

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Pedro Miguel Vidal Pereira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor João Carlos Rosmaninho de Menezes,
Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Setembro de 2017

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Carlos Rosmaninho de Menezes, pela disponibilidade, visão, orientação e motivação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Aos meus pais, pela educação que me deram e pelo constante apoio nas diferentes opções que tenho feito ao longo da minha vida.

Aos meus filhos, Inês e Tiago, pelos dois anos em que não tiveram o pai tão presente devido a ter voltado à faculdade.

À minha mulher, Eva, pelo seu apoio e motivação e por ter assegurado, durante estes dois anos, tudo o resto.

Sumário

A presente Dissertação de Mestrado consiste na elaboração de um modelo e plano de negócio e tem como objetivo analisar a viabilidade económica da abertura de uma nova empresa de desporto aventura que irá realizar atividades desportivas, direcionadas para a população sénior (considerado aqui como pessoas com mais de 50 anos).

Nas sociedades contemporâneas torna-se cada vez mais importante conhecer os aspetos de mudança na dimensão e estrutura das populações. A tendência de envelhecimento das populações é uma realidade presente na generalidade das sociedades do mundo.

Os seniores de hoje são mais ativos, têm um maior poder de compra, maior disponibilidade de tempo, mais saúde e uma expectativa de longevidade de vida maior.

Constituem, no presente momento, um dos segmentos de mercado de maior crescimento, permitindo grandes oportunidades de negócio.

Com a preocupação de criar um modelo de negócio inovador e adequado a este segmento optou-se por efetuar um enquadramento teórico sobre estas temáticas a fim de decidir o modelo de negócio a seguir.

Para a implementação do modelo de negócio procedeu-se posteriormente à análise interna e competitiva de mercado tendo-se definido a estratégia e a forma de implementação.

Por fim procedeu-se à avaliação da proposta recorrendo a elementos de avaliação económica, de forma a determinar a viabilidade do projeto, tendo-se determinado que o projeto é viável.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Desportos Aventura, População Sénior e Envelhecimento Ativo

Classificação JEL: M13

Abstract

The current project develops a model and business plan aiming to assess the feasibility of an adventure sports company targeting senior citizens (ages 50 and above).

In the current world, it is mandatory to acknowledge the changes in population size and structure. Population ageing is an undisputable trend worldwide, particularly in the so called developed world.

Senior citizens are nowadays more active, healthier, have more available time and a longer life expectancy. Their purchasing power is also superior.

As such, they represent a market segment with one of the best growth prospects and a business opportunity in itself.

In order to create a unique business model, suitable for the senior market segment, the project was initiated by an analysis of the theoretical framework, to select the appropriate business model.

Subsequently, a thorough analysis of the internal market, including the competition, was conducted, to achieve an implementation business model with the right strategies and implementation ways.

To conclude, an economic assessment of the business plan was conducted, confirming the project's feasibility.

Keywords: Business Plan, Adventure Sports, Senior citizens and Active Aging

JEL Classification System: M13

Sumário Executivo e identificação do promotor

O envelhecimento da população é, hoje, um fenómeno universal.

Este envelhecimento da população, fruto do acentuado decréscimo da taxa de natalidade associado a um aumento da esperança média de vida, deu os primeiros passos após a 2ª guerra mundial. A geração dos “Baby Boomers” compreende as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 nos Estados Unidos. É uma geração revolucionária, que mudou o mundo em vários aspetos sociais, económicos e culturais.

É esta geração, que se recusa a ser chamada de idosa ou velha procurando, pelo contrário, demonstrar que, nos anos que tem pela frente, pode fazer mais e melhor.

É neste contexto que nasce o projeto “Enjoy The Moment ...”¹

Pretende-se, com este projeto, a realização de atividades desportivas direcionadas para a população sénior residente dos concelhos de Oeiras e Cascais e para os turistas dessa idade que visitam a cidade de Lisboa e a linha de Cascais.

Identificação do Promotor

A ideia de criação deste novo negócio surge, na sua essência, por critérios de natureza pessoal do promotor.

Surge para o autor do projeto como uma continuação natural do processo de obtenção de novos conhecimentos e competências na área de gestão que foi iniciado, no ano passado, com a frequência e conclusão da pós-graduação em Gestão Empresarial no INDEG-ISCTE.

Surge, também, na sequência do promotor já ter tido, na década de 90, um outro projeto empresarial na área do desporto aventura, a Vício da Aventura.

O promotor é licenciado em Engenharia Informática de Computadores pelo Instituto Superior Técnico e encontra-se atualmente a trabalhar numa consultora multinacional de tecnologias de informação. Tem larga experiência em Gestão de Projetos e em Análise Funcional e/ou de Negócio. Tem, também, experiência em Pré-Venda e no desenvolvimento de novos negócios.

¹ As reticências (“...”) fazem parte integrante da marca.

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	ÂMBITO DO TRABALHO	2
1.1.1	<i>Turismo</i>	2
1.1.1.1	Turismo de Desporto	2
1.1.1.2	Turismo de Natureza	3
1.1.2	<i>Seniores (50+)</i>	4
1.1.2.1	A prática de exercício físico	5
1.1.2.2	A importância da realização das atividades em grupo	5
1.1.2.3	Turismo Sénior	6
2	REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1	ESTRATÉGIA	8
2.1.1	<i>Intenção estratégica</i>	9
2.1.2	<i>Estratégia Oceano Azul</i>	11
2.1.3	<i>Análise do Meio Envoltente</i>	14
2.2	INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS.....	15
2.2.1	<i>Conceito de startup</i>	17
2.2.2	<i>A abordagem “lean” no mundo das startups</i>	17
2.3	MODELO DE NEGÓCIO	18
2.4	PLANO DE NEGÓCIO	23
2.5	MODELO CONCEPTUAL DO PLANO DE NEGÓCIOS	23
3	METODOLOGIA	25
3.1	MODELO CONCEPTUAL	25
3.2	TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	26
4	ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES – DADOS TRATADOS	27
4.1	ANÁLISE DA ENVOLVENTE MEDIATA (PESTAL)	27
4.2	ANÁLISE IMEDIATA	32
4.2.1	<i>Análise dos Clientes e Mercado</i>	32
4.2.1.1	Ao nível do Segmento da População Residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras	32
4.2.1.2	Ao nível do Segmento dos Turistas que visitam Lisboa	35
4.2.2	<i>Análise da Concorrência</i>	35
4.2.2.1	Ao nível do Segmento da População Residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras	36
4.2.2.2	Ao nível do Segmento dos Turistas que visitam Lisboa	37
4.3	ESTUDO QUANTITATIVO REALIZADO AO SEGMENTO DA POPULAÇÃO RESIDENTE	38
4.4	ANÁLISE COMPETITIVA.....	39
4.4.1	<i>Pontos de Ação da Análise Interna e Competitiva</i>	41
5	FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO	43
5.1	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	43
5.1.1	<i>Visão; Missão e Valores</i>	43
5.1.2	<i>Modelo de Negócio Proposto</i>	45
5.1.2.1	Parcerias Chave	47
5.1.2.2	Atividades Chave	48
5.1.2.3	Recursos Chave	48
5.1.2.4	Proposta de Valor	48
5.1.2.5	Relações com os Clientes	49
5.1.2.6	Canais	49

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

5.1.2.7	Segmentos de Clientes	49
5.1.2.8	Estrutura de Custos	50
5.1.2.9	Fontes de Receita	50
5.1.3	<i>Objetivos Estratégicos e Operacionais</i>	51
5.1.4	<i>Estratégia de Desenvolvimento</i>	52
5.1.5	<i>Avaliação e Controlo da Estratégia</i>	53
5.2	DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO	53
5.2.1	<i>Estratégia de Marketing</i>	54
5.2.1.1	Conceito e Marca	54
5.2.1.2	Segmento alvo e Posicionamento	56
5.2.1.3	Marketing-Mix	57
5.2.2	<i>Estratégia de Investigação e de Desenvolvimento</i>	64
5.2.3	<i>Estratégia Tecnológica, de Operação e Sistemas de Informação</i>	64
5.2.3.1	Gestão dos Equipamentos	64
5.2.3.2	Sistemas de Informações e Telecomunicações	65
5.2.3.3	Gestão de Stocks	66
5.2.4	<i>Estratégia Organizacional e de Recursos Humanos</i>	66
5.2.4.1	Determinantes do Contexto Organizacional	67
5.2.4.2	Gestão das Pessoas	70
5.2.5	<i>Estratégia Financeira</i>	71
5.3	AVALIAÇÃO ECONÓMICA	72
5.3.1	<i>Pressupostos Gerais da Análise Económica</i>	72
5.3.2	<i>Plano Plurianual de Investimentos</i>	73
5.3.3	<i>Custos Previsionais</i>	74
5.3.3.1	Fornecimentos e Serviços. Externos (FSE)	74
5.3.3.2	Gastos com o Pessoal	74
5.3.4	<i>Proveitos Previsionais</i>	76
5.3.4.1	Turistas a visitar a Área Metropolitana de Lisboa	76
5.3.4.2	População residente nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras	76
5.3.5	<i>Investimento Fundo de Maneio</i>	77
5.3.6	<i>Financiamento</i>	77
5.3.7	<i>Demonstração de Resultados Previsional</i>	78
5.3.8	<i>Cash Flows Operacionais</i>	78
5.3.9	<i>Balanço Previsional</i>	79
5.3.10	<i>Principais Indicadores</i>	79
5.3.10.1	Indicadores Económicos	79
5.3.10.2	Indicadores Económicos - Financeiros	80
5.3.10.3	Indicadores Financeiros	80
5.3.10.4	Indicadores de Liquidez	80
5.3.10.5	Indicadores de Risco de Negócio	81
5.3.11	<i>Avaliação do Projeto</i>	81
6	CONCLUSÕES	83
7	BIBLIOGRAFIA	86
8	ANEXOS	90
8.1	ANEXO A: ESTUDO QUANTITATIVO REALIZADO AO SEGMENTO DA POPULAÇÃO RESIDENTE	90
8.2	ANEXO B: ANÁLISE ECONÓMICA	97
	<i>Anexo B.01: Pressupostos Gerais da Análise Económica</i>	97
	<i>Anexo B.02: Investimentos</i>	98
	<i>Anexo B.03.01: Fornecimentos e Serviços Externos (custos)</i>	100
	<i>Anexo B.03.02: Fornecimentos e Serviços Externos (quadro)</i>	100

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

<i>Anexo B.04.01: Merchandising - Preços e Quantidades previstas de venda</i>	103
<i>Anexo B.04.02: Segmento Turistas – Valores médios e Quantidades previstas de venda de serviços</i>	104
<i>Anexo B.04.03: Segmento População Residente – Valores médios e Quantidades previstas de venda de serviços</i>	105
Objetivo do número de Clientes.....	106
<i>Anexo B.04.04: Volume de Negócios</i>	109
<i>Anexo B.05: Investimento em Fundo Maneyo</i>	110
<i>Anexo B.06: Financiamento</i>	110
<i>Anexo B.07: Demonstração de Resultados Previsional</i>	111
<i>Anexo B.08: Mapa de Cash Flows Operacionais</i>	111
<i>Anexo B.09: Balanço Previsional</i>	112
<i>Anexo B.10: Avaliação do Projeto</i>	113
Na perspetiva do projeto.....	113
Cálculo do WACC.....	113

ÍNDICE TABELAS OU QUADROS

TABELA 1: USO DE INTERNET, FREQUÊNCIA DE USO E COMPRAS ONLINE EM PORTUGAL (DADOS DE 2015)	30
TABELA 2: POPULAÇÃO ATIVA NOS CONCELHOS DE CASCAIS, LISBOA E OEIRAS	34
TABELA 3: ESCOLARIDADE NOS CONCELHOS DE CASCAIS, LISBOA E OEIRAS PARA INDIVÍDUOS ENTRE 50 E 74 ANOS	34
TABELA 4: POPULAÇÃO RESIDENTE NÃO ATIVA COM IDADE ENTRE OS 50 E OS 74 ANOS DOS CONCELHOS DE CASCAIS, LISBOA E OEIRAS	34
TABELA 5: CARACTERIZAÇÃO DOS TURISTAS EUROPEUS (28 PAÍSES) POR GRUPO ETÁRIO, 2015	35
QUADRO 6: ANÁLISE TOFA EXTERNA: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	40
QUADRO 7: ANÁLISE TOFA INTERNA: PONTOS FORTES E FRACOS	41
QUADRO 8: PONTOS DE AÇÃO DA ANÁLISE INTERNA E COMPETITIVA	42
QUADRO 9: VISÃO DA “ENJOY THE MOMENT ...”	44
QUADRO 10: MISSÃO DA “ENJOY THE MOMENT ...”	44
QUADRO 11: AVALIAÇÃO ECONÓMICA – INDICADORES ECONÓMICOS	79
QUADRO 12: AVALIAÇÃO ECONÓMICA – INDICADORES ECONÓMICOS FINANCEIROS	80
QUADRO 13: AVALIAÇÃO ECONÓMICA – INDICADORES FINANCEIROS	80
QUADRO 14: AVALIAÇÃO ECONÓMICA – INDICADORES DE LIQUIDEZ	80
QUADRO 15: AVALIAÇÃO ECONÓMICA – INDICADORES DE RISCO DE NEGÓCIO	81

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1: OCEANO AZUL – MODELO DAS 4 AÇÕES	13
FIGURA 2: BUSINESS MODEL CANVAS.....	20
FIGURA 3: CINCO PASSOS PARA SE DELIMITAR UMA ESTRATÉGIA	24
FIGURA 4: MODELO CONCEPTUAL NA GÉNESE DA CRIAÇÃO DA “ENJOY THE MOMENT ...”	25
FIGURA 5: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO TOTAL RESIDENTE POR GRUPOS ETÁRIOS EM PORTUGAL, 2011	33
FIGURA 6: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO TOTAL RESIDENTE POR GRUPOS ETÁRIOS NOS CONCELHOS DE CASCAIS, LISBOA E OEIRAS, 2011	33
FIGURA 7: TELA DO MODELO DE NEGÓCIO DA “ENJOY THE MOMENT ...”	46
FIGURA 8: LOGOTIPO DA “ENJOY THE MOMENT ...” COM A ASSINATURA EM PORTUGUÊS E INGLÊS	55
FIGURA 9: DETERMINANTES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	67
FIGURA 10: ORGANOGRAMA DA “ENJOY THE MOMENT ...”	69

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

1 INTRODUÇÃO

O projeto em análise surge no âmbito do Mestrado Executivo em Gestão de Empresas realizado no ISCTE Business School e tem dois grandes objetivos. Por um lado, visa aprofundar conhecimentos teóricos sobre ferramentas de desenvolvimento de negócios e, por outro, colocá-los em prática.

Nesse sentido, apresenta o plano de negócio da “Enjoy the Moment ...” uma empresa de desporto aventura que irá realizar atividades desportivas, direcionadas para o escalão sénior (pessoas com mais de 50 anos).

Pretende-se, com este estudo, analisar as diversas variáveis do negócio, de forma a determinar a viabilidade do projeto

Sendo um projeto direcionado para o segmento Sénior (50+) e para turistas deste segmento e, tendo como referência a oferta que se pretende desenvolver, será realizada uma análise contextual destes dois temas.

O presente documento inicia-se com a apresentação e contextualização do projeto, dos seus objetivos e de como será desenvolvido. Posteriormente, será feito um enquadramento teórico sobre conceitos fundamentais para o desenvolvimento do mesmo.

Uma vez identificado o plano de negócio como ferramenta agregadora dos diversos elementos necessários a tratar no processo de criação de um novo negócio, e o modelo de negócio como o elemento central, é definida a metodologia para colocação destes instrumentos em prática e os objetivos a alcançar.

Nos restantes capítulos do documento, são apresentados os diferentes passos necessários para a estruturação do projeto.

1.1 Âmbito do Trabalho

1.1.1 Turismo

O turismo é, sem dúvida, a maior indústria mundial, geradora de benefícios crescentes (Pereira, 2006).

Harrison-Hill e Challip (Hill e Chalip , 2005) dizem-nos que qualquer produto ou serviço deve ser concebido, desenhado e entregue de acordo com a necessidade do mercado alvo em mente.

O desafio é criar experiências nas atrações que realizam as necessidades e desejos dos turistas. Pode afirmar-se que todo o serviço tem de ser pensado, organizado e estruturado em função do consumidor.

Os mesmos autores (Hill e Chalip , 2005) referem que alguns destinos têm ajudado a popularizar o desporto, mas o desporto é também usado para promover o destino.

Portugal tem imensas potencialidades para o turismo devido às suas características geográficas e climáticas naturais, à disponibilidade e qualidade das suas infraestruturas e serviços, bem como pela diversificação de produtos oferecidos.

O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas (Turismo de Portugal, IP., 2014)

1.1.1.1 Turismo de Desporto

Kurtzman e Zauhar (Kurtzman e Zauhar, 2003) relatam que o desporto é visto como o maior fenómeno social do mundo e que se prevê que o turismo venha a ser a maior indústria económica do próximo século, sendo que os pontos de contacto entre desporto e turismo têm aumentado drasticamente.

Gibson, H. J. (Gibson, 1998) e Kurtzman e Zauhar (Kurtzman e Zauhar, 2003) afirmam que o turismo desportivo nasceu para preencher a necessidade de uma descrição mais detalhada do desporto praticado em viagens de lazer.

Pigeassou, C. (Pigeassou, 2004) refere que o turismo desportivo, nos dias de hoje, atingiu um estado de emancipação e autonomia que o separa do campo quer do desporto quer do turismo.

Por seu lado, Getz (Getz, 2003) diz que os eventos são a maior componente do turismo desportivo e talvez a mais significativa em termos de números de turismo e impacto económico.

De acordo com Lourenço e Carvalho (Lourenço e Carvalho, 2008) o Turismo de Desporto divide-se em dois tipos:

- Turismo de Prática Desportiva

Tem como objetivo principal a prática de uma determinada atividade desportiva (ex.: participação no Campeonato Nacional de Surf)

- Turismo de Eventos Desportivos

O Turismo de Eventos Desportivos tem como objetivo principal assistir a um determinado evento (ex.: assistir ao Campeonato Nacional de Surf)

O turista praticante desportivo pode definir-se como aquele que durante a sua viagem pratica uma qualquer atividade desportiva, independentemente da motivação principal da viagem (Robinson e Gammon, 2003).

1.1.1.2 Turismo de Natureza

O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) (Turismo de Portugal, IP., 2014) refere dez produtos turísticos a desenvolver, sendo um deles o Turismo de Natureza.

Neste tipo de turismo, a motivação principal é viver experiências de grande valor simbólico, interagir e usufruir da Natureza. Antecipa-se para este produto um crescimento anual de 5% nos próximos anos. Os consumidores são grupos de amigos, casais com ou sem filhos e reformados com interesse em realizar atividades específicas e em interagir com a Natureza.

Em termos europeus representa um mercado de 22 milhões de viagens internacionais, representando um volume de 9% do total de viagens de lazer realizadas pelos europeus.

