3	4501	
	Porto Salvo	15.495		10459		4288	12,5%			
	Queijas	9.799		6614		2712	2,2%			
	Total		171.472		115744		47455			19737

Assim estima-se um número de utilizadores/utilizações de 19737 do desporto náutico, considerando apenas os residentes no concelho de Oeiras¹.

¹ Foram considerados a totalidade dos habitantes de Oeiras e Paço de Arcos, mais 1/6 dos habitantes das restantes Freguesias do concelho que pratica Atividade Física (AF) nos tempos livres (41% tabela de AF).

Tabela 8 - Estimativa de Valor de Mercado

Fonte: Elaboração Própria

Valor Mercado =	Publico Alvo	Penetração	Frequência	Frequência de uso	Utilização	Valor	Total
	(População x Penetração da categoria) X	% do Publico Alvo que quer usar X 6711	Número de vezes que pode usar X	% de vezes que vai usar X 1 d/mês (média)	Quantidade média por uso X h/dia	Valor médio em € que vai pagar em cada utilização	
Cenário Provável	19737	34%	199	16,58%	1	5	1.107.295,81 €
Cenário Pessimista	19737	34%	199	16,58%	0,8	5	885.836,65 €
Cenário Otimista	19737	34%	199	16,58%	1,2	5	1.328.754,97 €

Em suma, estima-se um valor de mercado para este ipo de atividade de 1.328.754,87 Euros, e repartir por todos os operadores do concelho, no qual se inclui a AMO. Uma vez que a AMO se trata de uma empresa nova, não existe referente de quota de mercado que permita avaliar de forma fidedigna a fatia correspondente, porém o objetivo é alcançar 10% desse valor em volume de negócios no curto prazo.

5.1.3. Posicionamento

Grupo Alvo

Para si que é maior de idade e gosta de praticar desportos de ação e aventura

Ponto de Referencia

Que costuma satisfazer essa necessidade praticando desportos náuticos.

Ponto de Diferença

Agora a AMO dá-lhe a oportunidade desfrutar da beleza natural do rio tejo, praticando um desporto considerado de elite, a vela! Velejar em Catamaran, uma das modalidades mais radicais da vela ligeira.

Suporte Racional

Um serviço único na barra do tejo, onde encontra uma frota de Catamarans. Embarcações geometricamente estáveis, leves e rápidas, que pela sua versatilidade oferecem os ingredientes perfeitos para adquirir o gosto e confiança pela arte de velejar, com embarcações à sua disposição e o apoio necessário à prática da modalidade num contexto informal de aprendizagem.

Suporte Emocional

Conjugar a força e ambição de um país que desbravou meio mundo com a destreza e exigência dos desportos modernos, a AMO com este serviço cria a oportunidade de dar a conhecer esta arte tão Portuguesa.

6. Programas de Marketing

6.1. Parceiros

Objetivo: credibilizar a associação captando parceiros estratégicos.

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL E LOCAL:

- ✓ Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
- ✓ IPTM - Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos
- ✓ APL - Administração do Porto de Lisboa
- ✓ Turismo Lisboa e Vale do Tejo
- ✓ Câmara Municipal de Oeiras
- ✓ Junta de Freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra
- ✓ Junta de Freguesia de Paço de Arcos

Objetivo:

Sensibilizar as entidades para o conceito do projeto (alargamento a amplas camadas da população) - Desburocratizar o processo (por exemplo harmonizar a modalidade com banhistas e outros utilizadores das praias/passeio marítimo)

Entidade:

- ✓ Desenvolver ações de sensibilização no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” na comunicação da AMO
- ✓ Patrocínios através de meios ou verbas (p/ menos na fase Inicial)

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da Ass. a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores (Administração Local - Ocupação de Tempos Livres, jovens e Seniores)

INSTITUIÇÕES DE DEFESA E SEGURANÇA:

- ✓ Instituto de Socorros a Náufragos
- ✓ Marinha Portuguesa
- ✓ Direção de Faróis
- ✓ Bombeiros de Paço de Arcos
- ✓ Bombeiros de Oeiras
- ✓ Bombeiros do Dafundo

Objetivo:

Melhorar a interação entre autoridade e nautas - criar um ambiente favorável à atividade

Entidade:

- ✓ Desenvolver ações de sensibilização no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” na comunicação da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da Ass. a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores

ENTIDADES DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO:

- ✓ ENIDH - Escola Superior Náutica Infante D. Henrique
- ✓ ITQB - Instituto de Tecnologia Química e Biológica
- ✓ Instituto Superior Técnico - Campus do Taguspark
- ✓ FMH - Faculdade de Motricidade Humana
- ✓ Escola Naval - Marinha
- ✓ Universidade Atlântica
- ✓ Instituto Hidrográfico

Objetivo:

Sensibilizar polos de investigação e formação para as questões do mar/náutica de recreio - incentivar o empreendedorismo

Entidade:

- ✓ Desenvolver de Promoção/divulgação no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” para utilizar na comunicação da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores (potenciais empreendedores/formadores na área da náutica de recreio)
- ✓ Patrocinar projetos (s/existirem fundos – procurar fundos) na área científica-tecnológica ligados a área

SERVIÇOS SOCIAIS:

- ✓ IASFA - Instituto de Acção Social das Forças Armadas
- ✓ Pousada de Juventude do Forte de Catalazete
- ✓ INATEL

Objetivo:

Divulgar a atividade através de redes sociais - aumentar a procura pela atividade Vela de recreio (fomentar o turismo)

Entidade:

- ✓ Desenvolver de Promoção/divulgação no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” para utilizar na comunicação da AMO
- ✓ Divulgar atividade da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores

FEDERAÇÕES DESPORTIVAS:

- ✓ Federação Portuguesa de Vela

Objetivo:

Aumentar o envolvimento da comunidade de sócios, apoiar e divulgar a Vela de competição – Criar referências

Entidade:

- ✓ Desenvolver campanhas de Promoção/divulgação no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” para utilizar na comunicação da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Patrocinar um atleta de alta competição (s/existirem fundos – procurar fundos) escolhido pelos sócios

ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS E ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS:

- ✓ Clube do Mar Costa Sol
- ✓ Sport Algés e Dafundo
- ✓ Clube Desportivo de Paço de Arcos

Objetivo:

Envolver as entidades que já desenvolvem atividade nesta área, noutra segmento de mercado – aproveitar as sinergias para dinamizar a modalidade

Entidade:

- ✓ Desenvolver campanhas de Promoção/divulgação no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” para utilizar na comunicação da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Aproveitar o conhecimento e experiencia adquirido por estas entidades
- ✓ Patrocinar parcialmente (s/existirem fundos) filhos de sócios que queiram praticar vela nestes clubs

CULTURAIS:

- ✓ Centro de Cultura e Desporto (CCD)
- ✓ Lugar Comum, Centro de Artes e Ideias
- ✓ Espaço e Memória - Associação Cultural de Oeiras
- ✓ TIO – Teatro Independente de Oeiras

Objetivo:

Envolver/Sensibilizar entidades de cariz cultural para as questões do mar/náutica de recreio - estimular a criação da “cultura do Mar” (cultivar)

Entidade:

- ✓ Desenvolver eventos, campanhas de Promoção/divulgação no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” para utilizar na comunicação da AMO

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores (Artistas, Historiadores)

SERVIÇOS MUNICIPAIS, EMPRESAS MUNICIPAIS, INTER-MUNICIPAIS, PARTICIPADAS

- ✓ SMAS - Serviços Municipalizados de Oeiras e Amadora
- ✓ Oeingerge - Agência Municipal de Energia e Ambiente de Oeiras
- ✓ Municípiã, S.A
- ✓ Oeiras Viva

Objetivo:

Sensibilizar as entidades para o conceito do projeto – Parcerias estratégicas (Meios)

Entidade:

- ✓ Desenvolver ações de sensibilização no espaço AMO
- ✓ Conceder a utilização do “logo” na comunicação da AMO
- ✓ Patrocínios através de meios ou verbas (p/ menos na fase Inicial)

AMO:

- ✓ Divulgar no espaço e nos meios de comunicação ao dispor da AMO a missão/eventos da entidade
- ✓ Captar novos utilizadores

6.2. Marketing Mix

6.2.1. Produto

O serviço baseia-se no aluguer/cedência de catamarans ao público em geral; com outros serviços complementares como bar especializado e venda de material náutico e merchandising. O serviço é prestado durante o horário solar, sempre que existam condições para a prática da modalidade

Numa perspetiva de curto prazo a realização de eventos náuticos, como regatas. No médio prazo existirá igualmente formação especializada.

Como elemento tangível de pertença existe o Cartão de sócio e como elemento intangível a prática acessível da modalidade, em que a AMO é a única no mercado com este serviço, na área da Barra Lisboa

Os benefícios para o cliente são o de permitir uma experiência a qualquer hora do dia, de velejar/liberdade sem ter que ser proprietário de uma embarcação.

Como garantia de satisfação a empresa disponibiliza embarcações apropriadas de qualidade e segurança (figura abaixo)



Figura 5'- Tipos de Embarcações Disponíveis

6.2.2. Preço

Preço	Jóia	Quotas			€ Utilização Livre					€ C./Instrutor (iniciação)			Créditos/Hora	Direitos	Deveres
		Mensal Inc. 1 hora	Semestral Inc. 6 Horas	Annual Inc. 12 horas	1 hora	> = 4 horas	5 horas	10 horas	20 horas	1 Aula (2h)	5 Aulas (10h)	10 aulas (20h)			
Sócios Visitantes	5 €		5 €	50 €	25 € / hora	-	-	-	30 €	140 €	-	-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar ao preço estipulado	-	
Sócios utilizadores experientes	30 €	5 €	25 €	50 €	5 €	20 €	40 €	80 €	5 €	70 €	140 €	1 €	Frequentar o espaço/ Bar Navegar ao preço estipulado Receber 1€ d cada sócio iniciado	Cuidar do material/inst Aparelhar Embarcações	
Sócios utilizadores sem experiência	30 €	5 €	25 €	50 €	6 €	30 €	50 €	90 €	15 €	70 €	140 €	-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar ao preço estipulado	Cuidar do material/inst	
Sócios Patrocinadores	30 €		200 €		Ilimitado em função da embarcações disponíveis								1 €	Frequentar o espaço/ Bar Navegar ao preço estipulado Receber 1€ d cada sócio iniciado	Cuidar do material/inst Aparelhar Embarcações
Sócios Proprietários	30 €		0 €			-				-		-	Frequentar o espaço/ Bar	Cuidar do material/inst Aparelhar Embarcações	
Sócios Corporate			?			?				?		-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar ao preço estipulado	-	
Parceiros Estratégicos			-			-				-		-	Frequentar o espaço Desenvolver atividade	Cuidar do material/inst	
Sócios Fundadores (25 elementos)			80 € X 3 Anos		Ilimitado em função da embarcações disponíveis								-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar a custo 0 €	Cuidar do material/inst Aparelhar Embarcações Colaborar no projeto Poder para eleger Direção
Sócios Honorários												-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar a custo 0 €	-	
Filhos de Sócios			0 €			0 €				-		-	Frequentar o espaço/ Bar Navegar acompanhados	-	

A tabela supra mostra a política de preços a praticar a partir do início de atividade. Existem ainda outros potenciais custos incorridos pelos usuários:

- ✓ Equipamentos de uso pessoal: Fatos, botas de Neopreno, Luvas, corta-vento
- ✓ Disponibilidade embarcações /condições para prática
- ✓ Experiências sensoriais negativas: O Mar exige prudência (Minimizar os riscos; Sistema de apoio socorro, Equipamento adequado, experiência adequada)

6.2.3. Localização/Distribuição

Este segmento caracteriza-se por entregar os serviços diretamente ao usuário final na própria sede do estabelecimento, estando esta situada na Praia de Santo Amaro de Oeiras. Por outro lado o serviço também pode ser adquirido através cartão fidelização/Sócio em:

- ✓ Na AMO
- ✓ Nos balcões do Montepio Geral
- ✓ Loja da CMO (Oeiras Parque) e Oeiras Viva
- ✓ Lojas de Desporto: Ericeira surf shop; Decatlon; Sport Zone
- ✓ Sitio de internet

6.2.4. Comunicação

Num mercado cada vez mais liberalizado e de rede, onde as organizações são confrontadas com uma competitividade que ultrapassa as fronteiras setoriais e geográficas, a concorrência não se mede para cada setor, mas antes para cada organização e para cada mercado, onde os novos condicionantes de competitividade são: a qualidade, a rapidez, a personalização, a imagem dos produtos e os serviços pós-venda.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação - TIC melhoraram no sentido de reduzir preços, aumentar a qualidade, aumentar a produtividade do trabalho e do capital, influencia a performance das outras atividades contribuindo para uma redução de custos no consumidor, uma melhor afetação dos recursos e uma crescente inovação em toda a economia

Por ser um tipo de negócio ainda pouco explorado na região, a mensagem precisa comunicar os fatores diferenciadores oferecidos e o conceito da vela como um desporto acessível, além de divulgar o próprio estabelecimento. Abaixo, sugerem-se algumas ações:

- ✓ Preparar flyers para a distribuição em escolas e empresas e em outras praias.
- ✓ Participar de feiras locais de náutica.
- ✓ Oferecer brindes para clientes que indicam outras clientes.
- ✓ Anunciar em jornais de bairro. (Jornal de Oeiras)
- ✓ Fazer parcerias com outras associações para divulgar o estabelecimento.
- ✓ Oferecer descontos e pacotes promocionais para serviços combinados.
- ✓ Realizar promoções conjuntas com estabelecimentos comerciais vizinhos (por exemplo, sócios da associação X têm 5% de desconto).
- ✓ Criar uma secção do website para a compra de produtos.
- ✓ Visitas de “venda” a Centros empresarias, Investigação e educação
- ✓ Mailings Espontâneos

Mensagem

A AMO dá-lhe a oportunidade desfrutar da beleza natural do rio tejo, praticando um desporto considerado de elite, a vela! Velejar em Catamaran, uma das modalidades mais radicais da vela ligeira.

Inovação: Embarcações desenhadas/produzidas em Portugal

Segurança: Sistema de segurança individual

Ensinar: Sensibilizar os clientes para as questões do mar:

Marca: AMO

Logotipo:



Associação Marítima de Oeiras

6.2.5. Evidência Física

Sendo a evidência física aquilo com que o potencial cliente tem o contacto permanente, assume-se por defeito que na maioria das ocasiões o primeiro contacto efetuar-se-á através do estabelecimento adjacente à Praia de Santo Amaro.



Figura 6 - Localização do estabelecimento

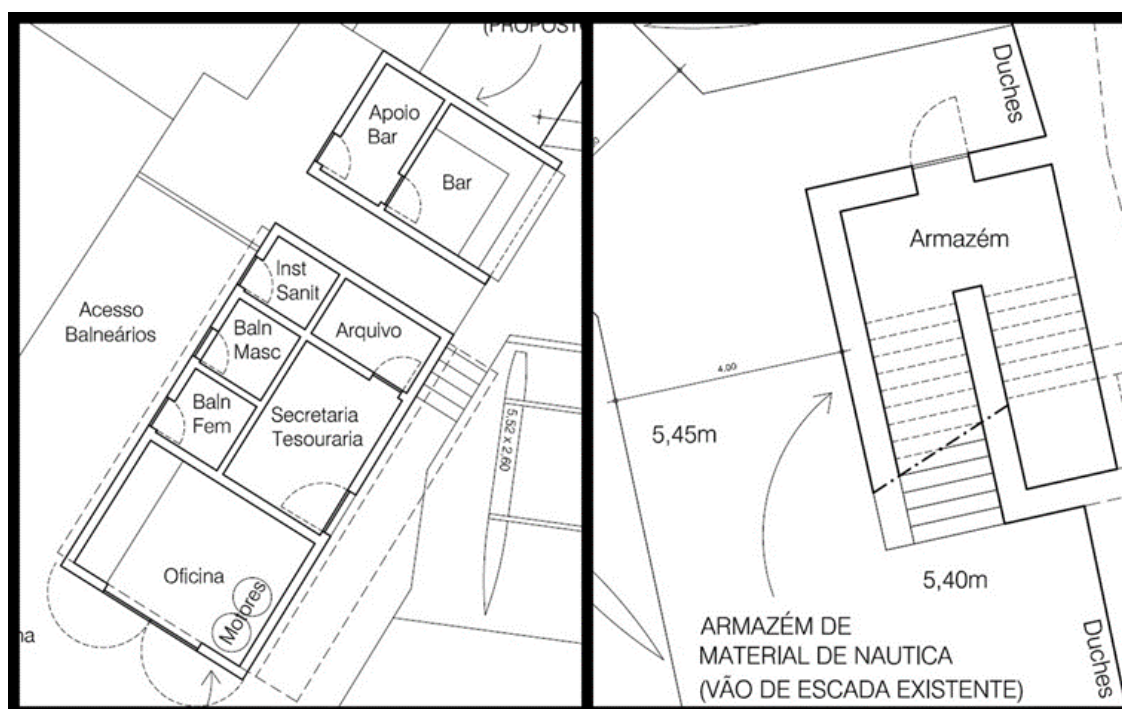


Figura 7 - Planta do Estabelecimento

6.2.6. Processo

Utilizadores com experiência (Skipper):

- ✓ “Aluguer” do equipamento (período) – marcação através o site da AMO (Pool)
- ✓ Marcação de participação em eventos (mini regatas)

Utilizadores sem experiência (rider/Proa):

- ✓ Marcação de viagem com utilizadores experientes (obrigatório)
- ✓ Marcação Planos de Formação (facultativo) – Formador AMO/Parceiros
- ✓ Marcação de participação em eventos (mini regatas)
- ✓ Marcação de prova de aferição para Skipper

Natureza do envolvimento do cliente:

- ✓ O cliente é responsável pelo equipamento, aparelhagem das embarcações, - Ficha de verificação do equipamento
- ✓ O cliente pode acompanhar outros clientes, participa na tarefa da associação

Papel do pessoal de contacto:

- ✓ Acompanhar, orientar na fase inicial, motivar, educar filosofia da organização, garantir a segurança.

Papel da tecnologia, grau de automação:

- ✓ Alto – O serviço é desencadeado e monitorizado através T.I.
- ✓ Cartão de sócio (Pagamento, chave); software Pool (partilha embarcações), software segurança (GlobalTrack)



6.2.7. Pessoas

Numa fase inicial o interface da empresa com os stakeholders se centrará no sócio e os dois colaboradores operacionais da empresa, uma vez que a imagem de excelência, o conhecimento de idiomas, a linguagem, o trato cordial, e a preocupação da atenção ao cliente, estarão garantidos. Por outro lado, determinados comportamentos, dress code e formas de comunicação, obedecem a valores como a cordialidade, excelência, conhecimento do negócio, simpatia e ética, de modo a transmitir o posicionamento no qual a firma se deseja situar junto dos agentes económicos e principalmente dos clientes.

Numa fase subsequente, aquando do incremento do número de recursos humanos, iniciando no processo de recrutamento, continuando com a formação e finalizando com ações de controlo, tentar-se-á que os colaboradores transmitam o descrito anteriormente, seguindo a mesma filosofia.



Figura 8- Intervenientes na remodelação do espaço

6.3. Planos de Ação

Os planos de ação são a penúltima etapa da construção do plano de marketing (antes da elaboração do plano de controlo e avaliação). Daí que se suportem nos outros itens discutidos anteriormente. Dessa forma, são apresentados na sequência alguns planos de ação que deverão ser executados

O Que	Desenvolver site da empresa
Por Que	Possuindo um site da empresa, aumenta os meios de comunicação com os seus atuais e potenciais clientes. O site também pode ser utilizado como base para outro serviço, como as compras on-line.
Como	Outsourcing
Quando	Antes do arranque da empresa
Quanto	Fazer orçamento

O Que	Montar tabela de valores
Por Que	Essa tabela é importante, pois assim o dono da empresa não estima os valores sem sustentação. Já deixa os cálculos realizados e uma tabela fixa. Isso não quer dizer que a empresa não possa ser flexível. Essa tabela é mais uma orientação para nortear os custos da empresa e os seus limites
Como	Excel - Realizando cálculos de custos e margem de lucro
Quando	Março de 2014
Quanto	Sem custo

O Que	Desenvolver pacotes de serviços
Por Que	Para atrair clientes e estimular a fidelização, principalmente fora das épocas de grande movimento. Além de estimular clientes a migrarem as suas utilizações para outras épocas do ano.
Como	Marketing – preço/serviço - Realizar cálculos de margem, para poder fazer um pacote que também traga vantagem para a empresa
Quando	Antes da abertura da empresa
Quanto	N.a.