Em Portugal, nos últimos anos, tem-se verificado um aumento de praticantes de atividades ao ar livre.

Entre as várias razões que explicam este crescimento, destacam-se a procura de atividades de lazer ou férias ativas que envolvam novas experiências, o aumento da oferta de atividades inovadoras e de ocupação de tempos livres, a diversidade de recursos naturais do nosso país, o

gosto pela natureza associado a uma maior consciência ambiental e também um novo tipo de culto de proteção da saúde. (Turismo de Portugal, IP, 2015)

1.1.2 Seniores (50+)

Segundo Safons (2003), os números mostram que para 2050 a relação do número de idosos será de uma pessoa para cinco em todo o mundo, e de uma para três nos países desenvolvidos.

As consequências do crescente número de idosos representam um grande desafio político, social e económico.

Na área económica o envelhecimento populacional terá um impacto sobre o crescimento económico, a poupança, o investimento, o consumo, o mercado laboral, as pensões, a tributação, entre outros. Na esfera social, este fenómeno influenciará a estrutura familiar tradicional e as condições de vida, a procura de habitação, as tendências migratórias e as necessidades de serviços de saúde.

Segundo o mesmo autor (Safons, 2003), é necessária, por parte das sociedades, uma concentração de esforços nas diferentes áreas profissionais, devendo existir um maior conhecimento sobre o fenómeno do envelhecimento e, principalmente, como envelhecer de forma saudável dando prioridade aos esforços na manutenção da independência e autonomia do indivíduo.

Também em Portugal, a situação demográfica sofreu transformações significativas nas últimas décadas, com consequência sociais consideráveis.

De acordo com o estudo publicado pelo Instituto Nacional de Estatística, o crescimento da população residente em Portugal nos primeiros anos do século XXI tem sido caracterizado por uma diminuição do saldo natural, que é negativo desde 2007 e que resulta da redução da natalidade e dos saldos migratórios positivos (Carrilho e Patrício, 2008).

As alterações na estrutura etária da população portuguesa resultam de vários fatores, designadamente, a redução das taxas de natalidade, fertilidade e mortalidade, a melhor cobertura das necessidades sociais e de saúde, a melhoria das condições de vida e o consequente aumento da esperança de vida (Fernandes, 1997).

1.1.2.1 A prática de exercício físico

A sociedade em geral deve encarar o envelhecimento com sucesso como uma filosofia de vida. Envelhecer de forma ativa mantendo altos níveis de autonomia, de dinamismo e funcionalidade é uma preocupação dos idosos e da sociedade, demonstrada através da adoção de hábitos de vida saudável, onde a alimentação diversificada, a realização de atividades físicas regulares e as atividades intelectuais são muito valorizadas.

Ao analisar o nível de atividade física, tomando como referência o estudo desenvolvido pelo INE (INE, 1999), verifica-se que 47,7 % dos indivíduos com 65 e mais anos de idade despende pouco esforço físico.

Sobre a realização de exercício físico, 47,4 % dos indivíduos com 65 e mais anos de idade revelam que caminham regularmente. Em atividades mais dinâmicas, como andar de bicicleta, 32,1 % admitem realizar. Quanto à prática de exercício regular, o número de idosos diminui – cerca de 3,3% nos homens e 1,7 % nas mulheres.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, entre os idosos a **atividade física ajuda a manter a saúde, agilidade e independência funcional e aumenta a sua participação social**. Também pode ajudar a prevenir quedas e auxilia na reabilitação de doenças crônicas, tornando-se uma importante componente de uma vida saudável.

Este tipo de comportamento ativo, durante esta etapa do ciclo de vida, leva a uma diminuição da dependência de terceiros e conseqüentemente à diminuição de custos e encargos.

1.1.2.2 A importância da realização das atividades em grupo

Segundo Spirduso, Francis, e MacRae (2005), o sedentarismo no idoso advém muitas vezes de imposições socioculturais, mais do que de uma incapacidade funcional, ou seja, muitas das alterações fisiológicas e funcionais observadas nos idosos resultam maioritariamente da inexistência de estímulos e/ou de práticas sociais, mais do que das próprias alterações atribuídas ao envelhecimento (Barry e Eathorne, 1994).

Observamos que, dentro da oferta de atividades que os idosos têm ao seu dispor, as atividades físicas destacam-se de forma significativa no que respeita ao desenvolvimento de hábitos saudáveis.

A prática de atividade física permite incorporar o movimento na sua vida, dando novos rumos à sua existência, por outras palavras, passar a cuidar mais de si mesmo (Safons, 2003).

O envelhecimento não pode ser encarado como uma doença e um obstáculo para a prática de exercício físico. O idoso não é um ser fraco, incapacitado, isolado e senil. A idade apenas constitui uma inevitabilidade do ponto de vista biológico.

É, então, necessário alterar as mentalidades de forma a emergir uma nova imagem da velhice (Carvalho M. J., 2006).

Segundo o estudo elaborado por Marinês Tambara, Leite Viviane Tolfo Cappellari, Joseila Sonego (Tambara, Cappellari, e Sonego, 2002) as razões que justificam a participação nos grupos da terceira idade são:

- Melhoria da qualidade de vida;
- Necessidade de convivência. A possibilidade de ter um espaço, no qual se podem realizar diferentes atividades e, ao mesmo tempo, conversar, sorrir e estar com outras pessoas;
- Necessidade de realizar atividades físicas, por indicação médica. Afirmam que após realizar consultas médicas e uma vez constatadas alterações orgânicas, os profissionais, além da prescrição de medicamentos, orientam para a necessidade de realizar exercícios físicos. Os idosos, para cumprir a orientação, procuram os grupos de convivência.
- Problemas de natureza psicológica. Neste sentido, a principal causa é o sentimento de solidão. Ter um grupo de referência, no qual se possa compartilhar alegrias, tristezas, conhecimentos, entre outros, proporciona ao idoso um suporte emocional e motivação.

1.1.2.3 Turismo Sénior

Define-se turismo sénior como a prática de atividades e experiências por pessoas com mais de 55 anos, fora do seu quotidiano, sem filhos dependentes e por um período mínimo de 24 horas e por tempo indeterminado.

As atividades de promoção do turismo sénior surgem na sequência dos desafios colocados pelo envelhecimento demográfico e pela emergência de uma nova relação tempo livre/tempo de trabalho. Esta disponibilidade, potencialmente de lazer e de turismo, deve-se à sua condição de saúde, às novas acessibilidades, à ausência de constrangimentos profissionais ou familiares, à flexibilidade de meios pela generalização das pensões de reforma, outros rendimentos e à abertura a consumismos de prazer e a novas experiências quando a vida parece caminhar apressadamente para o seu fim (Ferreira, 2006).

É neste contexto que surgem programas turísticos que respondem a necessidades de ocupação do tempo livre desta geração, assegurando qualidade para os seus dias e evitando a retração dos contactos sociais, promovendo novas redes de encontros, de relações e solidariedades e, em particular, entre os seniores com reformas antecipadas.

O tempo livre ganha, assim, importância socioeconómica que, conjugada com um número crescente de consumidores, exige a formulação de respostas credíveis e satisfatórias, onde o segmento sénior assume um peso crescente.

O turismo sénior começa a ser encarado como um mercado atrativo, com franco potencial de valorização e com repercussões positivas na economia e no desenvolvimento dos destinos turísticos (Ferreira, 2006).

Para os seniores, a deslocação turística significa uma mudança do quotidiano, o contacto com outros lugares, permitindo o conhecimento desses outros territórios e dos modos de vida das suas populações. De acordo com Ferreira, valoriza-se o turismo como fator de desenvolvimento integral do homem, reconhece-se o direito ao lazer e ao turismo, o turismo como instrumento de integração social, de acesso à cultura e à comunicação com os outros, o turismo para todos, a democratização do turismo.

Desta forma, considera-se que o turismo sénior será impelido para uma posição cimeira no contexto das dinâmicas motrizes da atividade turística.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De seguida, será apresentada a revisão da literatura efetuada aos temas considerados como mais relevantes para o desenvolvimento de um novo negócio na área do desporto aventura.

Sendo um projeto inovador, o autor inicia este processo analisando as temáticas da Estratégia e da Inovação nos Serviços falando um pouco dos conceitos da Estratégia Oceano Azul, Startup´s e da abordagem *lean*.

Por outro lado, será estudado o modelo de negócio como elemento central na criação de um novo projeto empresarial.

Para finalizar, será aprofundado o plano de negócio como ferramenta agregadora da abordagem estratégica ao mercado.

2.1 Estratégia

Porter (1980) define estratégia como sendo “a procura de uma posição competitiva favorável num sector” e o objetivo dessa procura é “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável face às forças que determinam a concorrência no sector”.

De acordo com este autor, para as empresas se posicionarem estrategicamente, precisam não só se gerir a si mesmas, mas também compreender, de forma a poderem influenciar, de uma forma consciente, o comportamento das entidades com que se relacionam.

Para este autor, a estratégia é posicionamento no mercado.

Durante anos, a visão estruturalista ou de determinismo do meio conduziu a um pensamento estratégico baseado na concorrência, em que se encarou a estrutura de mercado tal como existe e na qual as empresas têm uma posição defensiva face à concorrência tentando obter uma vantagem competitiva com essa mesma posição (Kim e Mauborgne, 2005).

A estratégia é a direção e âmbito de uma organização ao longo do tempo, que obtém vantagens, num ambiente desafiante, através da configuração dos seus recursos, de forma a satisfazer as necessidades do mercado e simultaneamente, cumprir as expectativas dos seus stakeholders (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

As decisões estratégicas segundo estes autores:

- Referem a direção a longo prazo da organização;
- Referem o âmbito da atividade de uma organização;
- Adicionam vantagens perante a concorrência;
- Aderecem mudanças no ambiente de negócio;
- Acrescentam recursos e competências;
- Aumentam o valor e expectativas dos envolvidos.

Desta forma, estas decisões tendem a ser complexas, construídas em ambientes de alguma incerteza, afetam decisões operacionais, têm uma abordagem integrante e envolvem mudanças.

Atualmente, os gestores têm de formular as estratégias para orientarem as organizações em relação às mudanças do meio que as envolvem.

A necessidade de uma estratégia surge na medida em que qualquer organização precisa de uma orientação para o futuro, um caminho a percorrer de forma a atingir os objetivos a que se propõe.

Como refere Drucker (1990), a melhor forma de prever o futuro é criá-lo, e é isto o que a estratégia nos vai permitir fazer: traçar o caminho que leva a organização a atingir os seus objetivos, fazendo com que o futuro aconteça. Para este autor, a estratégia é recriar o mercado.

2.1.1 Intenção estratégica

Gary Hamel e C.K. Prahalad argumentaram que, para conseguir ser bem-sucedida, uma empresa terá que reconciliar a sua finalidade com os seus meios, através da Intenção Estratégica (Hamel e Prahalad, 1989).

No seu livro, “Competing for the Future”, Hamel e Prahalad (1996), definem "intenção estratégica" como "um sonho...ambicioso e convincente...que dá energia...que oferece a energia emocional e mental para o percurso...para o futuro,"

Se a arquitetura estratégica (uma prova final de alto nível para o desdobramento de novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração de competências existentes, e a reconfiguração do interface com os consumidores) é o cérebro, a intenção estratégica é o coração. Deverá transmitir um sentido de expansão – os recursos e capacidades atuais não são suficientes para a tarefa.

Hamel e Prahalad providenciaram os três seguintes atributos de intenção estratégica: direção, descoberta e destino.

- **Sentido de Direção** - "Intenção Estratégica (...) implica um determinado ponto de vista acerca do mercado de longa duração ou uma posição competitiva que uma empresa espera construir a longo prazo". Deverá ser uma visão do futuro, transmitindo um sentido de direção de união e de personalização.
- **Sentido de Descoberta** – A intenção estratégica é diferenciada; implica um ponto de vista competitivo singular acerca do futuro. Garante aos funcionários a promessa da exploração de um novo território competitivo.
- **Sentido de Destino** – A intenção estratégica tem um limite emocional associado; é um objetivo que os empregados entendem como inerentemente valioso.

Um Processo de Intenção Estratégica típica baseia-se em três pontos importantes:

1. **Definição da Intenção Estratégica** (contendo as três características mencionadas acima).
2. **Definição dos Desafios:** encontre os desafios apropriados e comunique-os a todos os trabalhadores. Estes desafios são os meios para obter a Intenção Estratégica, por exemplo, ter uma taxa de retenção de Clientes superior ou igual a 90 %.
3. **Fortalecimento da Intenção Estratégica:** fundamental em qualquer processo de Intenção Estratégica é entender que entrar na Intenção Estratégica é uma questão que envolve toda a gente. Aqui a tarefa da Gestão de Topo passa por:
 - Ter a capacidade de ouvir/perceber os Colaboradores
 - Motivar as pessoas, através da comunicação da importância e valor dos objetivos e alvos a atingir;
 - Deixar espaço para as contribuições individuais, fundamentando o entusiasmo;
 - Usar a intenção estratégica de forma consciente, para guiar a aplicação de recursos.

A intenção estratégica dá corpo ao desejo de obtenção da posição de liderança e estabelece o critério que a organização deverá usar nesse processo. Deste modo a intenção estratégica, é mais do que libertar simplesmente a ambição, é um processo de gestão ativa.

A intenção estratégica diverge do conceito de planeamento estratégico.

Porque o objetivo da intenção estratégica é cruzar o futuro com o presente, não diz respeito a melhorias incrementais, mas sim à capacidade de fazer diferente.

Com a aceleração das mudanças, o horizonte de previsão torna-se cada vez mais curto, e só com uma boa articulação da intenção estratégica, uma sucessão de planos de anos consecutivos, pode conduzir a uma liderança global. A estratégia é clara no que diz respeito aos fins, mas flexível no que diz respeito aos meios. Deixa espaço para a improvisação e criatividade.

Os gestores devem encorajar e motivar a criatividade e devem estabelecer os critérios dentro dos quais os empregados podem prestar e encaixar a lógica das suas iniciativas.

Deste modo, a estratégia é concebida, não como um exercício de reposicionamento da empresa dentro do sector onde atua, mas ao contrário, a estratégia é um esforço de descoberta, que põe a ênfase na procura de novos padrões de oportunidades e novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

2.1.2 Estratégia Oceano Azul

Seguindo a mesma lógica conceptual de pensamento de Drucker, Hamel, Prahalad; Kim e Mauborgne também consideram que o futuro pode e deve ser reinventado.

Metaforicamente, estes autores referem que o mercado é constituído por dois oceanos, o vermelho e o azul. O oceano vermelho representa todas as indústrias que existem hoje. O oceano azul considera todas as indústrias que ainda não existem; representa, assim, o mercado não explorado, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade. A esta abordagem os autores chamam Estratégia Oceano Azul (Kim e Mauborgne, 2005).

Para estes autores, será sempre importante navegar com sucesso nos oceanos vermelhos. Os oceanos vermelhos sempre terão relevância e sempre serão uma realidade inevitável na vida dos negócios. Mas, com a oferta a ultrapassar a procura em cada vez mais sectores, a competição por uma fatia de mercado em contração, embora necessária, não será suficiente para sustentar os altos níveis de desempenho. **A estratégia oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante.**

Kim e Mauborgne (2005) preconizam que a adoção da Estratégia Oceano Azul pelas empresas conduz a um espaço de mercado incontestado que torna a concorrência irrelevante.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Com base no estudo de mais de 150 decisões de gestão implicadas na criação de uma oferta de mercado, levadas a cabo entre 1880 e 2000 em mais de 30 sectores, concluíram que aquilo que diferenciou de maneira consistente os vencedores dos vencidos na criação de oceanos azuis foi a maneira de encarar a estratégia.

Observaram que as empresas que criaram oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente – **a inovação com valor** - assim denominada por concentrar o foco em tornar a concorrência irrelevante, em vez de se esforçar para superar os concorrentes.

Neste processo, atribui-se a mesma ênfase ao valor e à inovação.

Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, no aumento da produtividade pela eficiência, algo que aumenta o valor, mas não altera as relações estruturais do mercado, ou seja, não se concentra no aumento da produtividade pelo lado da eficácia, pela capacidade de fazer diferente inovando, e como tal, não é suficiente para sobressair no mercado.

Inovação apenas aliada à tecnologia, sem equacionar relacionamentos e práticas dos atores num dado mercado, foca-se nas alterações funcionais e não promove mudanças no contexto do negócio, diligenciando eventualmente pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar. Não sendo alteradas as estruturas do mercado não se torna possível reinventar o negócio.

A inovação com valor ocorre apenas, quando as empresas alinham inovação com utilidade que, posteriormente irá resultar em ganhos de custo para os prestadores das novas soluções, o que permite vantagens de preço para os clientes.

Ao optarem pela diferenciação, evitando a competitividade pelos custos, a concorrência destas empresas é menor, permitindo-lhes manter vantagens competitivas.

Para os autores, **a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos para o cliente e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores.**

Só se alcança a inovação com valor quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. **É esta abordagem de sistema integral que converte a criação de oceanos azuis numa estratégia sustentável.** Essa estratégia integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa.

Kim e Mauborgne (2005) criaram várias ferramentas e modelos para sistematizar a formulação e a implementação da Estratégia Oceano Azul, no presente documento olhamos superficialmente para duas delas:

- Matriz de Avaliação de Valor
- Modelo das quatro ações

A Matriz de Avaliação de Valor visa captar a atual situação do mercado, em termos de concorrência, valores observados pelos clientes e fronteiras de mercado. Nessa matriz é feito um mapeamento da empresa em relação aos seus concorrentes.

Esta ferramenta analítica permite compreender onde é que as empresas estão atualmente a investir, em que fatores competitivos o sector concorre e o que os consumidores recebem das várias propostas de valor existentes no mercado.

No modelo das 4 ações, a definição dos 4 campos de ação permite reconstruir os elementos que o comprador valoriza no desenho de uma nova curva de valor.

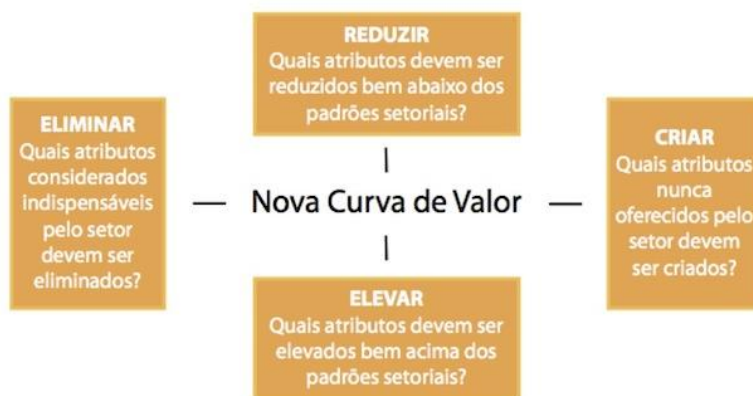


Figura 1: Oceano Azul – Modelo das 4 Ações

Fonte: Chan; Mauborgne, 2005

Aspetos importantes na criação de Oceano Azul:

- Reinvenção do conceito
- Inovação e agregação de valor
- Criação de um novo nicho de mercado
- Alteração do público-alvo para incluir utilizadores não aderentes
- Eliminar o supérfluo e manter o essencial
- Acrescentar características interessantes de forma a agregar valor

2.1.3 Análise do Meio Envoltente

Segundo Grant, R. (2010), a análise da estratégia organizacional concentra-se na decisão sobre em que indústria(s) uma empresa se deve envolver e quais os recursos deve despende.