O Que	Criar conta no facebook, twitter e outras redes sociais.
Por Que	Com as pessoas cada vez mais conectadas nesses meios, é uma ótima alternativa de comunicação com os clientes. Mesmo que algumas pessoas não tenham. Alguém de sua família deve ter, como um filho que poderá obter informações nesse canal.
Como	Internet - Entrando nos sites e criando uma conta. E monitorando diariamente
Quando	Abril 2014
Quanto	Sem custo

6.4. Avaliação e controlo do Marketing Mix

O controlo e avaliação, é uma fase importante para o conhecimento do desenrolar da implementação do plano, que foi distribuído em duas partes (Born, 2009): controlo de eficiência e controlo de eficácia.

O controlo de eficiência será concretizado através de reuniões com carácter semanal para avaliação da evolução do plano. Em Junho de 2014, será feita uma reunião para dar andamento às prioridades para o ano. E, após isso, reuniões com carácter mensal de andamento do projeto. Em Janeiro de 2015, será feita uma avaliação dos pontos positivos do projeto e o que se pode melhorar para o ano seguinte.

O controlo de eficácia será efetuado através de perceção das concretizações dos objetivos estratégicos, verificando o incremento no número de clientes e por conseguinte da receita anual.

Como meio de avaliar o Marketing Mix, a empresa considera, de acordo com os recursos humanos disponíveis, a recolha de alguma informação, nomeadamente:

- ✓ Conhecer o nível de satisfação dos seus clientes, através da utilização de um questionário;
- ✓ Verificar diferenças numéricas ao nível dos segmentos alvo.
- ✓ Analisar situações de exceção

7. Plano Financeiro

Dependendo das condições existentes nas instituições de crédito, e pelas negociações a realizar com fornecedores para pagamentos com período de carência, se estabelecerá a quantidade necessária de financiamento através de bancos. Procurar-se-á financiamento para a criação de novas empresas á taxa de juro que melhor se consiga negociar no mercado financeiro.

Outras Formas de financiamento são através de leasing, factoring, renting ou do alargamento do prazo de pagamento a fornecedores correntes e de imobilizado.

Se reforça a ideia da adaptabilidade da equipa de gestão a outras formas ou estruturas de financiamento, sempre e quando seja vantajoso.

Atualmente existe apoio financeiro destinado a empresas inovadoras e/ou empreendedores sob a forma de juro bonificado, benefícios fiscais, ou subsídios ao investimento, incluídos no Orçamento de Estado para 2014.

Ativos Tangíveis:

- ✓ Compra/Leasing de catamarans;
- ✓ Compra de equipamento de suporte e reparação de catamarans
- ✓ Compra de um veículo de mercadorias usado
- ✓ Compra de um computador portátil;
- ✓ Equipamento fixo:
- ✓ Terminal para fazer o cartão de sócio

Ativos Intangíveis:

- ✓ Compra de programas de computador (software)

Disponibilidades:

- ✓ Reserva de Segurança de Tesouraria: € 2.000;

Demonstração de Resultados - Critérios

Volume de negócios:

- ❖ Entende-se que € 60.750 é um valor bastante

CMVMC:

- ❖ A margem praticada baseia-se sobretudo na parte de cafetaria e *merchandising*

FSE's:

- ❖ Taxa de crescimento considera uma taxa de inflação anual média de 2%;

Pessoal:

- ❖ Qualquer admissão de novo colaborador virá como consequência de aumento de produção, pelo que será analisado o novo ponto crítico, a partir do qual será viável contrata-lo, de acordo com a legislação laboral em vigor;

Gastos associados com a atividade/operação da empresa irão tentar controlar-se com técnicas de marketing e financeiras.

7.1. Demonstração de Resultados Previsionais

Tabela 9 - Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	60.750	70.075	78.882	84.657	88.890	93.334
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	6.520	7.824	8.998	9.897	10.392	10.912
Fornecimento e serviços externos	10.653	16.459	16.953	17.462	17.986	18.525
Gastos com o pessoal	19.209	31.497	31.812	32.130	32.451	32.775
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	24.368	14.295	21.119	25.168	28.061	31.122
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.746	11.746	11.746	11.413	7.788	468
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	12.621	2.548	9.373	13.755	20.273	30.654
Juros e rendimentos similares obtidos	1.188	1.333	1.866	2.595	3.445	4.425
Juros e gastos similares suportados	3.534	5.301	4.771	4.241	3.711	3.181
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	10.275	-1.419	6.468	12.109	20.007	31.899
Imposto sobre o rendimento do período	2.569		1.262	3.027	5.002	7.975
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	7.706	-1.419	5.206	9.082	15.005	23.924

Optou-se por não subestimar os custos, evitando assim um otimismo exacerbado;

Os investimentos iniciais correspondem aos pagamentos das aquisições iniciais antes da abertura (após negociação com fornecedores para pagamento a 30/60 dias).

Em relação às vendas é bastante provável que sejam muito menores nos primeiros meses do ano e com um crescimento importante a partir de Junho em consequência da maior afluência às praias e conseguinte conhecimento do espaço.

Verifica-se a existência de lucro sustentável portanto de viabilidade do projeto.

7.2. Balanço Previsional

Tabela 10 - Balanço Previsional

Balanço Previsional						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente	87.354	75.607	63.861	52.448	44.660	44.192
Activos fixos tangíveis	86.687	75.274	63.861	52.448	44.660	44.192
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	25.808	28.888	39.701	54.372	71.446	91.131
Inventários	18	22	25	27	29	30
Clientes	1.038	1.197	1.348	1.446	1.519	1.594
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	24.752	27.670	38.328	52.899	69.899	89.506
TOTAL ACTIVO	113.162	104.496	103.562	106.820	116.106	135.323
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		7.706	6.287	11.493	20.575	35.580
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	7.706	-1.419	5.206	9.082	15.005	23.924
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	27.706	26.287	31.493	40.575	55.580	79.504
PASSIVO						
Passivo não corrente	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000
Provisões						
Financiamentos obtidos	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	5.456	6.209	8.068	10.245	12.526	15.819
Fornecedores	1.676	2.358	2.525	2.665	2.766	2.870
Estado e Outros Entes Públicos	3.780	3.851	5.543	7.580	9.760	12.949
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	85.456	78.209	72.068	66.245	60.526	55.819
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	113.162	104.496	103.562	106.820	116.106	135.323

7.3. Avaliação financeira do Projeto

Verifica-se que a generalidade dos indicadores têm um comportamento positivo, e por conseguinte com previsões de futuro estáveis. Verifica-se também uma margem de tesouraria aceitável logo no primeiro ano, assim como uma rentabilidade sobre o volume de negócios aceitável.