Sendo a avaliação da atratividade dos diferentes sectores, em termos de potencial de lucro, essencial nesta fase, necessitamos de compreender que a estrutura competitiva de uma indústria determina a sua rentabilidade. Assim, a compreensão profunda do meio envolvente onde a empresa está inserida é a chave para o sucesso da estratégia.

A estratégia de uma empresa assenta em três premissas fulcrais: Formulação/Planeamento, Implementação e Controlo.

No que diz respeito ao Planeamento, este deverá ser o processo de maior incidência e análise, considerando que foca a empresa na análise dos meios envolvente e interno, tendo como adjacentes as variáveis controláveis e não controláveis.

Embora um bom planeamento recaia na combinação de alternativas estratégicas, optou-se pela escola do posicionamento de Michael Porter, que defende a análise externa através de instrumentos de diagnóstico estratégico como a PESTAL (Grant, 2010), o Modelo das “5 Forças Competitivas” de Porter (Porter, M., 2008) e a Análise TOFA.

Para a análise do ambiente mediato deve ser utilizada a PESTAL.

Para Grant (2010) o meio envolvente consiste em todas as influências externas que afetam as decisões e a performance de uma empresa.

Considerando o enorme número e variedade de variáveis externas, torna-se difícil monitorizar e analisar as condições externas da organização.

Contudo, uma das ferramentas utilizadas para analisar o ambiente mediato - PEST- classifica as influências externas com base na fonte (fatores Políticos, Económicos, Social-Cultural e Tecnológicos), e com base na proximidade - AL (fatores Ambiental e Legal) (PESTLE Analysis: Business Environmental Analysis, 2011)

Este instrumento de diagnóstico estratégico é aplicado ao meio envolvente comum a todos os sectores de atividade e que os influenciam direta ou indiretamente.

A análise do meio ambiente imediato, análise não realizada no presente estudo, deve ser feita com base no Modelo das Cinco Forças de Porter e avalia o poder negocial das 5 forças que operam, são elas: os clientes (atuais e potenciais), os fornecedores (grau de dependência), potenciais entradas, produtos substitutos e concorrentes do sector (atuais, potenciais, diretos, indiretos, etc.). Este modelo completa a informação da PEST-AL e permite avaliar o grau de atratividade do sector de atividade.

Por último deve ser feita a Análise TOFA que assume aqui um papel transversal pois permite fazer um diagnóstico do ambiente interno através da identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa e do ambiente externo através da Identificação das Oportunidades e Ameaças à empresa.

2.2 Inovação nos Serviços

Em 1962, Everett Rogers, na elaboração da sua teoria acerca da “Difusão da Inovação “, define invenção como a primeira ocorrência de uma ideia e inovação como a primeira tentativa de trazer a mesma à realidade. Rogers afirma ainda que, para passar da primeira à segunda, é necessário combinar diferentes tipos de conhecimentos e recursos (Rogers, 2003).

Uma das definições mais antigas de empreendedorismo foi preconizada em 1949 por Joseph Schumpeter.

Schumpeter definiu “o empreendedor como aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos materiais”.

O empreendedor observado por este prisma é aquele que inova, podendo ser o criador de uma nova organização ou fazer parte dela; por outras palavras, pode ser o proprietário do negócio ou um colaborador.

Schumpeter (McGraw, 2009), afirma que a importância dos empreendedores é a sua capacidade de combater a inércia geral que a sociedade abraça nas suas várias áreas. Schumpeter define inovação como novas combinações de recursos existentes e categoriza a inovação em cinco tipos distintos:

- Novos produtos;
- Novos métodos de produção;
- Novas formas de oferta;
- Exploração de novos mercados;
- Novas formas de organizar negócios.

No contexto da inovação em serviços, Ian Miles (Fagerberg, Mowery, e Nelson, 2004) aponta que:

“muitas das características mais marcantes da evolução da inovação tecnológica no final do século XX dependem principalmente da combinação da inovação material e não material.”

Do mesmo autor temos que:

“os nossos modelos de inovação deveriam dar uma menor ênfase a artefactos e inovações tecnológicas, e maior ênfase em ver a inovação a criar mudanças no mercado das relações humanas que pode ser afetado, ainda que parcialmente, por inovações de artefacto e de serviço, com dimensões tecnológicas e organizacionais.”

Ou seja, a análise de inovação nos serviços e negócios deve colocar em maior evidência novas soluções relacionadas com a componente mais imaterial do negócio, nomeadamente, inovações organizacionais e de relacionamentos.

Apesar de o empreendedorismo poder ser aplicado a negócios/produtos já existentes, este também pode ser aplicado na criação e lançamento de novas empresas. É, aliás, este o sentido original de Schumpeter (McGraw, 2009).

2.2.1 Conceito de startup

Atualmente, utiliza-se bastante o termo startup associado a novas empresas.

Segundo Steve Blank, uma startup é uma organização temporária, desenhada para procurar um modelo de negócio que seja repetível e escalável. (Blank e Dorf, 2012).

Por outras palavras, uma startup é uma organização que evolui rapidamente e está em constante mutação até encontrar um modelo de negócio capaz de ser repetível e escalável.

Segundo Steve Blank, um modelo de negócio representa o equilíbrio entre a criação de valor que uma empresa atinge e os produtos/serviços que comercializa para os seus clientes.

2.2.2 A abordagem “lean” no mundo das startups

Sendo importante, no contexto de logística e manutenção da “Enjoy the Moment ...”, onde existem grandes desafios ao nível da gestão, manutenção e transporte de equipamentos, de seguida é abordado o conceito da metodologia “lean”.

O escritor Eric Ries, no seu livro “Lean Startup”, apresenta a metodologia “lean”, impulsionada pelas abordagens de Steve Blank e inspirada na estratégia de “Lean Manufacturing” implementada e desenvolvida pela Toyota (Ries, 2011).

A lógica “lean” assenta no paradigma dos ganhos de produtividade pela eficiência e numa ótica incremental e a utilização dos seus princípios, como foi referido, ao nível do presente projeto, apenas se aplica no contexto das operações de logística e manutenção da empresa. Ao nível da estratégia, conforme indicado anteriormente os princípios defendidos são os apresentados anteriormente.

Esta estratégia da Toyota (“Lean Manufacturing”) cruza três vetores: a melhoria contínua, ciclos curtos de inovação e experimentação e o total enfoque na qualidade do produto. Estes três vetores envolvem três perspetivas: as pessoas (equipa), a tecnologia e os sistemas.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Este modelo permitiu à Toyota uma redução completa de desperdício, uma constante inovação do seu produto e uma aposta no desenvolvimento da sua força de trabalho, processos e tecnologia. Este modelo inspirado pelos pensamentos de otimização e standardização de Taylor (1880) e Ford (1914) começou com a necessidade da empresa japonesa Toyota em reduzir ao máximo as principais fontes de desperdício que representavam uma perda anual significativa para a marca. Como tal, desenhou uma estratégia denominada Toyota Production System (1990), que acabou por evoluir para a atual estratégia de “Lean Manufacturing”.

Inspirado por tudo isto, Ries (2011) define a metodologia “lean” aplicada ao mundo das startups.

A metodologia “lean” assenta num ciclo com três fases:

- Construção
- Medição
- Aprendizagem.

Esta metodologia tem como objetivo a “aprendizagem através de rápida prototipagem e experimentação de ideias”. A metodologia “lean” tem como filosofia a minimização de custos e desperdícios. Ries considera desperdício algo que ninguém quer usar, pelo que esta metodologia tem como objetivo a criação de produtos que os consumidores queiram utilizar.

Ries apresenta três vantagens na utilização desta estratégia:

- Permite a uma startup reduzir custos de criação/implementação;
- Permite aprender rapidamente aquilo de que os clientes necessitam;
- Permite validar aquilo que os clientes procuram através de experiências e do desenvolvimento e teste de produtos protótipo.

2.3 Modelo de Negócio

Na perspetiva de Lee (Lee, 2011) o mundo dos negócios é extremamente criativo, uma vez que exige constantemente novas ideias de produtos e serviços.

Segundo Casadesus-Masanell e Ricart (Casadesus-Masanell e Ricart, 2011), o modelo de negócio foi um dos conceitos em destaque nos anos 90, durante o crescimento explosivo das empresas baseadas na internet. No entanto, com o rebentar da bolha especulativa no início do milénio, rapidamente se percebeu que muitos dos modelos de negócio concebidos estavam mal

fundamentados e o termo caiu em desuso. Para Magretta (Magretta, 2002), um dos grandes erros cometidos nesses anos foi o facto dos modelos de negócio não estarem associados a uma estratégia. Contudo, considera que, independentemente deste passado, um bom modelo de negócio é sempre fundamental para o sucesso de uma organização.

De acordo com Hisrich e Peters (Hisrich e Peters, 2002), as ideias são o ponto de partida para novos negócios e existem inúmeras técnicas para as gerar, como sejam: grupos de foco, brainstorming ou análise de inventário de problemas.

Os autores Johnson, Christensen e Kagermann (Johnson, Christensen, e Kagermann, 2008) definem o modelo de negócio como sendo a criação e a entrega de valor alcançada pela interligação dos seguintes quatro elementos:

- Proposta de valor para o cliente – o mais importante de todos os elementos e que consiste na identificação dos clientes alvo, da oferta a entregar e do trabalho que é necessário realizar;
- Fórmula de lucro – referente às fontes de receitas, à estrutura de custos, às margens do negócio e à rotatividade dos ativos;
- Processos chave – abrangem todos os elementos repetitivos de preparação da proposta de valor;
- Recursos chave – incluem, por exemplo; pessoas, tecnologia, informação, canais, parcerias e marca.

Por outro lado, segundo Alex Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder e Pigneur, 2010), um modelo de negócio “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”.

Os autores seguem então com a esquematização de uma “tela” que ajuda a definir qualquer modelo de negócio de uma qualquer startup.

A proposta do “Business Model Canvas” é uma plataforma para esculpir as diversas variáveis cruciais para um novo negócio numa lógica de coerência e sustentabilidade.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

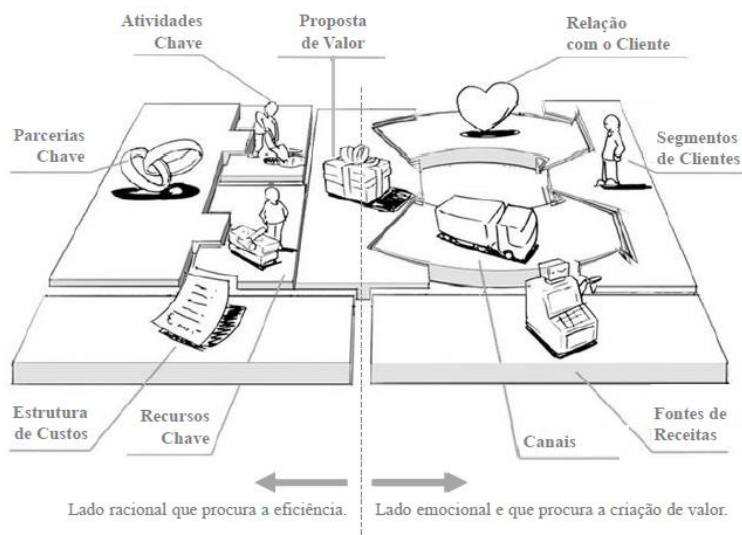


Figura 2: Business Model Canvas.

Fonte: (Osterwalder e Pigneur, 2010)

Para estes autores e, para os blocos do lado esquerdo do quadro – recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos – deve-se ter uma visão mais racional, de forma a procurar uma gestão eficiente na criação da proposta de valor. Já no que respeita aos blocos do lado direito – segmentos de clientes, canais, relação com o cliente e fontes de receitas – apontam para que seja tida em consideração uma perspetiva mais emocional, de modo a tornar mais apelativa a entrega e captura de valor.

Lee (Lee, 2011) refere a importância de se encarar, ao início, o planeamento com o lado direito do cérebro, já que assim se mantém a mente liberta para ver opções criativas, ao mesmo tempo que se permite uma ligação emocional com a visão que se tem para o negócio.

Se considerarmos que “as emoções são uma parte indispensável da nossa vida racional” (Tomaz e Giugliano, 1997) então, ao estar-se ligado de forma emocional à visão que temos para o nosso negócio, para além de termos maior capacidade de sentir e transmitir a paixão que pode levar a sucessos (Evans, 2011), teremos ainda uma garantia adicional de “equilíbrio das nossas decisões” (Tomaz e Giugliano, 1997).

A abordagem dos autores (Osterwalder e Pigneur, 2010b) é uma tela que decompõe e integra o modelo de negócio ressaltando nove componentes:

- **Proposta de valor:**

Qual é o valor que é entregue aos clientes? Quais dos seus problemas a empresa e o produto ajudam a resolver? Que produto está a ser oferecido a cada segmento?

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Descreve a variedade de produtos ou serviços que criam valor para determinado segmento de clientes; a criação de valor pode ser quantitativa (ex.: preço) ou qualitativa (ex.: design) e consiste na mistura única entre elementos como: fator novidade, performance, customização, utilidade, design, marca, preço, acessibilidade ou conveniência;

- **Segmentos de clientes:**

Para quem é que se está a criar valor? Quem são os clientes mais importantes?

Consistem nos diferentes grupos de pessoas ou empresas que se pretende servir e que exigem ofertas, canais de distribuição, tipos de relações ou rentabilidades distintas; podem ser de diversos tipos, como seja: mercado de massas, nicho ou diversificado;

- **Canais:**

Quais os canais usados para chegar aos vários segmentos de clientes? Como é que estes canais se integram?

Meio como a empresa comunica e alcança os segmentos de clientes para entregar a proposta de valor; podem ser diretos ou indiretos, próprios ou de parceiras; servem para divulgar a empresa aos clientes e estes a avaliarem; permitem entregar os produtos e dar suporte aos clientes;

- **Relacionamento com o Cliente:**

Qual é o tipo de relação que deve ser estabelecida com os principais segmentos de cliente? Qual o custo de cada uma destas relações? Como é que as várias relações se integram com o modelo de negócio?

Consiste no tipo de relações que a empresa estabelece com cada segmento de clientes, com o objetivo de vender e fidelizar; as relações podem ser personalizadas (ex.: cocriação) ou automatizadas (ex.: self-service);

- **Fluxos de Receitas:**

Qual o valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar? Qual o peso de cada fluxo de receitas para as receitas globais?

Representa o dinheiro gerado pela empresa em cada segmento de mercado; podem ter mecanismo de preço fixo (ex.: lista de preços) ou variáveis (ex.: preços negociáveis);

existem várias formas de gerar receitas, como sejam venda de bens, taxas de utilização ou alugueres.

▪ **Recursos-Chave:**

Quais os recursos necessários requeridos para implementar a proposta de valor, para definir os canais de distribuição, para garantir o correto relacionamento com os clientes e ainda o fluxo de receitas?

Consistem nos recursos materiais e imateriais mais importantes que a empresa detém para funcionar; podem ser físicos, humanos ou financeiros;

▪ **Parceiros-Chave:**

Quais são os fornecedores necessários ao negócio? Quais são os principais parceiros que poderiam beneficiar e ser beneficiados pela interação com este modelo de negócio?

Representa a rede de fornecedores e parceiros necessários para o correto funcionamento do modelo de negócio; podem ser consubstanciadas em: alianças estratégicas, “co-optição”, joint-ventures ou em relações comprador-vendedor; têm por objetivo otimizar operações, gerar economias de escala, gerir riscos ou adquirir recursos específicas;

▪ **Atividades-Chave:**

Quais as atividades necessárias à implementação modelo de negócio?

Consistem nos grupos de tarefas e ações mais importantes que a empresa realiza na criação e entrega dos produtos, na relação com os clientes e na geração de receitas; podem ser categorizadas em atividades de produção de bens, de resolução de problemas ou de gestão na rede de indústria em que a empresa se encontra imersa;

▪ **Estrutura de custos:**

Quais os custos/ atividades-chave do negócio são os mais caros? Qual o seu peso?

Descreve os custos mais importantes para que o modelo de negócio seja eficiente.

Após ter-se gerado uma ideia, começa o processo de planeamento e desenvolvimento (Hisrich e Peters, 2002) e o primeiro passo a dar deve ser o de criar um plano de negócio, já que será nesta ferramenta que passarão a estar centradas todas as atenções (Sahlman, 1997).

2.4 Plano de Negócio

De acordo com Lee (Lee, 2011), o plano de negócio é o “mapa da estrada” que leva ao sucesso e a sua inexistência é o equivalente a conduzir sem direção para um destino incerto. Para Rich e Gumpert (Rich e Gumpert, 1985), o plano de negócio é a ferramenta fundamental para se poder dar entrada no processo de investimento.

No que diz respeito a elementos, Sahlman (Sahlman, 1997) considera que um bom plano de negócio deve conter, em primeiro lugar, informação sobre quatro fatores críticos para qualquer novo empreendimento: pessoas, oportunidade, contexto e risco e recompensa.

Já para Evans (Evans, 2011), um bom plano deve ser claro, certo, conciso, consistente, coerente, credível e, acima de tudo, convincente, particularmente na avaliação de riscos. Neste sentido, identifica as quatro principais áreas de risco que o plano deve cobrir: procura de mercado, competição, estratégia e finanças.

Na visão de Hisrich e Peters (Hisrich e Peters, 2002), um plano de negócios tem a preocupação de dar resposta às seguintes perguntas: onde estou? para onde quero ir? como lá chegarei? e como o fazer da forma mais rentável e eficiente?

Importa ainda referir que, segundo os mesmos autores, o planeamento é um processo que nunca termina e deve acompanhar o processo de gestão de um empreendimento desde a sua fase embrionária até à maturação do negócio. Assim, o plano de negócio deve acompanhar a evolução da empresa e ajudar a gestão a alcançar objetivos de médio e longo prazo.

2.5 Modelo Conceptual do Plano de Negócios

Com o objetivo de tornar o plano de negócio real, Lee (2011) salienta a necessidade de existir um plano de ações que detalhe a estratégia desenhada em pequenas atividades, de forma a planear tempos e recursos. Segundo o referencial da IPMA (International Project Management Association, 2008, p. 82), as atividades são o elemento base da “estrutura conceptual em que se baseia todo o planeamento e controlo” de um projeto, isto é, o elemento no qual se centra a gestão de projeto.

A estratégia são as escolhas de como se condicionam os recursos diretos e indiretos, de todo o meio envolvente da organização onde está inserida com o intuito de alcançar a sua visão.