Tabela 11 - Indicadores Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		15%	13%	7%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	13%	-2%	7%	11%	17%	26%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	7%	-1%	5%	9%	13%	18%
Rentabilidade do Activo	11%	2%	9%	13%	17%	23%
Rotação do Activo	54%	67%	76%	79%	77%	69%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	28%	-5%	17%	22%	27%	30%
INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	24%	25%	30%	38%	48%	59%
Solvabilidade Total	132%	134%	144%	161%	192%	242%
Cobertura dos encargos financeiros	357%	48%	196%	324%	546%	964%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	4,73	4,65	4,92	5,31	5,70	5,76
Liquidez Reduzida	4,73	4,65	4,92	5,30	5,70	5,76
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	43.577	45.792	52.931	57.298	60.512	63.897
Grau de Alavanca Operacional	345%	1797%	565%	417%	298%	208%
Grau de Alavanca Financeira	123%	-180%	145%	114%	101%	96%

O facto da maioria dos indicadores apresentar sintomas positivos ajudam à confiança na viabilidade do negócio.

Conclusão

Considerando o projeto apresentado, respeitante a um plano de marketing de uma associação destinada ao turismo náutico, mediante o aluguer de catamarans, baseado num serviço diferenciado e uma aposta pela qualidade do produto final, com um *pricing* competitivo, foi apresentada primeiramente uma análise macro e micro da envolvente da empresa.

Numa primeira fase analisou-se a situação macroeconómica (Análise PEST) da região de Oeiras comparando-a com os Concelhos envolventes, fundamentando o motivo dessa escolha, e seguidamente foi realizado um enquadramento do produto/serviço. Após uma análise estratégica da empresa, procedeu-se a um detalhe do 7p's do Marketing, de modo a caracterizar a firma como um conjunto de políticas internas coesas. Elaborou-se um plano financeiro, de modo a identificar a perspetiva de receitas do projeto.

Em suma, após reflexão, considerando o contexto macroeconómica português e europeu, assim como do próprio setor, e à margem conseguida, logo a partir do primeiro ano de atividade, entende-se que o projeto deve ser realizado em a partir de Abril de 2014, antes da época balnear, sempre que as instalações sejam concluídas em tempo útil, caso contrário o início far-se-á em abril do ano seguinte de forma a obter um menor risco com o investimento.

Bibliografia

- Born, R. (2009). *Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas praticas*. Porto Alegre: Editora sulina.
- CPTEC. (09 de 12 de 2013). *A Escala Beaufort de Ventos*. Obtido de <http://antartica.cptec.inpe.br/>
- Gabinete do Desenvolvimento Municipal/CMO. (2009). *Oeiras, FActos e Números*. Oeiras: CMO.
- IPA – Inovação e Projetos em Ambiente. (2013). *Relatório Ambiental relativo à Avaliação Ambiental Estratégica da Revisão do PDM de Oeiras - Relatório Final*. Oeiras: CMO.
- Kotler, P. J., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1995). *Princípios de Marketing*. Editora LTC.
- Náutica de Recreio. (2012). *Náutica de recreio em Portugal - Um Pilar do Desenvolvimento Local e da Economia do Mar*. Óbidos: Sinapsis.
- Neoturis. (2008). *Planeamento Estratégico do Turismo para o Concelho de Oeiras*. Oeiras: CMO.
- Windguru. (05 de 12 de 2013). *Windguru*. Obtido de <http://www.windguru.cz/>

Anexos

Amostra 125	Náutica de Recreio											
	Praticantes				Não Praticantes				Total		Potencial Utilizador	
	Pratica		Praticar + modalidades		Não Pratica		Gostaria de praticar		Nº		%	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Prática de desporto náutico?	30	24%	24	80%	95	76%	66	69%				
Surf	8	17%	4	9%			20	18%			43	34%
Bodyboard	7	15%	3	6%			5	4%				
Windsurf	3	7%	3	6%			2	2%				
Kitesurf	0	0%	4	9%			3	3%				
Vela	5	11%	11	23%			32	28%				
Canoagem	9	20%	4	9%			17	15%				
Remo	0	0%	5	11%			6	5%				
Motonáutica	2	4%	3	6%			9	8%				
Caça submarina	6	13%	9	19%			15	13%				
outros	6	13%	1	2%			4	4%				
Frequência												
1 a 4	19	63%										
4 a 8	8	27%										
8 a 12	1	3%										
Mais de 12	2	7%										
Razão, porque não pratica desportos náuticos?												
Não lhe desperta interesse					17	13%						
Não se sente ambientado					10	8%						
Nunca foi incentivado a fazê-lo					3	2%						
Sem companhia					10	8%						
Falta de tempo livre					19	15%						
Falta de saúde					2	2%						
Horários incompatíveis					1	1%						
Custos elevados					28	22%						
Idade					2	2%						
Outros					35	28%						
Alguma X praticou a modalidade da Vela?												
Sim	11	37%			15	16%			26	21%		
Não	19	63%			80	84%			99	79%		
Qual?												
Classe Optimist	3	14%			6	22%			9	18%		
Classe laser	5	23%			6	22%			11	22%		
Classe 420	1	5%			2	7%			3	6%		
Classe 470	1	5%			1	4%			2	4%		
Catamaran	3	14%			1	4%			4	8%		
Veleiro	8	36%			5	19%			13	27%		
outros	1	5%			6	22%			7	14%		
Razão do Não?												
Não lhe desperta interesse	3	8%			34	29%			37	24%		
Nunca foi incentivado a fazê-lo	5	13%			30	26%			35	22%		
Desconhece formas para iniciar a pratica	4	10%			5	4%			9	6%		
Falta de equipamentos de apoio a esta actividade	5	13%			4	3%			9	6%		
Falta de tempo livre	3	8%			9	8%			12	8%		
Horários incompatíveis	1	3%			4	3%			5	3%		
Custos elevados	6	15%			16	14%			22	14%		
Idade	1	3%			0	0%			1	1%		
Outros	12	30%			15	13%			27	17%		

Amostra 125	Náutica de Recreio											Potencial Utilizador	
	Praticantes				Não Praticantes				Total				
	Pratica		Praticar + modalidades		Não Pratica		Gostaria de praticar						
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			
Gostaria de praticar Vela Ligeira em Catamaran?												82	66%
Sim		18	60%			31	33%	49	39%				
Não		0	0%			23	24%	23	18%				
Talvez		11	37%			22	23%	33	26%				
Desconheço a modalidade		1	3%			19	20%	20	16%				
Frequência													
1 a 4		20	69%			40	75%	60	73%				
4 a 8		7	24%			11	21%	18	22%				
8 a 12		0	0%			2	4%	2	2%				
Mais de 12		2	7%			0	0%	2	2%				
0		1				42							
Quanto estaria disposto a pagar?													
Até 20€		12	43%			24	46%	36	44%				
Até 40€		12	43%			17	33%	29	35%				
Até 60€		3	11%			5	10%	8	10%				
Até 80€		1	4%			6	12%	7	9%				
0		1				42							
Modalidade de pagamento?													
Valor fixo		4	14%			19	36%	23	28%				
Valor em função da utilização		25	86%			34	64%	59	72%				
0		1				42							
É necessário estar encartado (Barras Portos)?													
Sim		15	50%			72	76%	87	70%				
Não		15	50%			23	24%	38	30%				
Pertence a algum Clube ou Ass. Desport. (Oeiras)?													
Sim		9	30%			9	9%	18	14%				
Não		21	70%			86	91%	107	86%				
Probabilidade de aderir (Clube ou Ass. Desport.)?													
Muito provável		7	23%			8	8%	15	12%				
Provável		15	50%			34	36%	49	39%				
Pouco provável		7	23%			36	38%	43	34%				
Nada provável		1	3%			17	18%	18	14%				
Relação com o Concelho de Oeiras													
Mora no Concelho		17	47%			54	42%	71	43%				
Trabalha no Concelho		10	28%			53	41%	63	38%				
Estuda no Concelho		4	11%			6	5%	10	6%				
Visita o Concelho		5	14%			15	12%	20	12%				
Rendimento													
menos 500€		2	7%			7	7%	9	7%				
500€ a 1000€		15	50%			38	40%	53	42%				
1000€ a 1500€		8	27%			32	34%	40	32%				
1500€ a 2000€		3	10%			11	12%	14	11%				
mais 2000€		2	7%			7	7%	9	7%				
Idade													
18 a 24		0	0%			3	3%	3	2%				
25 a 34		13	43%			42	44%	55	44%				
35 a 44		13	43%			35	37%	48	38%				
45 a 54		3	10%			11	12%	14	11%				
55 a 64		1	3%			3	3%	4	3%				
mais 65		0	0%			1	1%	1	1%				
Sexo													
M		19	63%			37	39%	56	45%				
F		11	37%			58	61%	69	55%				



Empresa: AMO

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

1º Ano actividade	2014
-------------------	------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	5	0,2
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	1	0,0

Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	9,00%
Taxa de IRC	25,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	5,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	5,00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	5,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

* Rendimento esperado de mercado

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor

presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.



Empres
a:

AMO

Euros

Vendas + Prestações de Serviços

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		20,00%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produto A - Cafeteria	24.000	28.800	33.120	36.432	38.254	40.166
Quantidades vendidas	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	1,00	1,20	1,38	1,52	1,59	1,67
Produto B - Merchandising	300	360	414	455	478	502
Quantidades vendidas	300	300	300	300	300	300
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	1,00	1,20	1,38	1,52	1,59	1,67
Produto C - Aluguer de Equipamento	500	600	690	759	797	837
Quantidades vendidas	100	100	100	100	100	100
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	5,00	6,00	6,90	7,59	7,97	8,37
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	24.800	29.760	34.224	37.646	39.529	41.505

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produto A *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviço A - Sócio Patrocinador	31.900	35.090	38.599	40.529	42.555	44.683
Taxa de crescimento		10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Serviço B - Sócio Utilizador	800	1.000	1.200	1.380	1.449	1.521
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	5,00%	5,00%
Serviço C - Sócio Visitante	3.250	4.225	4.859	5.102	5.357	5.625
Taxa de crescimento		30,00%	15,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	35.950	40.315	44.658	47.011	49.361	51.829

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	24.800	29.760	34.224	37.646	39.529	41.505
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	24.800	29.760	34.224	37.646	39.529	41.505
IVA VENDAS 23%	5.704	6.845	7.872	8.659	9.092	9.546

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	35.950	40.315	44.658	47.011	49.361	51.829
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	35.950	40.315	44.658	47.011	49.361	51.829
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23%	8.269	9.272	10.271	10.812	11.353	11.921

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	60.750	70.075	78.882	84.657	88.890	93.334
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

IVA	13.973	16.117	18.143	19.471	20.445	21.467
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	74.723	86.192	97.025	104.128	109.335	114.801
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Perdas por imparidade		0	0	0	0	0	0
-----------------------	--	---	---	---	---	---	---

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		6.520	7.824	8.998	9.897	10.392	10.912
Produto A - Cafeteria	75,00%	6.000	7.200	8.280	9.108	9.563	10.042
Produto B - Merchandising	10,00%	270	324	373	410	430	452
Produto C - Aluguer de Equipamento	50,00%	250	300	345	380	398	418
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		6.520	7.824	8.998	9.897	10.392	10.912
IVA	23%	1.500	1.800	2.069	2.276	2.390	2.510
TOTAL CMVMC + IVA		8.020	9.624	11.067	12.174	12.782	13.422

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.



Empres
a: AMO

Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses	8	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		10	80,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Publicidade e propaganda	23%		100%	50	400,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Vigilância e segurança	23%	100%		80	640,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%		100%							
Conservação e reparação	23%	70%	30%	125	1.000,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26	1.738,91
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	50%	50%	50	400,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Livros e documentação técnica	23%	100%		10	80,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Material de escritório	23%	100%		25	200,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
Artigos para oferta	23%	100%		10	80,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	10%	90%	80	640,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90
Combustíveis	23%	20%	80%	100	800,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Água	6%	10%	90%	150	1.200,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		25	200,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%		100%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	100%		100	800,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Seguros		100%		117	933,33	1.442,00	1.485,26	1.529,82	1.575,71	1.622,98
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		50	400,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Despesas de representação	23%	100%		50	400,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56

Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		200	1.600,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Outros serviços	23%	100%		100	800,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
TOTAL FSE					10.653,33	16.459,40	16.953,18	17.461,78	17.985,63	18.525,20
FSE - Custos Fixos					7.457,33	11.521,58	11.867,23	12.223,24	12.589,94	12.967,64
FSE - Custos Variáveis					3.196,00	4.937,82	5.085,95	5.238,53	5.395,69	5.557,56
TOTAL FSE					10.653,33	16.459,40	16.953,18	17.461,78	17.985,63	18.525,20
IVA					1.433,60	2.214,91	2.281,36	2.349,80	2.420,29	2.492,90
FSE + IVA					12.086,93	18.674,31	19.234,54	19.811,58	20.405,92	21.018,10