Carvalho e Filipe (Carvalho e Filipe, 2008) que reúnem variadas bases, nomeadamente Wheelen e Hunger (2005), definiram cinco passos para se conseguir delimitar uma estratégia.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

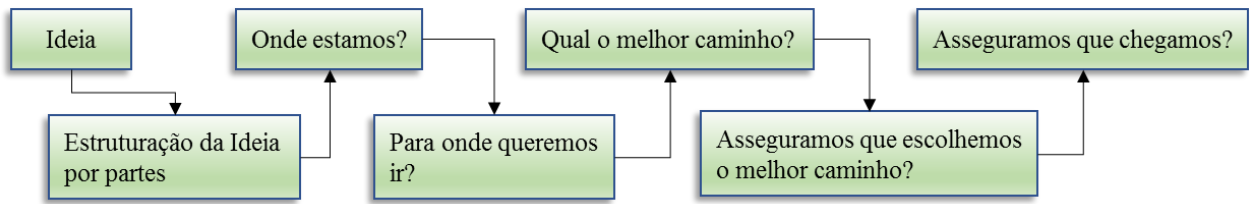


Figura 3: Cinco passos para se delimitar uma estratégia

Fonte: Carvalho e Filipe (2008)

Onde estamos? – A análise do meio envolvente, a análise interna e a integração da empresa na envolvente. Com estes três fatores a organização define a sua posição perante o mercado e quais os seus pontos fortes e fracos, bem como as suas oportunidades e ameaças.

Para onde queremos ir? – É fundamental haver uma clarificação do que a organização faz (missão), onde quer chegar a longo prazo (visão), quais os seus princípios em que rege a sua atuação (valores) e finalmente quais as metas a alcançar para se atingir a visão (objetivos).

Qual o melhor caminho? – Optar por uma estratégia de baixo custo, por uma estratégia de diferenciação ou uma estratégia de diferenciação que cumulativamente consiga um baixo custo.

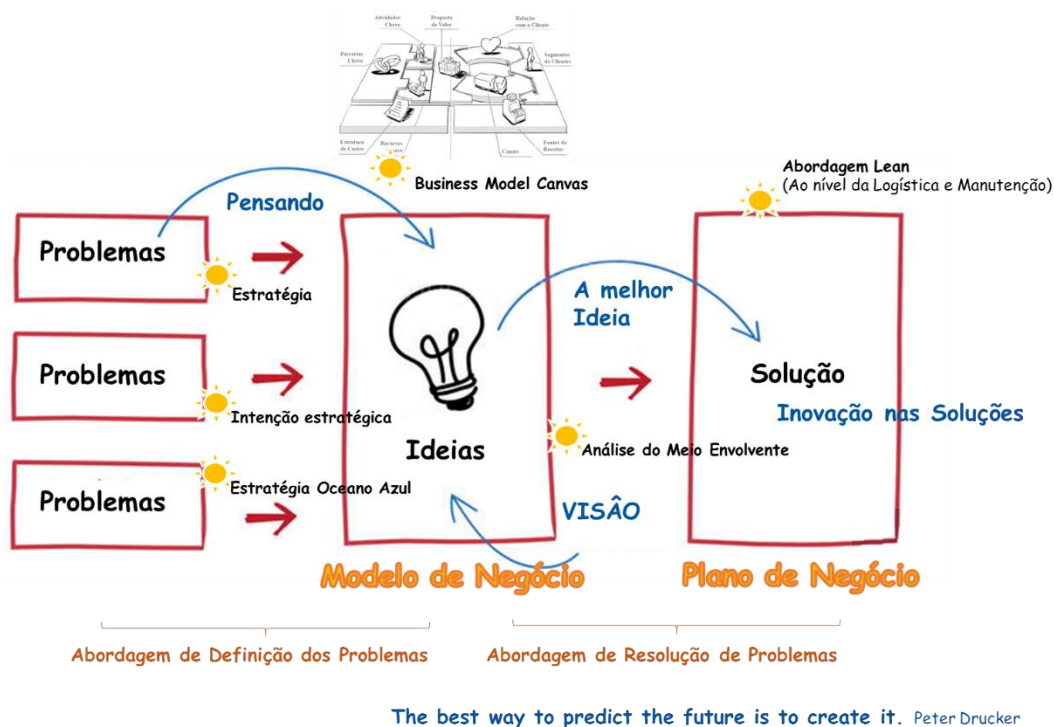
Asseguramos que escolhemos o melhor caminho? – Não é possível assegurar o melhor caminho quando se fala em escolhas e decisões, pois existem inúmeras imprevisibilidades e ocorrências não controladas; no entanto com a escolha e seleção de critérios financeiros e não financeiros em concordância com os objetivos pretendidos, consegue-se ter a convicção de percorrer um caminho estruturado, trabalhado e pensado de modo a chegar à escolha do melhor caminho estratégico.

Como podemos assegurar que chegamos ao destino? – Após o detalhe e desenho do percurso a percorrer, é necessário garantir que se está a percorrer esse caminho conforme foi definido. As ideias de negócio muitas vezes falham devido à falta de rigor na sua definição e na forma como irá ser implementado. Independentemente de poderem ser muito boas, as ideias de negócio devem ser trabalhadas e planeadas numa fase prévia, não só para se prever o seu investimento, mas também para compreender e amadurecer as opções que se fizeram no seu desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

3.1 Modelo conceptual

De seguida é apresentado o modelo conceptual na génese da criação da “Enjoy the Moment ...”



The best way to predict the future is to create it. Peter Drucker

Figura 4: Modelo conceptual na génese da criação da “Enjoy the Moment ...”

Fonte: Autor

Tudo começou com a identificação de uma necessidade, no caso concreto, a ausência de uma oferta direcionada para pessoas seniores (50+) na área da realização de atividades desportivas.

Com a preocupação de criar um modelo de negócio inovador e adequado a este segmento optou-se por efetuar um enquadramento teórico sobre estas temáticas.

Da análise realizada, aos diferentes autores², a ideia principal a considerar é que o futuro pode e deve ser reinventado. É essa inovação de contexto, que no caso do presente projeto, resulta da reformulação ao nível do negócio, na estratégia de negócio.

É nesse sentido que no desenvolvimento do modelo de negócio se tentam definir alternativas ao que atualmente existe, com a definição de soluções específicas e direcionadas para seniores. Esta opção permitirá ter menos concorrência e permitirá crescer mais.

² Drucker, Hamel, Prahalad, Kim e Mauborgne

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Para o desenho do modelo de negócio a seguir, optou-se pelo modelo preconizado por (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Para a implementação do modelo de negócio procedeu-se posteriormente à realização das diversas análises.

De forma a dar resposta, a perguntas como: onde estou? para onde quero ir? como lá chegarei? e como o fazer da forma mais rentável e eficiente? procede-se ao desenvolvimento do plano de negócio.

O plano de negócio definido, reflete a solução tida como a mais adequada para a resolução do problema e, foi desenvolvido com o detalhe necessário para iniciar a sua implementação.

3.2 Técnicas de recolha e análise de dados

De forma a conhecer melhor o segmento da população residente foi realizado um estudo quantitativo, durante os meses de maio e junho de 2017.

Os resultados são apresentados na secção 6.3 do presente documento.

4 ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES – DADOS TRATADOS

4.1 Análise da Envolvente Mediata (PESTAL)

O modelo a utilizar para a análise da envolvente mediata será o PESTAL, de modo a obter-se um conhecimento mais aprofundado acerca de tudo o que indiretamente possa influenciar o projeto. O modelo PESTAL visa analisar os muitos fatores macroeconómicos, que por sua vez afetam as decisões dos gestores das organizações e tem como objetivo contextualizar a envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal que interfiram com a implementação do projeto.

Contexto Político

- Portugal é um país democrático, com um sistema semipresidencialista, no qual o Presidente da República assume com o Primeiro-ministro a responsabilidade pela Governação do País. Tem como órgãos de soberania o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os tribunais.
- Tem existido uma alternância entre os dois maiores partidos políticos, isto é, Partido Socialista (PS), de orientação política moderada de centro-esquerda, e o Partido Social Democrata (PSD), com uma orientação política moderada de centro-direita.
- Neste momento existe uma estabilidade governativa e a probabilidade de mudança é baixa.
- Os partidos políticos e movimentos associativos que defendem adequadas políticas ambientais e um modo de vida saudável estão a ganhar cada vez mais visibilidade na esfera política do país. (Ex: PAN, Partido da Terra, Quercus, etc.);
- No que diz respeito ao contexto político, este não terá uma influência significativa no conceito apresentado neste projeto.

Contexto Económico

- No “World Economic Outlook” publicado a 18 de abril de 2017, o Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê que a economia portuguesa cresça 1,7%. Para 2018, o FMI prevê uma desaceleração económica apontando para um crescimento de 1,5%. Refira-se, no entanto, que outros países da Europa que concorrem com Portugal, como a Espanha, vão crescer mais.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- De acordo com o gabinete oficial da União Europeia (UE), em março de 2017 a taxa de inflação em Portugal desceu para 1,4%. Ao nível da UE a taxa também desceu para 1,6% estando perto do objetivo traçado pelo Banco Central Europeu (BCE), podendo este facto antecipar o fim do programa de estímulos à economia que o BCE tem em execução. No entanto, no seu último comunicado, o BCE reiterou que os riscos persistem e garante que vai manter a mesma política.
- De acordo com as estatísticas do emprego divulgadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a taxa de desemprego no 1º trimestre de 2017 foi de 10,1%. Segundo a Eurostat, Portugal é dos países com maior número de contratos a prazo e é entre os jovens onde o trabalho temporário assume uma expressão mais relevante.
- Com a subida do salário mínimo, existe uma tendência generalizada para as empresas baseadas em baixos salários serem forçadas a aumentar os custos salariais.
- A taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos é de 52,3% (constituídas a 2012), a das sociedades é de 78,8%.
- A baixa cultura de Gestão Empresarial de muitos empresários, até mesmo de gestores de empresas maiores, é prejudicial para a economia em geral, mas positiva para a entrada de empresas com gestores melhor preparados e com mais motivação.

Contexto Sócio – Cultural

- Ao nível da educação, esta é acessível a todos; no entanto existem dúvidas relativamente à sua qualidade e consistência. o ensino superior é de qualidade e bem classificado mundialmente, existindo, no entanto, muitos cursos sem saída profissional.
- De acordo com dados recolhidos entre 2009 e 2010 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), os portugueses e, especialmente, as crianças são dos que têm mais excesso de peso.

Ao nível da população adulta, 59,1% tem excesso de peso e 24% é obesa.

Com o envelhecimento da população, a prevalência da obesidade aumenta.

Ter excesso de peso é agora mais comum que inabitual.

Os fatores apontados como determinantes para a obesidade são a inatividade física e uma alimentação baseada em comida de baixo preço, salgada, açucarada ou com demasiada gordura saturada.

A OMS estima que em 2020 a obesidade afete 21% dos portugueses e 22% das portuguesas, valores que sobem em 2030 para 27% e 26% para cada um dos sexos.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Segundo a OMS em Portugal e considerando a população com 15 ou mais anos, 53,9% dos portugueses não fazem qualquer exercício, sendo que 50% dos homens não praticam qualquer desporto e 57,5% das mulheres também não.

Segundo o estudo “European Social Survey”, realizado pela OMS, que analisa as atitudes quanto à saúde física e mental, apenas 13,1% dos homens portugueses e 11,5% das mulheres praticam exercício físico com frequência.

- Segundo um estudo realizado pela DECO em 2004, metade dos portugueses dorme mal. Os dados do estudo mostram que dormir sete a oito horas é a duração de sono que melhor se relaciona com uma boa qualidade de vida, saúde física e mental, e menos sonolência. Os principais fatores identificados foram: ansiedade, stress, depressão, problemas no trabalho e preocupações familiares. Os problemas físicos (doença, dor), os filhos pequenos e o facto de o parceiro risonar foram outros fatores citados.
- Em geral o povo português tende a equilibrar a sua vida pessoal. Existem desequilíbrios entre o sector público e privado. Somos um povo que gosta de sair e viajar.
- Apesar de não darmos valor a esse fator Portugal é um país seguro.
- O povo português é um povo que respeita e abraça novas culturas.
- A diferença de rendimentos entre quem ganha mais e quem ganha menos acentuou-se no período de crise, e não há sinais de inversão de tendência.
- Ao nível do Crescimento populacional, a situação não é nada animadora: a população está a decrescer e a envelhecer.

Segundo dados disponibilizados pela Portada e referentes ao ano de 2015:

- A população com mais de 65 anos representa 20,5% da população.
- O índice de envelhecimento (nº de idosos por cada 100 jovens) é de 143,9.
- Existem 3,2 indivíduos em idade ativa (15 a 64 anos) por idoso (> 65 anos)
- A diferença entre o total de nascimentos e o total de óbitos é de - 23.000.
- Segundo dados disponibilizados pela Pordata e referentes ao ano de 2015:
 - A esperança média de vida para indivíduos do sexo feminino é de 84,3
 - A esperança média de vida para indivíduos do sexo masculino é de 78,1

Contexto Tecnológico

- As empresas têm acesso a uma excelente rede de infraestruturas de comunicação.
- Ao longo dos últimos anos, a evolução tecnológica contribuiu para que as pessoas tenham acesso a sistemas de comunicação diversificados e de rápido acesso.
- Conforme se pode verificar na tabela seguinte, cerca de 70% da população portuguesa utiliza a *internet* e tem hábitos de utilização semanal.

▪ Proporção de indivíduos que:			Frequência de uso (em média)	
Usaram <i>internet</i> nos últimos 3 meses	Usaram <i>internet</i> nos últimos 12 meses	Nunca usaram <i>internet</i>	Todos os dias ou quase todos os dias	Pelo menos uma vez por semana (incluindo diário)
69%	70%	28%	55%	65%

Tabela 1: Uso de *internet*, frequência de uso e compras *online* em Portugal (dados de 2015)

Fonte: Eurostat, 2016

Contexto Ambiental

- Há cada vez mais uma maior consciência ambiental tanto ao nível das pessoas como ao nível das empresas. No caso das empresas, esta preocupação tem-se traduzido na implementação de sistemas de eficiência energética ou na orientação e/ou desenvolvimento de determinados produtos ou serviços.
- A poluição prejudica a saúde e diminui os efeitos favoráveis da atividade física.
- Há um aumento progressivo da poluição do ar que respiramos, sobretudo com a destruição dos espaços verdes e das grandes florestas do planeta responsáveis pela produção de oxigénio e pela renovação do ar.
- Fumar constitui, também, um prejuízo tanto para o ambiente como para a saúde do indivíduo.

Contexto Legal

- Existe facilidade na execução de diversos atos comerciais como, por exemplo, a constituição de empresas.
- Existe demasiada burocracia, por vezes incompreensível, embora exista uma tendência positiva na sua diminuição através de medidas como o SIMPLEX+.
- A estrutura legal Portuguesa é muitas vezes desadequada ou com excesso de regulamentação, o que pode ser um fator dissuasor para as empresas.

- Nos tribunais, quando os casos jurídicos não são simples, a sua resolução é muito complicada, existe uma grande incerteza no seu desfecho e o processo pode prolongar-se durante vários anos devido à existência de muitos recursos.
- Em Portugal, a organização e comercialização de atividades de ar livre é objeto de enquadramento jurídico no setor turístico, que define as entidades habilitadas para o efeito e que regras devem cumprir.
De acordo com a legislação em vigor - Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho - estas entidades, inscritas no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT), denominam-se “**Empresas de Animação Turística**” e são pessoas singulares ou coletivas que desenvolvem, com carácter comercial, as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou turismo cultural e tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvem.
- Nas situações em que estas atividades se desenvolvem em áreas classificadas ou outras com valores naturais designam-se por “**atividades de turismo de natureza**”. Este tipo de atividades tem de ser reconhecido como tal pelo Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P., nos termos do citado diploma, e as empresas que as organizam estão obrigadas a cumprir vários requisitos, entre os quais se destaca a adesão formal a um código de conduta de cumprimento obrigatório aprovado por Portaria Governamental.
- As empresas são obrigadas a exibir o seu número de registo em todos os suportes de comunicação comercial.
- A legislação obriga todas as entidades que promovem estas atividades a terem seguros que cubram os riscos para a saúde e segurança dos destinatários dos serviços ou de terceiros decorrentes da sua atividade, nos seguintes termos:
 - a) Um seguro de acidentes pessoais para os destinatários dos serviços;
 - b) Um seguro de assistência para os destinatários dos serviços que viagem do território nacional para o estrangeiro no âmbito ou por força do serviço prestado;
 - c) Um seguro de responsabilidade civil que cubra os danos patrimoniais e não patrimoniais causados por sinistros ocorridos no decurso da prestação do serviço

- Os prestadores de serviços de atividades de ar livre devem possuir em todos os seus estabelecimentos um livro de reclamações destinado aos consumidores para que estes possam formular observações e reclamações sobre o estado e a apresentação das instalações e do equipamento, bem como sobre a qualidade dos serviços e modo como tais serviços foram prestados.

4.2 Análise imediata

Evans (2011) indica que se deve começar um plano de negócio com uma análise à procura de mercado por esta ser um ponto crucial, já que permite acima de tudo conhecer os consumidores nomeadamente no que se refere a: quem são; quanto andam a comprar e a pagar; porque é que compram; o que influencia as compras; e como todos estes pontos podem evoluir no futuro.

Segundo Freire (2008), outro ponto fundamental nestas análises do meio envolvente é aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica da indústria onde a empresa se vai estabelecer, nomeadamente no que respeita à sua atratividade.

4.2.1 Análise dos Clientes e Mercado

O presente projeto é direcionado para dois segmentos de clientes distintos, a saber:

- População Residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras
- Turistas que visitam Lisboa

Por implicarem oportunidades e ameaças diferentes, serão alvo de análises e reflexões específicas.

4.2.1.1 Ao nível do Segmento da População Residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras

Se os 65 ou mais anos são a referência demográfica clássica, a Comissão das Comunidades Europeias propôs, já em 1992, a designação 3ª idade para o grupo dos 50-74 anos (sendo 4ª idade para 75 ou mais anos); contudo, é considerado que os 55 e os 74 anos são fronteiras que reposicionam perspetivas e expectativas dos outros e de si próprios.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

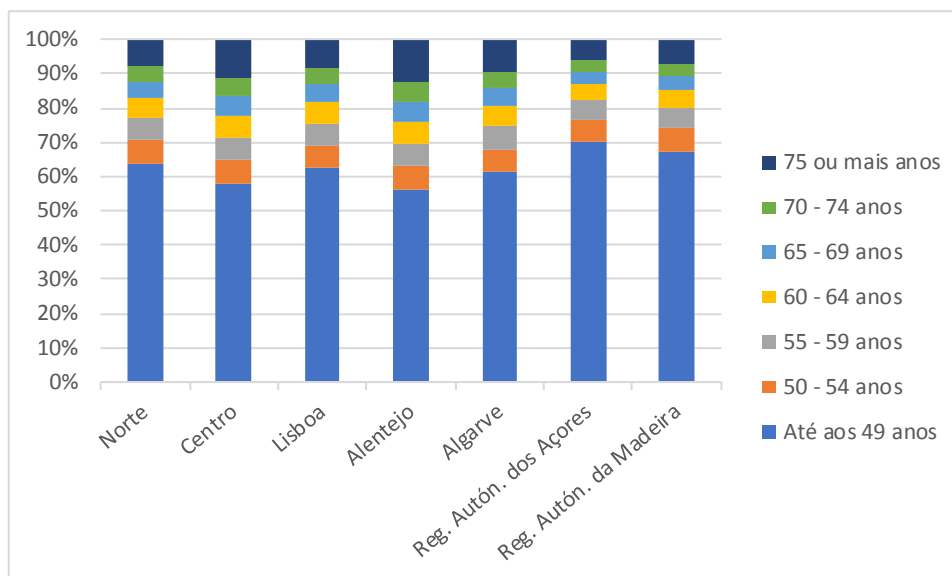


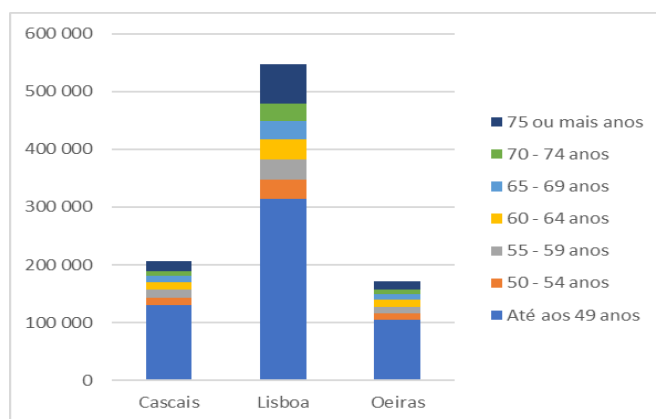
Figura 5: Distribuição da população total residente por grupos etários em Portugal, 2011

Fonte: INE, I.P. Censos 2011

De acordo com estes dados, a população em análise em Portugal:

- Indivíduos com idade compreendida entre 50 e 74 anos: representam 29,2 %, sendo uma população de mais de 3 milhões de indivíduos.

Sendo um projeto direcionado para a população sénior residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras e aos turistas dessa idade que visitam a cidade de Lisboa e a linha de Cascais, as análises subsequentes irão incidir sobre essa população.



Região	Total	Até aos 49 anos	%	50 - 54 anos	%	55 - 59 anos	%	60 - 64 anos	%	65 - 69 anos	%	70 - 74 anos	%	75 ou mais anos	%
Cascais	206 479	129 893	62,91%	13 790	6,68%	13 091	6,34%	12 991	6,29%	11 019	5,34%	8 950	4,33%	16 745	8,11%
Lisboa	547 733	313 410	57,22%	33 991	6,21%	34 478	6,29%	34 894	6,37%	31 490	5,75%	30 166	5,51%	69 304	12,65%
Oeiras	172 120	104 726	60,84%	10 807	6,28%	11 339	6,59%	12 279	7,13%	10 023	5,82%	7 890	4,58%	15 056	8,75%

Figura 6: Distribuição da população total residente por grupos etários nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras, 2011

Fonte: INE, I.P. Censos 2011

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Nestes três concelhos, os indivíduos com idade compreendida entre 50 e 74 têm uma representatividade similar à apresentada a nível nacional (29,92%), constituindo uma população de 277 198 indivíduos.

Se analisarmos em detalhe os dados referentes à população ativa, isto é, indivíduos que constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados), destes três concelhos, temos que:

Concelho	Total	15-49	50 - 54 anos	55 - 59 anos	60 - 64 anos	65 - 69 anos	70 - 74 anos	75 ou mais anos
Cascais	102258	74525	11519	8976	5167	1363	448	260
Lisboa	260405	186196	28453	24083	14251	4323	1731	1368
Oeiras	85959	62134	9351	7854	4796	1215	373	236

Tabela 2: População Ativa nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras

Fonte: INE, I.P. Censos 2011

Para efeitos do presente projeto apenas iremos considerar a população não ativa.

Estes concelhos apresentam dos mais altos níveis de escolaridade em termos nacionais.

Local de residência	Grupo etário	Total	Nenhum nível de escolaridade		Ensino básico		Ensino secundário		Ensino superior	
Cascais	50 - 74 anos	59 841	2 286	3,82%	33 622	56,19%	9 752	16,30%	14 181	23,70%
Lisboa	50 - 74 anos	165 019	6 756	4,09%	88 363	53,55%	22 078	13,38%	47 822	28,98%
Oeiras	50 - 74 anos	52 338	1 882	3,60%	27 366	52,29%	9 201	17,58%	13 889	26,54%

Tabela 3: Escolaridade nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras para indivíduos entre 50 e 74 anos

Fonte: INE, I.P. Censos 2011

Segundo a Markttest (Abril 2009), um outro dado relevante é estes três concelhos se encontrarem entre os concelhos com maior poder económico.

Também segundo Markttest (2005), na região de Lisboa, o concelho de Oeiras apresenta-se como aquele em que a classe alta e média alta têm um maior peso no conjunto da sua estrutura demográfica. Dos residentes neste concelho, 41,8% pertencem a estas classes sociais. O concelho de Lisboa e de Cascais apresentam também uma estrutura de classes em que um terço ou mais da sua população pertence às classes sociais alta e média alta (38,7% e 35,8%, respetivamente).

Para efeitos do presente projeto apenas iremos considerar a população pertencente às classes sociais alta e média alta (AB).

Concelho	População Residente Total	% indivíduos com idade entre 50 - 74 anos	População residente com idade entre 50 - 74 anos	População Residente Ativa com idade entre os 50 - 74 anos	População Residente Não Ativa com idade entre os 50 - 74 anos	% indivíduos nas classes AB	População residente Não Ativa com idade entre 50 - 74 anos das classes AB
Cascais	206 479	28,98%	59 841	27 473	32 368	41,80%	13 530
Lisboa	547 733	30,13%	165 019	72 841	92 178	38,70%	35 673
Oeiras	172 120	30,41%	52 338	23 589	28 749	35,80%	10 292
TOTAIS	926 332		277 198	123 903	153 295		59 495

Tabela 4: População Residente Não Ativa com idade entre os 50 e os 74 anos dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras

Fonte: INE, I.P. Censos 2011 e Markttest, 2005

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A dimensão da procura potencial para o segmento da população residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras, observando a população residente não ativa com idade compreendida entre 50 e 74 anos, pertencente às classes sociais AB é de 59 495 indivíduos.

Para este segmento, o projeto “Enjoy The Moment ...” dirige-se a 1% da procura potencial.

4.2.1.2 Ao nível do Segmento dos Turistas que visitam Lisboa

Em 2016, o turismo atingiu números recorde em Portugal.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), Portugal é 26º país em geração de receitas turísticas. Foi também considerado pelo Fórum Económico Mundial no World Economic Fórum como um dos Top 20 destinos mais competitivos do mundo.

Segundo dados do Turismo de Portugal, em 2016 o número de hóspedes que visitaram a Área Metropolitana de Lisboa foi superior a 19 milhões de pessoas (19 059 157 indivíduos).

Ano	Total	Idade (em anos)						
		Menos de 15	Entre 15 e 24	Entre 25 e 34	Entre 35 e 44	Entre 45 e 54	Entre 55 e 64	Mais de 65
2 015	308 323 421	44 862 611	37 505 021	42 846 111	50 243 652	46 595 182	39 451 616	46 819 228
	100,0%	14,6%	12,2%	13,9%	16,3%	15,1%	12,8%	15,2%

Tabela 5: Caracterização dos turistas europeus (28 países) por grupo etário, 2015

Fonte: Eurostat

Se consideramos a distribuição por idades apresentada pela Eurostat para o ano de 2015 para os turistas europeus, temos que o grupo que representa os indivíduos entre os 55 e os 64 anos de idade, grupo de referência para o presente projeto, representa 12,8%

Tendo como base estes pressupostos, podemos definir, assim, que a dimensão da procura potencial para o segmento dos turistas que visitam Lisboa é de quase 2,5 milhões de turistas por ano.

Para este segmento, a “Enjoy The Moment ...” dirige-se a 0.1% da procura potencial.

4.2.2 Análise da Concorrência

Para ambos os segmentos em análise a “Enjoy the Moment ...” não possui concorrência com o mesmo posicionamento em Portugal.

4.2.2.1 Ao nível do Segmento da População Residente dos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras

Apesar do presente projeto pretender disponibilizar atividades ao ar livre, consideram-se como concorrentes diretos os ginásios e health clubs inseridos nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras.

Embora o público-alvo da “Enjoy the Moment ...” seja específico para pessoas de classe social alta e média alta, consideram-se programas e atividades desportivas e/ou físicas, direcionadas aos seniores, desenvolvidas pelas Juntas de Freguesia e pelas Câmaras Municipais destes concelhos, como concorrentes diretos deste projeto.

Também a outro nível, atividades disponibilizadas por estas entidades, relacionadas com a educação, nomeadamente as Universidades Seniores, recreativas, de lazer ou de cultura, sendo consumidoras de recursos ao target envolvido no projeto, também são considerados concorrentes indiretos do mesmo.

Sendo concorrentes, em algumas áreas de intervenção do projeto, de seguida são apresentados alguns projetos existentes:

4.2.2.1.1 Ao Nível da prática do Ioga ou Tai Chi

- Centro Português de Yoga (<http://cpyoga.com/>), Av. Miguel Bombarda
- Lisboa Yoga Loft (<https://www.lisboayogaloft.com/>), Rato
- Casa Vinyasa (ashtanga yoga)(<http://www.casavinyasa.com/en/>), Parque
- Ashtanga Yoga Tree (<http://www.ashtangayogatree.com/>), várias localizações
- Foodprintz (Jivamutki) (<https://pt-pt.facebook.com/foodprintzz/>), Marquês de Pombal
- Yoga Live Academy (Hot Yoga) (<http://yogaliveacademy.pt/>), Anjos
- Flow Studio Pilates & Wellness (Yoga suspenso) (<http://flowstudio.pt/>), Moscavide
- Marina Calado, Espaço Be.Live, (hatha yoga com vinyasa yoga) (<http://www.marinacaladoyoga.com/classes>), Picoas
- Yogafool (Yoga grátis)(<http://www.yogafool.net/?lang=pt-pt>), Parque das Nações
- Yoga no Bairro (Hatha yoga) (<http://www.yoganobairro.com/>), Campo de Ourique
- Premayoga (<http://www.premayoga.pt/>), Oeiras
- Centro do Yoga Cascais (Yoga Sámkhya) (<http://www.yogacascais.com/>), Cascais
- ashtanga Cascais (yoga shala) (<http://www.ashtangacascais.com/>), Cascais
- yoga mandir (<http://www.yogamandir.pt/>), Parede

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Centro do Yoga - Áshrama (<http://www.yogaestoril.com/>), Estoril
- Terra Heal (<http://www.terraheal.com/tai-chi--chi-kung.html>), Martim Moniz
- Associação Caminho Natural (<https://caminho-natural.org/>), vários locais

4.2.2.1.2 Ao Nível da prática do Golfe

- Oitavos Dunes (<http://www.oitavosdunes.com/>), Cascais
- Penha Longa (<http://www.penhalonga.com/pt/Golfe>), Linhó
- Clube de Golf do Estoril (<http://www.clubegolfestoril.com/>), Estoril
- Clube Paço do Lumiar (<https://www.golfepacodolumiar.pt/>), Lisboa
- Belas Clube de Campo (<https://www.belasclubedecampo.pt/golfe/>), Belas
- Quinta da Marinha (<http://www.quintadamarinha.com/pt/Menu/Golfe/Campo.aspx>), Cascais
- Beloura Clube de Golf (<http://www.golfebeloura.com/>), Sintra
- Horizonte Oeiras Golf (<http://www.orizontegolf.com/clube/oeiras-golf/oeiras-golf/campos>), Oeiras

4.2.2.2 Ao nível do Segmento dos Turistas que visitam Lisboa

Apesar de não existirem presentemente empresas de animação turística direcionadas exclusivamente aos seniores, consideram-se todas as empresas de animação turística a operar na região da Grande Lisboa como concorrentes diretos deste projeto.

Sendo concorrentes em algumas áreas de intervenção do projeto, de seguida são apresentados alguns projetos existentes:

4.2.2.2.1 Ao Nível de Passeios Pedestres

- Lisbon Walker (<http://www.lisbonwalker.com/pt-pt/>), Lisboa
- Lisboa Autêntica (<http://lisboaautentica.com/>), Lisboa
- Lisbon Destination Tours (<http://followyourdestination.com/>), Lisboa
- Inside Lisbon (<http://www.insidelisbon.com/pt/>) Lisboa, Cascais e Sintra
- Wild Walkers (<http://wildwalkerstours.com/lisboa/>), lisboa

4.2.2.2.2 Ao Nível de Passeios de Bicicleta

- Lisbon Bike Tour (<http://www.lisbonbiketour.com/>), Lisboa, Sintra e Arrábida
- Bike A Wish (<http://www.bikeawish.com>), Lisboa
- Bikes & Company (<http://www.bikescompany.tours/pt/>), Lisboa
- Bikeiberia Bike Tours & Rentals (<http://www.lisbonhub.com/>), Portugal e Lisboa

- Rent a Fun - Electric Bike tours & Rentals (<http://www.rent-a-fun.com/>), Lisboa
- Cycling Lisbon (<http://www.cyclinglisbon.com/>), Lisboa

Em Lisboa, além das empresas referidas acima, existe um outro projeto, neste momento em fase de desenvolvimento e teste, que irá disponibilizar uma rede de bicicletas partilhadas em Lisboa. Este projeto que irá ser gerido pela Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento (EMEL) e, quando estiver em funcionamento será, nesta área de intervenção, o concorrente mais forte ao presente projeto.

Em Cascais, a rede de bicicletas partilhadas – BICAS também é da responsabilidade da Autarquia e já esta a funcionar há vários anos, tendo sido Cascais um dos municípios pioneiros neste tipo de projeto. O BICAS, sendo utilizado maioritariamente por turistas, também é um forte concorrente ao presente projeto.

4.2.2.2.3 Ao Nível da prática do Ioga ou Tai Chi e do Golf

Ver, por favor, secções 4.2.2.1.1 e 4.2.2.1.2 do presente documento

4.3 Estudo quantitativo realizado ao segmento da População Residente

De forma a conhecer melhor o segmento da população residente, foi realizado um inquérito durante os meses de maio e junho de 2017.

A amostra foi caracterizada por adultos, com idades compreendidas entre 50 e 74 anos, residentes no concelho de Cascais, Lisboa e Oeiras inseridos nas classes média e média alta.

Obtiveram-se 100 questionários válidos.

De seguida, são apresentados alguns dos dados obtidos:

- 37% dos inquiridos possui um nível de escolaridade ao nível do ensino superior.
- 73% dos inquiridos considera-se satisfeito com a ocupação que faz dos seus tempos livres.
- 79% dos inquiridos consideram-se pessoas ativas. 58% consideram razoável o seu estado de saúde e 36% consideram-no bom.
- 48% dos inquiridos tem por hábito passear a pé.
- 43% dos inquiridos praticam desporto. As três modalidades mais frequentadas são a dança, a ginástica e hidrogenástica.
- O principal motivo que leva os inquiridos a praticar desporto são os benefícios para a saúde, seguido pelo convívio com outras pessoas.

- 83% dos inquiridos considera que a prática de atividades desportivas deverá ocorrer duas a três vezes por semana.

O questionário e os dados obtidos no mesmo poderão ser consultados no Anexo A: Estudo quantitativo realizado ao segmento da População Residente.

4.4 Análise Competitiva

Na análise de mercado é importante discriminar os elementos internos e externos, identificando os fatores críticos de sucesso através da análise TOFA.

A análise TOFA constitui um método que permite identificar os trunfos, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma dada situação, conferindo a possibilidade de alertar para eventuais problemas e mudanças necessárias.

TOFA é o acrónimo de Trunfos (pontos fortes), Fraquezas (pontos fracos), Oportunidades e Ameaças, sendo que os pontos fortes e fracos são elementos internos e as oportunidades e ameaças são elementos externos.

A análise TOFA corresponde à identificação, por parte de uma organização, de forma integrada, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo, estabelecendo a forma como esta se relaciona com o seu meio envolvente.

Entende-se por elementos externos tudo o que a empresa não consegue controlar diretamente, como os acionistas, fornecedores, concorrência, governo, clientes e outros stakeholders, por elementos internos são todos o que a empresa controla, nomeadamente a estrutura da empresa, os valores e os recursos, entre outros.

As junções destes dois elementos dar-nos-ão as perspetivas futuras e os fatores críticos de sucesso.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A análise externa permitiu identificar as seguintes oportunidades e ameaças:

Oportunidades	Ameaças
Crescente envelhecimento da população e subsequente aumento do peso da população idosa	Estagnação e valor médio das pensões
Crescimento económico da população sénior	Idade da reforma tardia e a ser definida cada vez mais tarde
População residente da classe média-alta, com poder de compra	Sazonalidade da procura e sazonalidade turística
A solidão entre os mais idosos	Cópia do conceito
Redefinição positiva do envelhecimento	Deficiente conhecimento do serviço por parte da população
Tendência atual para uma redefinição positiva de envelhecimento	Pouca adesão ao conceito implementado
Procura constante dos Portugueses pelo bem estar físico e psicológico	
Constante aconselhamento por parte dos médicos para a prática de exercício físico	
Dimensão e evolução do mercado de turismo sénior, na região de influência do projeto	

Quadro 6: Análise TOFA externa: Oportunidades e Ameaças

Fonte: Análise do Autor

Analisando as oportunidades e ameaças do mercado, obtemos alguns dos fatores de maior impacto para o negócio.