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Empres
a:

AMO

Euros

Gastos com o Pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses	8	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Quadro de Pessoal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	2	2	2	2	2	2
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	3	3	3	3	3	3

Remuneração base mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041	1.051
Produção / Operacional	800	808	816	824	832	841
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2014	2015	2016	2017	2018	2019

Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	12.800	22.624	22.850	23.079	23.309	23.542
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	12.800	22.624	22.850	23.079	23.309	23.542

<u>Outros Gastos</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%						
Pessoal	23,75%	3.040	5.373	5.427	5.481	5.536	5.591
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	128	226	229	231	233	235
Subsídio Alimentação	98,21	3.241	3.273	3.306	3.339	3.373	3.406
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		6.409	8.873	8.962	9.051	9.142	9.233

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	19.209	31.497	31.812	32.130	32.451	32.775
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<u>QUADRO RESUMO</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal		12.800	22.624	22.850	23.079	23.309	23.542
Encargos sobre remunerações		3.040	5.373	5.427	5.481	5.536	5.591
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		128	226	229	231	233	235
Gastos de acção social		3.241	3.273	3.306	3.339	3.373	3.406
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		19.209	31.497	31.812	32.130	32.451	32.775

<u>Retenções Colaboradores</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%						

Outro Pessoal	11,00%	1.408	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590
Retenção IRS Colaborador	9,00%	1.152	2.036	2.057	2.077	2.098	2.119
TOTAL Retenções		2.560	4.525	4.570	4.616	4.662	4.708

Investimento em Fundo Maneio Necessário


	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Clientes	1.038	1.197	1.348	1.446	1.519	1.594
Inventários	18	22	25	27	29	30
Estado						
*						
*						
TOTAL	2.056	2.219	2.373	2.474	2.547	2.625
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1.676	2.358	2.525	2.665	2.766	2.870
Estado	1.212	3.851	4.281	4.553	4.758	4.974
*						
TOTAL	2.887	6.209	6.806	7.218	7.524	7.844

Fundo Maneio Necessário	-831	-3.990	-4.434	-4.744	-4.977	-5.220
--------------------------------	-------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Investimento em Fundo de Maneio	-831	-3.159	-444	-311	-232	-243
--	-------------	---------------	-------------	-------------	-------------	-------------

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	1.212	3.851	4.281	4.553	4.758	4.974
SS	556,00	655,15	661,70	668,32	675,00	681,75
IRS	144,00	169,68	171,38	173,09	174,82	176,57
IVA	511,58	3.025,70	3.448,00	3.711,23	3.908,54	4.116,07

		Empresa : AMO				
 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Euros				
Investimento						
Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	23.600					
Edifícios e Outras Construções	23.400					
Equipamento Básico	36.600					
Equipamento de Transporte	11.000					
Equipamento Administrativo	500					
Equipamentos biológicos	1.000					
Outros activos fixos tangíveis	2.000					
Total Activos Fixos Tangíveis	98.100					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1.000					
Total Investimento	99.100					
IVA	23%	8.993				
Valores Acumulados						
Valores Acumulados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	23.600	23.600	23.600	23.600	23.600	23.600
Edifícios e Outras Construções	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400

Equipamento Básico	36.600	36.600	36.600	36.600	36.600	36.600
Equipamento de Transporte	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Equipamento Administrativo	500	500	500	500	500	500
Equipamentos biológicos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros activos fixos tangíveis	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Activos Fixos Tangíveis	98.100	98.100	98.100	98.100	98.100	98.100
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total	99.100	99.100	99.100	99.100	99.100	99.100

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Depreciações & Amortizações	11.746	11.746	11.746	11.413	7.788	468

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	11.413	22.826	34.239	45.652	53.440	53.908
Activos Intangíveis	333	667	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL	11.746	23.493	35.239	46.652	54.440	54.908

Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	86.687	75.274	63.861	52.448	44.660	44.192
Activos Intangíveis	667	333				
TOTAL	87.354	75.607	63.861	52.448	44.660	44.192

Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento	98.269	-3.159	-444	-311	-232	-243
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	100.200	-3.200	-500	-300	-200	-200

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	21.212	13.658	18.776	21.729	22.993	23.458
Capital	20.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	80.000					
Subsídios						
TOTAL	121.212	13.658	18.776	21.729	22.993	23.458

N.º de anos reembolso

10

Taxa de juro associada

6,60%

2014

Capital em dívida (início período)	80.000	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	3.520	5.280	4.752	4.224	3.696	3.168
Reembolso Anual		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Imposto Selo (0,4%)	14	21	19	17	15	13
Serviço da dívida	3.534	13.301	12.771	12.241	11.711	11.181
Valor em dívida	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000

N.º de anos reembolso

--

Taxa de juro associada


6,60%

2015

Capital em dívida (início período)	3.520					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						

Valor em dívida						
N.º de anos reembolso	<input type="text"/>					
Taxa de juro associada	<input type="text" value="6,60%"/>					
2016						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
N.º de anos reembolso	<input type="text"/>					
Taxa de juro associada	<input type="text" value="6,60%"/>					
2017						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		7%	7%	7%		
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
N.º de anos reembolso	<input type="text"/>					
Taxa de juro associada	<input type="text" value="6,60%"/>					
2018						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		7%	7%			
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
N.º de anos reembolso	<input type="text"/>					
Taxa de juro associada	<input type="text" value="6,60%"/>					
2019						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						7%

Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						
Capital em dívida	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000
Juros pagos com Imposto Selo incluído	3.534	5.301	4.771	4.241	3.711	3.181
Reembolso		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000

		<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; display: inline-block;"> Empres a: AMO </div>				
Euros						
Ponto Crítico Operacional Previsional						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	60.750,00	70.075,00	78.881,75	84.657,04	88.889,89	93.334,38
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	6.520,00	7.824,00	8.997,60	9.897,36	10.392,23	10.911,84
FSE Variáveis	3.196,00	4.937,82	5.085,95	5.238,53	5.395,69	5.557,56
Margem Bruta de Contribuição	51.034,00	57.313,18	64.798,20	69.521,14	73.101,97	76.864,98
Ponto Crítico	45.725,70	66.959,05	67.471,71	67.907,27	64.238,53	56.112,39

Demonstração de Resultados Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	60.750	70.075	78.882	84.657	88.890	93.334
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	6.520	7.824	8.998	9.897	10.392	10.912
Fornecimento e serviços externos	10.653	16.459	16.953	17.462	17.986	18.525
Gastos com o pessoal	19.209	31.497	31.812	32.130	32.451	32.775
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	24.368	14.295	21.119	25.168	28.061	31.122
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.746	11.746	11.746	11.413	7.788	468
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	12.621	2.548	9.373	13.755	20.273	30.654
Juros e rendimentos similares obtidos	1.188	1.333	1.866	2.595	3.445	4.425
Juros e gastos similares suportados	3.534	5.301	4.771	4.241	3.711	3.181
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	10.275	-1.419	6.468	12.109	20.007	31.899
Imposto sobre o rendimento do período	2.569		1.262	3.027	5.002	7.975
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	7.706	-1.419	5.206	9.082	15.005	23.924