A análise interna permitiu identificar os seguintes pontos fortes e fracos:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conceito Inovador em Portugal	Atividades condicionadas por fatores meteorológicos
Segmento alvo bastante atrativo	Inexistência de técnicos qualificados em número suficiente para fomentar desportos na natureza
Serviços que vão de encontro às necessidades específicas deste público	Marca nova
Clima agradável durante todo o ano	

Quadro 7: Análise TOFA interna: Pontos Fortes e Fracos

Fonte: Análise do Autor

4.4.1 Pontos de Ação da Análise Interna e Competitiva

Fazendo uma análise dinâmica dos quatro fatores, foram determinados os seguintes pontos de ação:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ações	Conceito Inovador em Portugal	Muito condicionado por fatores meteorológicos
	Segmento alvo bastante atrativo	Inexistência de técnicos qualificados em desportos na natureza
	Serviços que vão de encontro às necessidades específicas deste público	Marca nova
	Clima agradável durante todo o ano	

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Oportunidades		
Crescente envelhecimento da população e subsequente aumento do peso da população idosa	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação forte com mensagens apelativas de forma a captar clientes, intervenientes, líderes de opinião e da comunidade em geral; • Forte estratégia de retenção de clientes; • Oferta de um conjunto de serviços que permitam a diferenciação e vantagens competitivas. • Criação de uma linha de merchandising “Enjoy the Moment ...” 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação forte do conceito e posicionamento • Efetuar uma escolha rigorosa dos recursos humanos para o projeto • Implementar processos de controlo das atividades de modo a garantir os níveis de qualidade dos serviços prestados
Crescimento económico da população sénior		
População residente da classe média-alta, com poder de compra		
Redefinição positiva do envelhecimento		
A solidão entre os mais idosos		
Tendência atual para uma redefinição positiva de envelhecimento		
Procura constante dos Portugueses pelo bem-estar físico e psicológico		
Constante aconselhamento por parte dos médicos para a prática de exercício físico		
Dimensão e evolução do mercado de turismo sénior, na região de influência do projeto		
Ameaças		
Estagnação e valor médio das pensões	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de um conjunto de serviços que permitam a diferenciação e vantagens competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar as tendências do mercado • Apostar na formação dos Colaboradores
Idade da reforma tardia e a ser definida cada vez mais tarde		
Sazonalidade da procura e sazonalidade turística		
Cópia do conceito		
Deficiente conhecimento do serviço por parte da população		
Pouca adesão ao conceito implementado		

Quadro 8: Pontos de Ação da Análise Interna e Competitiva

Fonte: Análise do Autor

5 FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO

5.1 Estratégia de Negócio

Após a avaliação da posição na qual se encontra a organização, entra-se na fase de definição para onde se pretende caminhar. Esta fase conduz à necessidade de estabelecer declarações de visão e missão da empresa, especificar objetivos, políticas, valores e, ainda, fatores críticos de sucesso, com vista a definir a posição que se deseja para o futuro e as atividades onde se devem concentrar os esforços para alcançar tal posição (Carvalho e Filipe, 2008).

Na gestão estratégica, existem vários modelos interessantes; no entanto, tendo em conta os objetivos do projeto considera-se que o modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger (2005) é o melhor suporte para este projeto. Os autores defendem que, na elaboração da gestão estratégica de uma empresa, é necessário ter atenção a quatro elementos básicos; análise de mercado (efetuada no ponto anterior); estruturação estratégica; implementação estratégica; e avaliação e controlo.

A estruturação da estratégia consiste no desenvolvimento da análise de mercado a longo-prazo para os elementos externos (oportunidades e ameaças) e, a curto-prazo para os elementos internos (pontos fortes e fracos); isto inclui a definição da missão, objetivos, elaboração de estratégias e estabelecer as políticas a seguir.

5.1.1 Visão; Missão e Valores

Segundo Kotler e Keller (2012), as boas declarações de missão têm três características principais: um número limitado de metas, enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará.

As melhores são aquelas guiadas por uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa uma direção para os próximos dez a vinte anos.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

De seguida são apresentadas a Visão, Missão e Valores da “Enjoy the Moment ...”

VISÃO	<p>A “Enjoy the Moment ...” ambiciona que os seus Clientes aproveitem cada momento proporcionado pela sua participação em atividades desportivas em contacto com a natureza.</p> <p>Ambiciona que desejem que o dia a seguir chegue, de forma a que as possam repetir, tanto pelo bem estar que lhe proporciona como pela oportunidade de poderem estar com os seus amigos ...</p>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 9: Visão da “Enjoy the Moment ...”

Fonte: Autor

MISSÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ Potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos nossos Clientes permitindo incrementar nas suas vidas os níveis de autonomia, boa disposição e dinamismo.▪ Desenvolver um sistema em que as dimensões utilidade, preço e custo das atividades funcionais e operacionais da empresa, se alinham de maneira adequada.▪ Crescer de forma sustentável, garantido sempre as melhores condições de trabalho aos nossos Colaboradores.
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 10: Missão da “Enjoy the Moment ...”

Fonte: Autor

Para orientar o trabalho a realizar, preconizamos os seguintes valores que devem pautar a atividade da empresa e o relacionamento com os diferentes stakeholders:

- **Proximidade e Acompanhamento** com quem nos envolvemos;
- **Excelência, Inovação e Preocupação com a Segurança** em tudo o fazemos;
- **Ambição e Espírito de Equipa**, porque em conjunto somos mais fortes.

5.1.2 Modelo de Negócio Proposto

Antes de se avançar para a implementação do projeto, é necessário definir o modelo de negócio que mais se adequa ao projeto.

Da análise de diversas perspectivas apresentadas por vários autores sobre o conceito de modelo de negócio, conclui-se que o quadro de referência indicado para o desenvolvimento do projeto deverá assentar no modelo de negócio defendido e apresentado por Osterwalder e Pigneur, em 2010.

Apresenta-se de seguida a tela de negócio da “Enjoy the Moment ...”.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

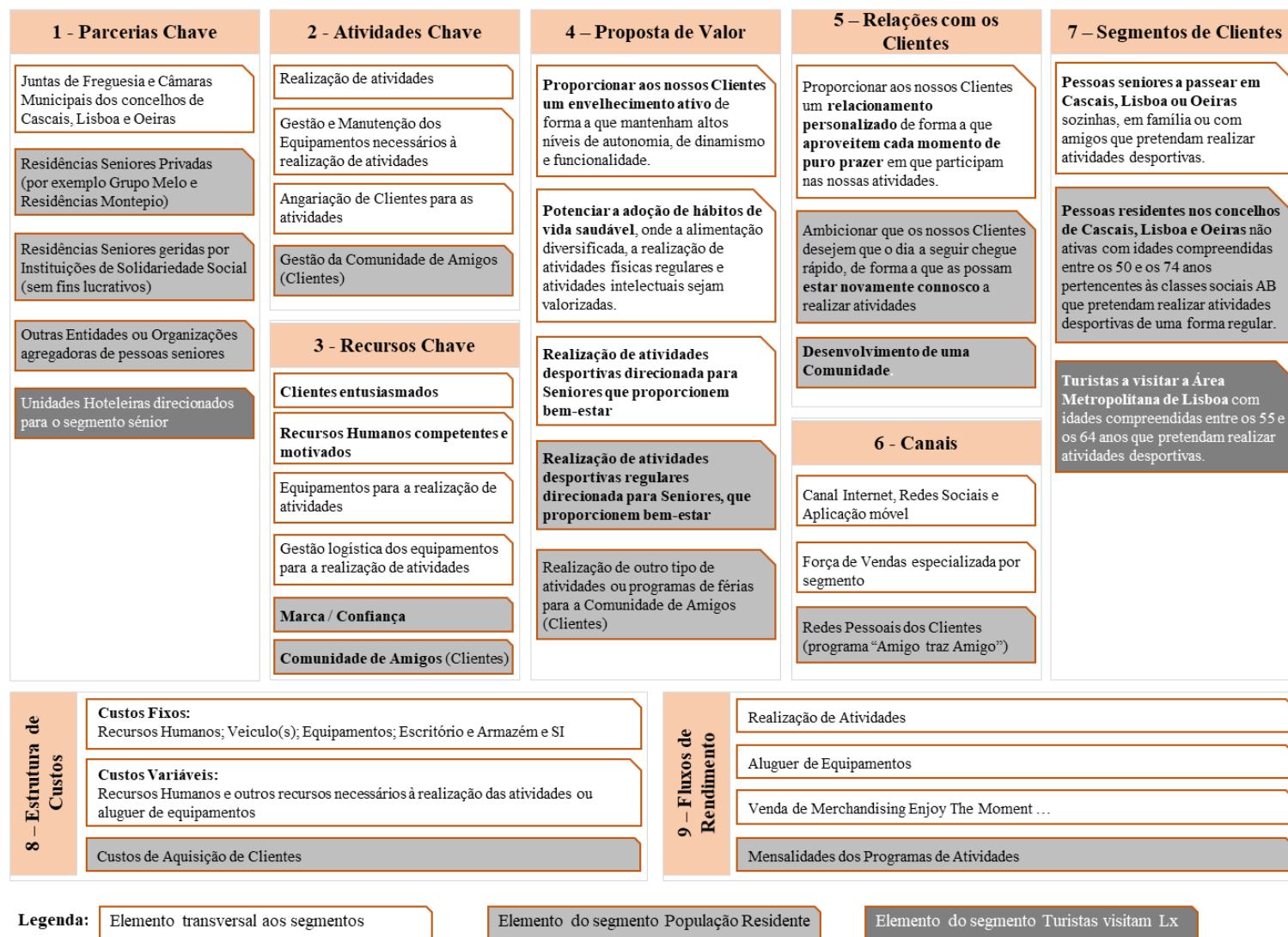


Figura 7: Tela do Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”.

Fonte: Construção do Autor a partir da *framework* de Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010)

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A Tela é um instrumento prático que promove a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise do Modelo de Negócio.

De seguida, são detalhados os seus nove blocos constitutivos para a “Enjoy the Moment...”

5.1.2.1 Parcerias Chave

Para a realização das atividades desportivas e devido à sua logística, é necessário que exista um número mínimo de participantes.

Nesse sentido, torna-se necessário estabelecer parcerias com Entidades ou Organizações que sejam agregadoras de pessoas seniores e que, desta forma, permitam que se obtenha o quórum necessário para a realização das atividades.

Para estas Entidades ou Organizações a “Enjoy the Moment ...” disponibilizará um serviço complementar à sua oferta e proporcionará bem-estar aos seus utentes.

Nesse âmbito, destacamos as parcerias a estabelecer com as Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais dos concelhos da área de influência do projeto.

Para o segmento de residentes, as parcerias a estabelecer passam por firmar acordos com:

- Residências Seniores Privadas (por exemplo Grupo Melo e Residências Montepio)
- Residências Seniores geridas por Instituições de Solidariedade Social (sem fins lucrativos)
- Outras Entidades ou Organizações agregadoras de pessoas seniores

É dada primazia às primeiras cujos utentes se enquadram na classe social de utentes a quem este projeto se destina.

Para o segmento de turistas, a aposta será firmar parcerias com unidades hoteleiras direcionadas para o segmento sénior complementando a oferta destas entidades.

5.1.2.2 Atividades Chave

A atividade chave da “Enjoy the Moment ...” consistirá na realização de atividades desportivas.

Procederá também ao aluguer de equipamentos desportivos.

Ao nível do segmento de residentes, iremos também realizar outros tipos de atividades ou programas de férias.

Em termos comerciais, o foco será na angariação de Clientes e, para que tudo funcione, iremos assegurar a gestão e manutenção dos equipamentos necessários à realização das atividades.

Em termos de comunicação e ao nível do segmento residencial, será dada também uma grande importância à criação e gestão da Comunidade de Amigos (Clientes).

5.1.2.3 Recursos Chave

De forma a realizar as atividades chave iremos ter:

- Um conjunto de Clientes entusiasmados a realizar as nossas atividades
- Um conjunto de Colaboradores competentes e motivados;
- Equipamentos adequados para a realização das atividades;
- Uma gestão logística eficaz desses mesmos equipamentos.

Ao nível do segmento de residentes, será também feita uma aposta muito forte na criação e manutenção da marca “Enjoy the Moment ...” e na criação de laços de confiança com os nossos Amigos (Clientes) que será dinamizada através da criação de uma comunidade associada ao negócio e à empresa.

5.1.2.4 Proposta de Valor

Tudo isto irá permitir aos nossos Clientes:

- Proporcionar um envelhecimento ativo de forma que mantenham altos níveis de autonomia, de dinamismo e funcionalidade;
- Potenciar a adoção de hábitos de vida saudável, onde a alimentação diversificada, a realização de atividades físicas regulares e atividades intelectuais sejam valorizadas.

5.1.2.5 Relações com os Clientes

Nas relações com os nossos Clientes ambicionamos:

- Proporcionar aos nossos Clientes um relacionamento personalizado de forma que aproveitem cada momento de puro prazer em que participam nas nossas atividades;
- Que os nossos Clientes desejem que o dia a seguir chegue rápido, de forma que as possam estar novamente connosco a realizar atividades

Temos, também, ao nível do segmento de residentes, a ambição de criarmos e mantermos uma comunidade composta pelos nossos Amigos (Clientes)

5.1.2.6 Canais

A forma como a “Enjoy the Moment ...” irá comunicar com os seus Clientes será através de canais próprios.

Iremos recorrer ao:

- Canal Internet, Redes Sociais e Aplicação móvel
- A uma Força de Vendas especializada por segmento, na sequência de, em termos comerciais, a preparação, abordagem e a concretização da venda, para os dois segmentos ser bastante diferente.

Posteriormente e, no segmento de residentes, os Clientes serão acompanhados por um gestor de Cliente.

Neste segmento e, através do programa “Amigo traz Amigo”, os nossos Clientes serão incentivados a trazer os seus amigos ou conhecidos para a Empresa.

5.1.2.7 Segmentos de Clientes

Da análise realizada resultaram dois segmentos de Clientes:

- **Pessoas residentes nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras** não ativas com idades compreendidas entre os 50 e os 74 anos pertencentes às classes sociais AB que pretendam realizar atividades desportivas de uma forma regular.

- **Turistas a visitar a Área Metropolitana de Lisboa** com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que pretendam realizar atividades desportivas.

No entanto, e de uma forma mais genérica, qualquer **pessoa sénior a passear em Cascais, Lisboa ou Oeiras** sozinha, em família ou com amigos que pretenda e se sinta apta a realizar atividades desportivas será um potencial Cliente.

5.1.2.8 Estrutura de Custos

A estrutura de custos descreve os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

No caso da “Enjoy the Moment ...” o modelo de negócio é movido ou centra-se na criação de valor.

Um projeto deste tipo apresenta diversos custos Fixos: Recursos Humanos; Veículo(s); Equipamentos; Escritório e Armazém e Sistemas de Informação e custos variáveis associados à realização das atividades ou aluguer de equipamentos.

No caso do segmento de residentes será também relevante os custos de aquisição e manutenção de Clientes.

5.1.2.9 Fontes de Receita

Como fontes de receita a “Enjoy the Moment ...” terá as seguintes formas de obter receitas:

- A Realização de Atividades
- O Aluguer de Equipamentos
- A Venda de Merchandising “Enjoy the Moment ...”
- As Mensalidades dos Programas de Atividades (apenas aplicável ao segmento de residentes)

5.1.3 Objetivos Estratégicos e Operacionais

Objetivos estratégicos e operacionais do projeto:

- Contribuição para a melhoria da qualidade de vida física e emocional da população sénior nas áreas de abrangência dos serviços.
- Recuperar o investimento e assegurar a sustentabilidade económica e financeira do projeto.
- Afirmar a empresa como sendo a de referência na realização de atividades desportivas para a população sénior.
- Ser a melhor empresa para trabalhar ao nível da realização de atividades desportivas.
- Contratar e formar especialistas para cada uma das atividades chave da empresa e avaliar a sua performance trimestralmente.
- Desenvolver uma cultura organizacional, que permita aos colaboradores a sugestão de novos serviços e melhoria dos existentes.
- Cumprir todos os deveres e obrigações da empresa para com a sociedade em geral.

Objetivos estratégicos e operacionais de curto prazo (1 ano):

- Disponibilizar o site da empresa um a dois meses antes do início operacional do projeto, de modo a promover o negócio.
- Completar o 1º ano de atividade com 22 utentes aderentes às atividades regulares da Empresa, modalidade mensalidade e, que a taxa de retenção desse universo de Clientes seja superior ou igual a 90%.
- 20% de obtenção de novos utentes aderentes às atividades regulares no âmbito do programa “Amigo traz Amigo”.
- Atingir um volume de negócios total de 85 860 €.
- Garantir um nível de satisfação dos Clientes nas atividades de 95%.

Objetivos estratégicos e operacionais a médio longo prazo (5 ano):

- Atingir em 5 anos, no segmento residencial, 74 Clientes com mensalidade.
- No segmento residencial e, ao nível dos Clientes com mensalidade, ter uma taxa de retenção superior ou igual a 90 %.
- Atingir um volume de negócios total no quinto ano de 287 519 €.
- Garantir uma margem média de 11%.
- Replicar o modelo de negócio para outras áreas geográficas.

5.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

De forma a atingir os objetivos propostos, o projeto irá seguir um conjunto de estratégias de desenvolvimento que, de seguida são apresentadas:

Existem três estratégias genéricas para alcançar uma performance acima da média em qualquer setor: liderança por custo, diferenciação e foco (Porter, 1980). A estratégia de foco tem duas variantes, foco no custo ou foco na diferenciação.

Ao nível da estratégia de desenvolvimento dos produtos/serviços, o objeto da Empresa irá cingir-se à realização de atividades desportivas, direcionadas para o target sénior (pessoas com mais de 50 anos).

A estratégia da Empresa terá como base a diferenciação, de forma a oferecer produtos/serviços não explorados diretamente pela concorrência e a focalização na diferenciação.

A diferenciação terá que ser apoiada numa base emocional. Esta opção tem a ver com o facto deste tipo de oferta implicar um envolvimento muito grande com o Cliente e o processo decisão/adesão ser complexo, dado que irá condicionar o estado de saúde e as rotinas diárias dos Clientes.

A estratégia de focalização / especialização na diferenciação irá, também, permitir que a Empresa seja mais competitiva, devido à concentração em consumidores específicos.

Esta estratégia permite que os valores cobrados sejam superiores aos valores médios praticados; no entanto, e para que seja uma vantagem competitiva, terá que existir uma aposta muito grande por parte da Organização em: Eficiência; Adequação; Qualidade e Inovação.

Com uma estratégia de preços acima que a concorrência, a Empresa deverá acentuar as características únicas da sua oferta em todos os momentos de comunicação que tenha com o seu público-alvo, de forma a sinalizar a diferenciação para que os consumidores valorizem o novo conceito.

A partir dos serviços base, iremos proceder à introdução de serviços adicionais relacionados com a oferta original. Ao nível da oferta regular, estes serviços deverão ser geridos em conjunto de forma a obter-se um efeito de agrupamento, isto é, de reforçar a lealdade dos Clientes, beneficiar da imagem de marca do serviço base e atrair novos Clientes. Ao nível da oferta direcionada para turistas, pretende-se, com a introdução destes serviços, que o valor médio gasto pelos Clientes seja superior.

Com a estabilização do modelo de negócio a implementar a estratégia de desenvolvimento irá passar pela replicação desse modelo em outras áreas geográficas. Este processo poderá ser alavancado por investimentos próprios ou numa base de *franchising*.

5.1.5 Avaliação e Controlo da Estratégia

Estas duas fases só podem ser desenvolvidas no futuro, dado que são necessários os dados resultantes das etapas anteriores.

5.2 Desenvolvimento de negócio

Segundo Freire (2008), as políticas de gestão têm como objetivo transportar para a organização a estratégia definida e a sua conceção inicia-se na “caracterização das diferentes atividades da cadeia de valor”. Dependendo da forma como estão estruturadas as atividades que a empresa desenvolve, pode optar-se por as gerir através de políticas com enfoque em funções isoladas ou em processos interfuncionais.

O autor identifica que tipicamente “as atividades de uma empresa podem ser enquadradas em seis funções distintas”, para as quais são definidas políticas de gestão fundamentais para o desempenho competitivo da empresa:

- **Pessoal** – Conjunto de atividades com grande impacto na cultura da organização que passam pela contratação, formação, avaliação, remuneração e promoção dos recursos humanos; as políticas definidas devem ser implementadas por todos os colaboradores com responsabilidades de gestão;
- **Investigação e desenvolvimento** – Atividades que procuram acompanhar e antecipar as necessidades dos Clientes através de constante inovação; podem ser atividades de pesquisa básica (dispendiosas e destinadas a empresas que visam chegar à liderança tecnológica) ou de desenvolvimento aplicado (seja na inovação de produtos e serviços ou na melhoria de processos);
- **Operações** – Engloba as seguintes atividades: definição de equipamentos a utilizar e forma como são disponibilizados, planeamento e controlo da qualidade da produção e entrega de produtos, e gestão de stocks; têm por objetivo a redução e otimização de custos operacionais, sejam fixos ou variáveis;

- **Marketing** – Visa diferenciar os produtos no mercado, incluindo, para tal, atividades como: definição de produtos e campanhas publicitárias, fixação de preços e locais de distribuição, e gestão da força de vendas;
- **Finanças** – Abrange as atividades que procuram sintetizar, planejar e controlar todos os fluxos financeiros da organização, sejam passados ou futuros, de curto ou longo prazo, e tentar garantir as melhores condições de acesso às fontes de capital;
- **Sistemas de informação** – Responsável pelas atividades de recolha, processamento e distribuição de informação relevantes à tomada de decisão.

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2011), as empresas, ao desenhar um modelo de negócio, fazem três tipos de escolhas: políticas, de recursos e de gestão.

As primeiras determinam as ações que a empresa terá de levar a cabo em todas as operações. As segundas definem os ativos tangíveis a disponibilizar à organização. As terceiras identificam as regras de governação na tomada de decisão. Os autores referem que destas escolhas podem resultar consequências flexíveis ou rígidas, isto é, mais ou menos capazes de responder rapidamente a uma alteração da opção seguida.

5.2.1 Estratégia de Marketing

5.2.1.1 Conceito e Marca

A estratégia de marca a delinear terá enfoque maioritariamente nos serviços, uma vez que se trata de uma empresa de serviços.

A estratégia de marketing de serviços tem algumas especificidades, pois o nível de performance está diretamente relacionado com a competência e o comportamento do(s) Colaborador(es) que assegura(ão) o serviço.

O conceito da “Enjoy the Moment ...” é multifacetado, no sentido de podermos desfrutar de cada momento, independentemente do que possamos estar a fazer como ler, comer, conversar, realizar um passeio ao ar livre, entre muitas outras coisas.

O nome “Enjoy the Moment ...” é apelativo ao serviço prestado pela empresa, uma vez que transmite o que pretendemos que seja o efeito final que os nossos Clientes sintam quando participam nas nossas atividades e, num sentido mais lato, sempre que interagirem connosco.

As reticências (“...”) fazem parte integrante da marca.

5.2.1.1.1 Tipo de Marca

O tipo de marca a utilizar será a marca institucional *umbrella*, ou seja, a marca da empresa identificará todos os serviços oferecidos pela empresa.

5.2.1.1.2 Elementos Básicos da Marca

No logótipo da “Enjoy the Moment ...” a existência de cor e dinamismo é fundamental.

A nível de tonalidades, as cores vivas serão adotadas para que reflitam o poder e personalidade à marca. A cor laranja será uma constante em todas as peças de comunicação. Esta cor reflete alegria, entusiasmo, esperança e boa disposição. Também será usado o vermelho. Esta cor remete para a paixão, força, calor e vitalidade.

É também uma cor que desperta o sentido de competitividade.



Figura 8: Logotipo da “Enjoy the Moment ...” com a assinatura em português e inglês

Fonte: Autor

O logotipo pode assumir diversos tamanhos desde que seja aumentado ou diminuído pela altura e comprimento, mantendo, deste modo, a forma original. As cores têm de ser respeitadas, bem como o tipo de letra - Tahoma.

A assinatura escolhida, em português, “50+ Quando temos mais tempo ... para apreciar o momento” e, em inglês, “50+ When we have more time ... to Enjoy the Moment”, indica que se trata de um projeto direcionado para o segmento sénior e para momentos de lazer.

Quanto ao estilo fotográfico, em toda a comunicação da “Enjoy the Moment ...”, as imagens alusivas serão sempre com pessoas seniores sorridentes e bem-dispostas a praticar exercício físico, que aparentem saúde, serenidade e uma boa qualidade de vida.

5.2.1.2 Segmento alvo e Posicionamento

5.2.1.2.1 Segmento alvo

O projeto “Enjoy the Moment ...” está orientado para um nicho de mercado particular.

No presente projeto são explorados dois segmentos de mercado, projetando para cada um, uma estratégia de marketing distinta e adaptável às necessidades de cada um dos segmentos

Considera-se a utilização de uma estratégia de marketing segmentação diferenciada, dividindo o mercado global em um número reduzido de subconjuntos com os seguintes critérios de segmentação:

- **Critério demográfico:** População de ambos os sexos, com idade compreendida entre os 50 e 74 anos de idade;
- **Critérios geográficos:** População residente nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras e população de turistas a visitar a área metropolitana de Lisboa, nacionais e estrangeiros, com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos de idade;
- **Critérios económicos:** Classes sociais A e B; não ativos, pré-reformados e reformados (segmento da população residente);
- **Critérios de comportamento face ao produto:** Seniores que entendem uma vida ativa como retardador dos primeiros sinais de envelhecimento e facilitador de uma melhor entrada na velhice. Seniores que querem manter a boa aparência e continuar a ser independentes;
- **Critérios de personalidade e estilo de vida:** seniores ativos e independentes, que controlam as suas escolhas, que consideram que o melhor da vida ainda está para ser vivido e que gostam de experiências novas e genuínas;
- **Critérios socioculturais:** Seniores informados, sofisticados e com nível de instrução acima da média.

Pretende-se não só captar a faixa populacional que já possui hábitos regulares de exercício físico (procura primária) mas também captar a população sénior que não pratica qualquer tipo de exercício (procura secundária).

5.2.1.2.2 Posicionamento

O posicionamento adotado é baseado no público-alvo da oferta e nas características do projeto.

Tomando o estudo prévio efetuado ao mercado, identificou-se uma necessidade não coberta e com potencial de desenvolvimento.

Este projeto pretende afirmar-se no mercado como oferta singular no target com mais de 50 anos de idade. Garantir maiores e melhores benefícios ao público sénior irá diferenciar-nos dos demais concorrentes.

O projeto “Enjoy the Moment ...” pretende posicionar-se como local de experiências de lazer, saúde e bem-estar para os seniores ativos.

5.2.1.3 Marketing-Mix

O Marketing-Mix consiste num conjunto de variáveis utilizadas para operacionalizar a estratégia de marketing da empresa que resultam de orientações estratégicas, em particular no que respeita à de mercado, definição dos segmentos alvo e posicionamento da empresa.

O Marketing-Mix deve ter como principal objetivo as necessidades e ambições do grupo de Clientes alvo e deve de responder eficientemente às expectativas dos mesmos, de modo a que a empresa obtenha a sua preferência.

Os pontos habitualmente mencionados no mix de marketing são as suas variáveis ou 4Ps: Produto/serviço; Preço; Distribuição e Promoção.

No caso dos serviços, como é o caso do presente projeto, também se deverá ter em consideração mais três variáveis: Pessoas; Processos ou procedimentos e o ambiente onde é entregue o serviço.

5.2.1.3.1 Estratégia dos Produtos e Serviços prestados

5.2.1.3.1.1 Conceito do Serviço

A “Enjoy the Moment ...” é um novo conceito em Portugal.

A realização de atividades desportivas dirigidas para pessoas com mais de 50 anos, onde todos os serviços são pensados e destinados a este segmento.

Em termos de Marketing e, na sequência dos serviços a disponibilizar terem sido concebidos em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita podemos classificar estes serviços como do tipo “Market Pull”.

Neste projeto, mais do que a simples realização de atividades desportivas, o que se pretende é potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos nossos Clientes, permitindo incrementar nas suas vidas os níveis de autonomia, boa disposição e dinamismo.

Pretende-se também que passem bons momentos de convívio e se divirtam ...

5.2.1.3.1.2 Serviços Base

São os serviços oferecidos pela “Enjoy the Moment ...” que marcam a diferença face aos seus concorrentes.

Neste projeto, todos os serviços são pensados e direcionados para o target que se quer atingir, proporcionando uma oferta mais ajustada e, conseqüentemente, mais benéfica para o utente a nível de saúde e bem-estar.

Serviços base disponibilizados pela “Enjoy the Moment ...”:

- Realização de atividades desportivas, tendo como base as seguintes modalidades:
Canoagem; Golfe; Hidroginástica; Ioga ou Tai Chi; Jogging; Passeios de Bicicleta;
Passeios a cavalo; Passeios Pedestres e Ténis.

Estes serviços serão disponibilizados:

- Individualmente;
- Incluídos numa mensalidade que permitirá ao Cliente usufruir de x atividades semanais.

A modalidade de mensalidade apenas se aplica ao segmento da população residente.

5.2.1.3.1.3 Serviços Complementares

Além do aluguer de equipamentos desportivos e, ao nível do segmento da população residente, também serão disponibilizados os seguintes serviços complementares:

- Consultas para avaliação geral e estabelecimento e acompanhamento de programas de nutrição e treino (serviço a ser disponibilizado por um parceiro);
- *Personal training* com acompanhamento e aconselhamento particular;

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Programas de *brain fitness* para exercitar o cérebro;
- Palestras sobre cuidados de saúde, nutrição e atividade física;
- Serviço de massagens (serviço a ser disponibilizado por um parceiro);
- Programas de convívio ou de férias.

5.2.1.3.2 Estratégica de Preços

Para o consumidor/ comprador, o preço é avaliado em função do valor percebido do produto/serviço em função dos benefícios (utilidade/satisfação) que este lhe proporciona.

A intangibilidade dos serviços dificulta a percepção das vantagens de um serviço em função do preço pago. No caso do serviço em causa, o tipo de serviço não pode ser comparado sem ter sido experimentado.

A decisão sobre os preços a praticar é influenciada por diversos fatores internos e externos (Kotler, Armstrong, Saunders, e Wong, 1996):

- Os fatores internos que são considerados no preço total do serviço são função: dos custos internos; dos objetivos e estratégia de marketing, e das orientações da própria organização para a sua definição.
- Os fatores externos que são considerados no preço são função: da natureza do mercado; da competição e de outros fatores externos (economia, intermediários, entre outros)

Os custos são a base pela qual a empresa guia os seus preços, praticando um valor que cubra os custos de produção, distribuição e de venda do produto/serviço, entregando uma taxa de retorno aceitável pelo seu esforço e risco.

O preço, enquanto variável comparativa, é a única variável do marketing-mix que pode ser alterada rapidamente para responder a alterações na procura ou ações da concorrência.

A “Enjoy the Moment ...” está inserida num mercado em que o regime de preços é determinado pelo mesmo.

Todos os preços são resultado dos custos do projeto, do segmento a que se destina e das práticas concorrenciais existentes.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Os diferentes preços existentes irão refletir as duas formas possíveis de como os serviços serão disponibilizados aos Clientes:

(opção 1) Valor unitário pela realização de uma determinada atividade.

(opção 2) Pacote constituído por um determinado número de atividades (5, 10 ou 20 atividades).

(opção 3) Mensalidade que permitirá ao Cliente usufruir de um determinado número de atividades semanais (2x, 3x ou 5x).

O valor unitário de cada atividade será calculado tendo como base a sua duração, o número de participantes e a modalidade envolvida, podendo ser aplicados descontos para grupos.

As opções de pacotes de atividades ou mensalidade apenas se aplicam ao segmento da população residente.

As opções de pacotes de atividades terão um desconto, proporcional ao número de atividades a adquirir, relativamente ao preço de compra individual das mesmas atividades.

Os valores das mensalidades serão calculados tendo como base a(s) modalidade(s) envolvidas e o número de atividades semanais pretendidas.

No caso do segmento da população residente e antes de subscreverem qualquer produto, os Clientes terão a oportunidade de, gratuitamente, participarem e experimentarem a(s) atividade(s).

No caso do segmento de turistas, os preços poderão, também, ser condicionados pela sazonalidade da procura.

5.2.1.3.3 Estratégia de distribuição

A definição da estratégia de distribuição passa pela decisão da forma como se prevê o contacto, ou as formas de contacto, preferencial (ais) com os Clientes e como as mesmas serão disponibilizadas.

O canal de distribuição por excelência será a internet, nomeadamente através do site oficial da empresa, das redes sociais e da aplicação a disponibilizar para dispositivos móveis.

A conjugação destas aplicações permitirá a criação e gestão da Comunidade de Amigos (Clientes) tornando possível o contacto permanente com os nossos Clientes.

No segmento de residentes e, ao longo do seu relacionamento connosco, os nossos Clientes serão acompanhados por um gestor de Cliente.

Neste segmento e, através do programa “Amigo traz Amigo” os nossos Clientes serão incentivados a trazer os seus amigos ou conhecidos para a Empresa.

Existirá também uma força de vendas especializada por segmento.

Outro canal de distribuição entendido como estratégico, é através do estabelecimento de parcerias com Entidades ou Organizações que sejam agregadoras de pessoas seniores e que, desta forma, permitam que se obtenha o quórum necessário para a realização das atividades.

A oferta direta, através de apresentações em eventos direcionados para seniores é outro potencial canal de vendas.

5.2.1.3.4 Estratégia de Comunicação

A promoção do produto/serviço inclui, todas as atividades usadas para comunicar e promover o produto/serviço, incluindo publicidade, relações públicas, promoções, vendas diretas e online.

De acordo com (Godin, 1999), se a promoção de um produto não nos interromper o pensamento, plantando uma espécie de semente no nosso consciente ou inconsciente, a publicidade falhou.

Tal como sugere este autor, a publicidade importa que seja diferente do comum, que faça os potenciais clientes pararem, verem e melhor ainda, partilharem.

A promoção do produto importa que seja diferenciada, focada no público-alvo e que não se esgote em si mesma.

É neste sentido que a aposta é a de agarrar o que de mais valioso os consumidores têm para oferecer: a sua atenção (Godin, 1999).

Em vez de se criar um mailing direto com publicidade, o foco será a criação de uma estrutura (não paga), de mailing e informações compiladas sobre temas de interesse dos Clientes e potenciais Clientes. Temas como nutrição, bem-estar, ocupação dos tempos livres, desportos, farão parte de um conjunto de dicas e de fóruns de discussão, oferecidas a quem se registar no site ou através das páginas de redes sociais.

É neste contexto que será criada e mantida a Comunidade de Amigos (Clientes) “Enjoy the Moment ...”.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Este tipo de informação sobre os Clientes e potenciais Clientes do serviço, permitirá criar uma importante base de dados de conhecimento, que potenciará a melhoria e o direcionamento da oferta, indo de encontro às expectativas dos utilizadores.

Permitirá também uma relação constante com os utilizadores, na lógica de marketing consentido, descrita por (Godin, 1999), focando o relacionamento num conjunto de interesses comum.

Existirá, no entanto, uma forma mais institucional de comunicação e promoção, a qual assentará no site da Empresa.

Por outro lado, a promoção e comunicação, da “Enjoy the Moment ...” assentará numa estratégia *push* que terá na sua Força de Venda os elementos centrais, para levar ao Cliente a mensagem do serviço oferecido.

Esta Força de Venda será especializado por segmento (Pessoas residentes e Turistas).

5.2.1.3.5 Pessoas

No caso da “Enjoy the Moment ...” os serviços a prestar dependem diretamente, da interação pessoal entre Clientes e Colaboradores. A natureza destas interações, influencia fortemente a perceção dos Clientes, relativamente à qualidade dos serviços.

Sendo o marketing de serviços do tipo relacional, os Colaboradores que irão interagir com os Clientes ou potenciais Clientes deverão estar sensibilizados, motivados e ser alvo de ações de formação que lhes permitam prestar uma experiência de elevado nível de qualidade no atendimento ao Cliente.

A aposta da empresa a este nível, como se compreenderá irá se iniciar nos processos de recrutamento.

O nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o acompanhamento no decorrer da prestação do serviço é um fator fundamental de diferenciação.

5.2.1.3.6 Processos ou procedimentos

"Todo o poder da sua empresa está nos processos" (Jack Welch)

Os mecanismos de interação com o Cliente, no momento do consumo distinguem a percepção da qualidade do produto e a empresa da concorrência.

Pode-se definir como processos, o saber fazer e a forma como se consegue atingir o maior grau de eficácia e eficiência possível, procurando o melhor resultado no menor tempo possível.

Um Processo é o método e sequência de ações em que funciona o sistema de operações dos serviços. Processos mal delineados irão traduzir-se numa má prestação de serviços.

Por outro lado, um bom desenho dos processos irá resultar numa maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços.

Em fase de implementação do Projeto e, tendo em vista a obtenção mais tarde, de certificações de qualidade serão especificados os diversos processos referentes a:

Recursos Humanos e Contabilidade; Investigação e Desenvolvimento; Operações e Sistemas de Informação; Vendas; Marketing e Relacionamento com o Cliente.

Para garantir esta elevada qualidade nos serviços, será também necessário adotar modelos que permitam analisar os processos internos, bem como os Clientes, de modo a que as percepções destes estejam de acordo com as suas expectativas.

5.2.1.3.7 Ambiente onde é entregue o serviço

Com exceção da Hidroginástica todas as nossas atividades serão realizadas ao ar livre.

Um dos grandes desafios no desenho de atividades desportivas ao ar livre prende-se com a escolha do local ou locais para a sua execução.

Se por um lado, o local tem que ser adequado e seguro para a prática de determinada modalidade e possuir condições de apoio, por outro, terá também que ser um local que proporcione ao utente um sentimento de bem-estar e prazer. Isto implica que se trate de um local calmo, sem poluição e cujo relevo seja adequado à preparação física do grupo de pessoas que irá realizar essa atividade.

A outro nível será dada importância à forma como os nossos Colaboradores se irão apresentar perante o Cliente. Serão desenhadas fardas adequadas a cada um dos perfis operacionais dos Colaboradores (por exemplo para monitores de atividades).

5.2.2 Estratégia de Investigação e de Desenvolvimento

De forma a acompanhar e antecipar as necessidades dos Clientes e lhes proporcionar a(s) melhor(es) experiência(s), a melhoria de processos e a inovação dos serviços prestados será uma aposta contante da “Enjoy the Moment ...”.

A definição dos processos de Investigação e de Desenvolvimento ocorrerá em fase de implementação do Projeto.