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Empresa: AMO

Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	9.466	1.911	7.030	10.316	15.205	22.990
Depreciações e amortizações	11.746	11.746	11.746	11.413	7.788	468
Provisões do exercício						
	21.212	13.658	18.776	21.729	22.993	23.458
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	831	3.159	444	311	232	243
CASH FLOW de Exploração	22.044	16.816	19.220	22.040	23.225	23.701
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-99.100					
Free cash-flow	-77.056	16.816	19.220	22.040	23.225	23.701
CASH FLOW acumulado	-77.056	-60.240	-41.020	-18.980	4.245	27.946



Plano de Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	24.368	14.295	21.119	25.168	28.061	31.122
Capital Social (entrada de fundos)	20.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	80.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	831	3.159	444	311	232	243
Proveitos Financeiros	1.188	1.333	1.866	2.595	3.445	4.425
Total das Origens	126.387	18.787	23.429	28.074	31.738	35.790
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	99.100					
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		2.569		1.262	3.027	5.002
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Encargos Financeiros	3.534	5.301	4.771	4.241	3.711	3.181
Total das Aplicações	102.634	15.870	12.771	13.503	14.738	16.182
Saldo de Tesouraria Anual	23.752	2.917	10.658	14.571	17.000	19.608
Saldo de Tesouraria Acumulado	23.752	26.670	37.328	51.899	68.899	88.506
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	23.752	26.670	37.328	51.899	68.899	88.506
Soma Controlo						



Empresa: AMO

Euros

Balço Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente	87.354	75.607	63.861	52.448	44.660	44.192
Activos fixos tangíveis	86.687	75.274	63.861	52.448	44.660	44.192
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	25.808	28.888	39.701	54.372	71.446	91.131
Inventários	18	22	25	27	29	30
Clientes	1.038	1.197	1.348	1.446	1.519	1.594
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	24.752	27.670	38.328	52.899	69.899	89.506
TOTAL ACTIVO	113.162	104.496	103.562	106.820	116.106	135.323

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		7.706	6.287	11.493	20.575	35.580
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	7.706	-1.419	5.206	9.082	15.005	23.924
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	27.706	26.287	31.493	40.575	55.580	79.504

PASSIVO						
Passivo não corrente	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000
Provisões						
Financiamentos obtidos	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000
Outras Contas a pagar						

Passivo corrente	5.456	6.209	8.068	10.245	12.526	15.819
Fornecedores	1.676	2.358	2.525	2.665	2.766	2.870
Estado e Outros Entes Públicos	3.780	3.851	5.543	7.580	9.760	12.949
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	85.456	78.209	72.068	66.245	60.526	55.819
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	113.162	104.496	103.562	106.820	116.106	135.323



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Empresa: AMO

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		15%	13%	7%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	13%	-2%	7%	11%	17%	26%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	7%	-1%	5%	9%	13%	18%
Rendibilidade do Activo	11%	2%	9%	13%	17%	23%
Rotação do Activo	54%	67%	76%	79%	77%	69%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	28%	-5%	17%	22%	27%	30%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	24%	25%	30%	38%	48%	59%
Solvabilidade Total	132%	134%	144%	161%	192%	242%
Cobertura dos encargos financeiros	357%	48%	196%	324%	546%	964%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	4,73	4,65	4,92	5,31	5,70	5,76
Liquidez Reduzida	4,73	4,65	4,92	5,30	5,70	5,76

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	43.577	45.792	52.931	57.298	60.512	63.897
Grau de Alavanca Operacional	345%	1797%	565%	417%	298%	208%
Grau de Alavanca Financeira	123%	-180%	145%	114%	101%	96%



Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
Free Cash Flow do Equity	-590	3.515	6.449	9.799	11.514	12.521	142.502				
									CF	CF Acum	
Taxa de juro de activos sem risco	5,00%	6,00%	6,90%	7,59%	7,97%	8,37%	8,79%	Ano 0	-590	-590	FALSO
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	Ano 1	3.158	2.568	10
Taxa de Actualização	10,25%	11,30%	12,25%	12,97%	13,37%	13,79%	14,23%	Ano 2	5.162	7.730	18
Factor actualização	1	1,113	1,249	1,411	1,600	1,821	2,080	Ano 3	6.943	14.673	25,4
								Ano 4	7.197	21.870	36,5
Fluxos Actualizados	-590	3.158	5.162	6.943	7.197	6.877	68.525	Ano 5	6.877	28.747	50,2
								Ano 6	68,525	97,272	17,0
	-590	2.568	7.730	14.673	21.870	28.747	97.272				
Valor Actual Líquido (VAL)	97.272										
	#NÚM!	495%	642%	666%	670%	670%	671%				
Taxa Interna de Rentabilidade	670,69%										
Pay Back period	0 Anos										
Na perspectiva do Projecto											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
									CF	CF Acum	
								Ano 0	-	-	FALSO
Free Cash Flow to Firm	77.056	16.816	19.220	22.040	23.225	23.701	448.377	Ano 1	77,056	157,872	FALSO
								Ano 2	16,816	44,4	FALSO

								59
WACC	6,25%	6,57%	7,24%	8,16%	9,25%	10,55%	10,55%	-
Factor de actualização	1	1,066	1,143	1,236	1,350	1,493	1,650	17.8 30
								26.6 29
								FALSO
								-
								17.1 97
								9.43 2
								FALSO
								15.8 75
								6.44 4
								4,9
Fluxos actualizados	- 77.056	15.780	16.817	17.830	17.197	15.875	271.66 3	
	- 77.056	- 61.277	- 44.459	- 26.629	-9.432	6.444	278.10 7	
Valor Actual Líquido (VAL)	278.10 7							
	#NÚM!	-78%	-38%	-12%	2%	11%	48%	
Taxa Interna de Rentabilidade	48,32%							
Pay Back period	0	Anos						
Cálculo do WACC	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Passivo Remunerado	80.000	72.000	64.000	56.000	48.000	40.000		
Capital Próprio	27.706	26.287	31.493	40.575	55.580	79.504		
TOTAL	107.706	98.287	95.493	96.575	103.580	119.504		
% Passivo remunerado	74,28%	73,25%	67,02%	57,99%	46,34%	33,47%		
% Capital Próprio	25,72%	26,75%	32,98%	42,01%	53,66%	66,53%		
Custo								
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%		
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%		
Custo Capital	10,00%	11,00%	11,90%	12,59%	12,97%	13,37%		
Custo ponderado	0,0624 90557	6,57%	7,24%	8,16%	9,25%	10,55%		