5.2.3 Estratégia Tecnológica, de Operação e Sistemas de Informação

5.2.3.1 Gestão dos Equipamentos

A utilização de equipamentos nas atividades por parte dos utentes far-se-á sempre em equipamentos pertencentes à “Enjoy the Moment ...”.

Poderá eventualmente e, a título excepcional, ser permitido a utilização de equipamentos pessoais.

A compra dos equipamentos revela-se de extrema importância neste sector de atividade, principalmente para a “Enjoy the Moment ...” que é está focada num público com características específicas.

Estes equipamentos têm que:

- Ser adequados a pessoas seniores;
- Proporcionar um nível de conforto elevado na sua utilização;
- Ter níveis qualidade elevados de forma a assegurar os níveis de segurança elevados na realização das atividades.

Na aquisição dos equipamentos também são tidos em conta os aspetos logísticos de transporte e estacionamento dos equipamentos assim como da sua manutenção, garantia do fabricante e período previsto de vida.

Será também privilegiada, por razões de manutenção, a aquisição, sempre que possível do mesmo modelo de equipamento.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Em aquisições de equipamentos que requerem um investimento superior a 5.000 €, são consultados três ou mais fornecedores, de modo a perceber de que forma varia a oferta e quais os preços praticados no mercado.

A maioria dos equipamentos estão abrangidos por uma garantia de dois anos, a contar da data de aquisição, garantia esta que inclui todas as avarias comprovadas como resultantes de defeitos de fabrico ocorridas dentro do referido prazo. O prazo de entrega dos materiais é geralmente, de 45 a 60 dias após adjudicação do orçamento.

Em fase de implementação do Projeto e, tendo em conta possíveis benefícios operacionais e de controlo será analisada a hipótese de aquisição de um sistema de georreferenciação de forma a obter, em tempo real, a localização das viaturas e de outros equipamentos da empresa.

A gestão e manutenção dos equipamentos utilizados na realização das atividades, nomeadamente a frota de bicicletas, será assegurado pela “Enjoy the Moment ...”.

5.2.3.2 Sistemas de Informações e Telecomunicações

Como ferramenta estratégica na comunicação e vendas dos serviços da “Enjoy the Moment ...” serão disponibilizados um portal e uma aplicação para dispositivos móveis.

A conjugação destas aplicações permitirá a criação e gestão da Comunidade de Amigos (Clientes) tornando possível o contacto permanente com os nossos Clientes.

Integrado com o portal será disponibilizado uma solução informática capaz de refletir o funcionamento do negócio.

Esta deverá permitir acompanhar, em tempo real: as vendas; planejar, gerir e apoiar em termos logísticos a realização das diversas atividades; gerir a alocação dos recursos (humanos e de equipamentos) e um reporte operacional e contabilístico da operação.

A criação e manutenção técnica destas aplicações será da responsabilidade de entidades externas sendo, no entanto, da gestão da “Enjoy the Moment ...” a responsabilidade de toda a comunicação com Clientes, nomeadamente ao nível das redes sociais.

Ao nível das telecomunicações serão disponibilizados a todos os Colaboradores equipamentos móveis com dados, os quais permitirão a interação entre Colaboradores em tempo real.

Em atividades que ocorram em locais de má cobertura móvel serão utilizados equipamentos de comunicação privada de curto e médio alcance.

5.2.3.3 Gestão de Stocks

A “Enjoy the Moment ...” sendo uma empresa de serviços, na sua generalidade não terá stocks. Exceção feita, para a sua frota de 20 bicicletas e os correspondentes equipamentos de apoio (capacetes e luvas) e materiais e consumíveis de manutenção.

Ao nível de produtos, os únicos produtos que comercializará serão os referentes à sua gama de merchandising, que serão encomendados conforme as necessidades e mediante alarmes de manutenção de quantidades mínimas.

No decorrer da realização de atividades, a “Enjoy the Moment ...” fornecerá aos seus Clientes água e fruta. Estes produtos serão encomendados 2 a 3 vezes por semana e conforme o planeamento e necessidades existentes.

Os equipamentos serão guardados num pequeno armazém.

5.2.4 Estratégia Organizacional e de Recursos Humanos

“A configuração que uma organização toma (design organizacional) é o que as pessoas acreditam que a organização é, e o que as pessoas acreditam que a organização é, constitui a base para o que as pessoas fazem, e o que as pessoas fazem nas organizações é, com efeito, o design da organização” (Weick, 1993).

As organizações resultam de agrupamentos de pessoas que coordenam racionalmente as respetivas atividades visando fins específicos comuns, caracterizando-se por:

- divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades
- estrutura hierárquica de autoridade e responsabilidade
- presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços da organização e os dirigem para os objetivos
- pelo carácter substituível dos seus membros
- relação contratual, ou de compromisso, livremente assumida e aceite

5.2.4.1 Determinantes do Contexto Organizacional

Num contexto organizacional existem diversos determinantes que condicionam as interações entre os diferentes indivíduos.

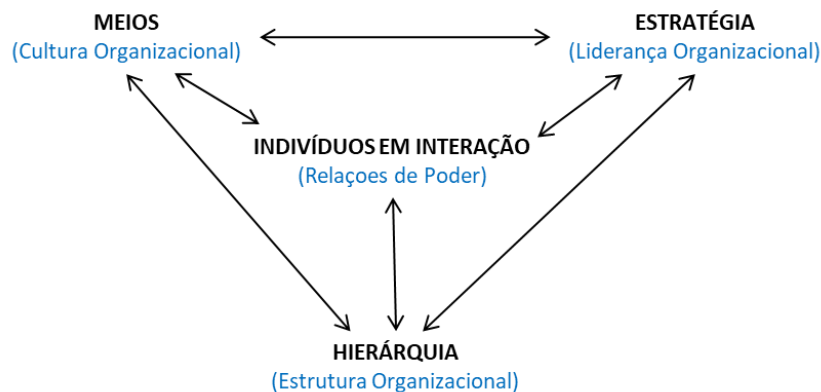


Figura 9: Determinantes do Contexto Organizacional

Fonte: Professora Generosa do Nascimento (ISCTE-IUL)

5.2.4.1.1 Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é um conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade e a distinguem de todas as outras.

Comporta essencialmente os valores dominantes da empresa e emerge das histórias, rituais, símbolos, artefactos e normas.

Os princípios enumerados na Missão e nos Valores da empresa deverão ser a principal referência da cultura organizacional da “Enjoy the Moment ...”.

Segundo (Mintzberg, 1983) uma organização puramente orientada pela missão é construída em torno de uma missão inspiradora de mudar a sociedade, de certa forma, com um conjunto de membros que partilham objetivos comuns.

É também importante numa organização como esta, que a cultura organizacional se focalize num modelo de relações humanas ou “cultura de apoio” que valorize o trabalho de equipa e o consenso. Este modelo é caracterizado por enfatizar a flexibilidade e a orientação interna e tem como valores centrais a criação e manutenção da coesão grupal, assim como o empenho das pessoas.

5.2.4.1.2 Liderança Organizacional

Subjacente a diferentes definições de liderança podemos identificar um conjunto de componentes comuns:

A liderança é um processo, é um fenómeno que implica influência, acontece num contexto de grupo e implica partilha de objetivos.

Subjacente também a estas definições, encontramos também a noção de objetivos comuns. Os líderes direcionam as suas energias e as de outros na direção e na concretização de tarefas que lhes permitam alcançar algo em conjunto. Líderes e seguidores partilham objetivos (Northouse, 2013).

Liderança e gestão são frequentemente referidos como conceitos próximos. Estes possuem semelhanças, mas também diferenças. Ambos envolvem influência sobre pessoas. Ambos exigem trabalhar com pessoas. Ambos estão preocupados com a realização de objetivos comuns. No entanto, a liderança e a gestão são diferentes em mais dimensões do que aquelas em que são semelhantes.

Os gestores são necessários para lidar com a complexidade da organização, para desenvolver o planeamento e orçamento, organização e os recursos humanos, e controlar a resolução de problemas. Os líderes são necessários para lidar com a mudança através da fixação de uma direção, alinhando as pessoas, motivando-as e inspirando-as.

Liderança é sobre pessoas. Liderança não diz respeito a atributos, mas sim a comportamentos. Na gestão fala-se em termos como controlo e criação de resultados previsíveis. Deste modo, a liderança tende a revelar-se mais pertinente em momentos de mudança e turbulência, enquanto a gestão tende a vigorar em períodos de maior estabilidade. (Cunha, Cunha, Rego, Neves, e Cabral-Cardoso , 2016).

As organizações precisam de pessoas que possam assumir ambos os papéis, precisam de líderes-gestores (Northouse, 2013).

5.2.4.1.3 Estrutura Organizacional

A “Enjoy the Moment ...” terá uma estrutura o mais simples e funcional possível, com uma hierarquia o mais plana possível, tendo como único objetivo garantir um funcionamento eficiente e eficaz.

De seguida é apresentado o organograma da “Enjoy the Moment ...”.



Figura 10: Organograma da “Enjoy the Moment ...”

Fonte: Autor

A cada uma destas áreas serão alocadas responsabilidades e os respetivos meios financeiros para as concretizar.

A organização em áreas funcionais irá permitir a especialização e focalização das atividades a realizar. No entanto, a matriz ética e cultural será transversal a toda a empresa, isto é, o trabalho realizado assentará na procura de elevados índices de qualidade e dentro de um verdadeiro espírito de liberdade criativa, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria das operações.

Os mecanismos de coordenação serão por supervisão direta.

A componente chave da organização será a sua equipa de gestão (diretor geral e responsáveis de 1ª linha) e a tomada de decisão e escolha coletiva será centralizada tanto horizontalmente como verticalmente.

5.2.4.2 Gestão das Pessoas

A gestão estratégica de pessoas contempla 4 dimensões:

- A **Gestão da Confiança** suportada nos valores da autonomia e da responsabilidade dos atores organizacionais
- A **Gestão da Coesão Social** assente no valor da empregabilidade e do contrato psicológico
- A **Gestão das e pelas Competências** enquanto suporte do projeto de cada indivíduo, ao longo da sua vida de trabalho
- A **Gestão da Aprendizagem Organizacional** enquanto via para a sustentabilidade do desenvolvimento da organização, baseado na noção de capital intelectual

A gestão Operacional / Tática de pessoas contempla diversos processos:

- Planeamento de Recursos Humanos
- Recrutamento e Seleção
- Acolhimento e Integração
- Formação Profissional e Outras Estratégias de Desenvolvimento
- Avaliação de Desempenho
- Gestão de Recompensas (Remunerações e Sistemas de Incentivos)
- Gestão de Carreiras
- Comunicação Organizacional (interna)

A definição destes processos operacionais de gestão de recursos humanos ocorrerá em fase de implementação do Projeto.

Independentemente desta definição exaustiva, de seguida são apresentados alguns dos princípios orientadores das práticas operacionais de gestão de recursos humanos a serem implementadas na “Enjoy the Moment ...”:

- Aposta na atração e retenção dos profissionais mais adequados para o desempenho de determinada função.
- Aposta na formação, nomeadamente, ao nível comportamental e no relacionamento com o Cliente, dos Colaboradores.
- Sistema de avaliação do desempenho baseado no método de avaliação 360° (autoavaliação, avaliação pela chefia direta, pelos subordinados e pelos colegas).

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Motivar o bom desempenho, remunerando o Colaborar pelas suas competências técnicas (conhecimento técnico e operativo), cognitivas (conhecimento de base) e relacionais ou sociais (qualidades pessoais e relacionais).
- Ao nível da Organização fomentar um sistema de remuneração que faça um equilíbrio entre a equidade interna (remuneração equitativa entre colegas com conhecimentos/competências similares) e na equidade externa (fixar as remunerações conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade)
- No sistema de remuneração privilegiar a remuneração variável em relação ao salário fixo.
- A informação sobre os planos de carreiras e de remuneração será do conhecimento de todos os Colaboradores.
- Aposta na comunicação interna devendo esta ser informal

5.2.5 Estratégia Financeira

Conforme apresentado no organograma da empresa, a direção financeira terá um papel de suporte à restante organização, e em particular à equipa de gestão.

A informação disponibilizada por esta área será de grande importância para um acompanhamento e controlo da evolução do negócio, nomeadamente no que se refere aos resultados comerciais e financeiros alcançados.

Outra das funções da direção financeira será garantir junto de uma instituição bancária o financiamento necessário para o funcionamento da empresa.

Os serviços de contabilidade serão realizados por uma entidade externa.

5.3 Avaliação Económica

As análises de âmbito económicas e financeiras, são importantes para os sócios e possíveis entidades bancárias na medida em que, destas dependem a viabilidade do projeto e a sobrevivência da empresa.

A avaliação económica do projeto foi efetuada com base numa projeção a dez anos, para o período compreendido entre janeiro de 2018 e dezembro de 2027, tendo-se recorrido, para a sua elaboração, à ferramenta de avaliação de projetos de investimento, disponibilizada no portal do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.

O projeto será financiado 100 % por capitais próprios.

De seguida são apresentados os pressupostos gerais e a análise dos documentos previsionais.

5.3.1 Pressupostos Gerais da Análise Económica

O projeto foi avaliado com base nos pressupostos apresentados no Anexo B.01: Pressupostos Gerais da Análise Financeira.

De seguida, são apresentadas algumas das opções tidas, na definição desses valores:

- O **ano (ano zero)** em que se inicia o investimento do projeto, podendo ser iniciada ou não a exploração, é 2018;
- O **prazo médio de recebimento** é de zeros dias.
No segmento de turistas, o pagamento é realizado no momento da realização da atividade. No segmento de residentes, os serviços são disponibilizados numa mensalidade ou num pacote de atividades que deverá ser paga no início do mês;
- O **Prazo médio de Pagamento e de Stockagem** estão de acordo com os praticados no sector em que o projeto se insere;
- A **taxa de inflação** considerada foi de 1,2%, de acordo com as previsões do Banco de Portugal para a economia Portuguesa; (Boletim Económico – maio 2017);
- A **taxa de juro sem risco** considerada foi a de uma Obrigação do Estado Português a 10 anos (2,803% - www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND no dia 17 de setembro de 2017);

- O **prémio de risco do mercado Português** (Equity Rate Premium) é de 2,4 % (<https://countryeconomy.com/risk-premium/portugal> no dia 22 de setembro de 2017);
- O **Beta Unlevered** é de 0.53, correspondendo ao beta Europeu para o setor de serviços de lazer (<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> no dia 17 de setembro de 2017);
- As **taxas de impostos e contribuições para a Segurança Social**, estão de acordo com a legislação em vigor;
- As **taxas de depreciação e amortização dos ativos fixos** considerados correspondem às taxas máximas previstas na Portaria n.º 400/2015, de 6 de novembro;
- Não se prevendo que o projeto cresça a partir do fim do 10º ano, a não ser que seja projetado um aumento de escala, não foi assumida nenhuma **taxa de crescimento para os cash-flows na perpetuidade**.

5.3.2 Plano Plurianual de Investimentos

O plano de investimento, apresentado no Anexo B.02: Investimentos, prevê as seguintes rubricas:

- Despesas de instalação como custos de constituição de sociedade (incluindo publicações) e imposto de selo sobre o valor das entradas de capital social;
- Registo inicial da marca “Enjoy the Moment ...” e seguintes pagamentos anuais necessários ao registo;
- Despesas para obras iniciais de adaptação do espaço no valor de 2.000 €;
- Equipamento administrativo para início de projeto (computadores e mobiliário necessário) com um valor de 20.000 €, prevendo-se substituir alguns equipamentos em 2023, provisionando-se desta forma 10.000 € nesse ano;
- Aquisição faseada de uma frota de bicicletas de dez bicicletas no primeiro ano e de um segundo conjunto, de dez, no segundo ano, no valor total de 20.000 €;
- Aquisição de outros equipamentos para a realização das atividades no valor de 1.600 € a adquirir no início da operação;
- Aquisição de uma carrinha de 9 lugares no valor de 36.000 € e, de um atrelado para o transporte de bicicletas, no valor de 4.000 €, a adquirir no início da operação;

- Aquisição de portal web, de uma aplicação para dispositivos móveis e de uma solução informática capaz de refletir o funcionamento do negócio, no valor total de 16.000 €, a adquirir e/ou desenvolver, no início da operação. Provisionamento anual, nos anos subsequentes, de 10% deste valor, para suporte, manutenção e desenvolvimento.

5.3.3 Custos Previsionais

Na análise dos montantes que compõem as diversas rubricas de custos, destacam-se os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), apresentados no Anexo B.03.02, e os Gastos com o Pessoal, apresentados no Anexo B.04.

5.3.3.1 Fornecimentos e Serviços. Externos (FSE)

Existem dois tipos distintos de fornecimentos e serviços externos:

- Custos Fixos – consistem em custos estruturais e são independentes da atividade da empresa;
- Custos Variáveis – variam consoante varia a atividade da empresa.

Para o ano de 2018 foram considerados 8 meses de atividade, enquanto que, para os restantes anos, foram considerados os 12 meses.

A partir do ano de 2019, foi considerado um incremento de 3% ao ano.

No Anexo B.03.01 são apresentados os diversos custos registados para esta rubrica.

No caso da “Enjoy the Moment ...” os custos variáveis representam 53.5 %, enquanto que os custos fixos, que não dependem da atividade, representam cerca de 46,5 %, sendo que esta distribuição se mantém uniforme ao longo dos anos.

5.3.3.2 Gastos com o Pessoal

O mapa de gastos com pessoal inclui a estrutura de custos com os trabalhadores da empresa, o que permite analisar o total das despesas associadas aos mesmos.

Para o ano de 2018 foram considerados 8 meses de atividade, enquanto que, para os restantes anos, foram considerados os 12 meses.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A partir do ano de 2019, foi considerado um incremento na remuneração base de 1,4% ao ano, valor ligeiramente acima do valor da inflação previsto.

O quadro inicial da “Enjoy the Moment ...” será composto:

- Por um elemento na Direção (com experiência em gestão e em gestão de equipas);
- Por um elemento para as áreas Administrativa e Financeira (com experiência nestas áreas);
- Por dois elementos para as áreas Comercial e de Marketing (com experiência comercial e focos no Cliente);
- Por dois elementos para a área Operacional (licenciados em desporto com formação ou gosto na comunicação/relacionamento com Clientes);
- Por um elemento para a área de Manutenção (com experiência em manutenção de bicicletas)

Com o incremento da atividade, no 1º e no 2º ano de atividade prevê-se a contratação de mais dois Colaboradores para a área Operacional, situação que se irá repetir no 6º e 8º ano de atividade.

O crescimento da atividade será alavancado em dois fatores:

- No desenvolvimento e conhecimento do negócio
- Admissão de dois novos Colaboradores para a área Comercial, situação que ocorrerá no 3º e 7º ano de atividade.

Considera-se cerca de 1% para acidentes de trabalho e 6,41 € como o valor para o subsídio de alimentação por dia / trabalhador.

Considera-se também um valor anual de 2 000 € para a formação.

5.3.4 Proveitos Previsionais

No Anexo B.04.04 são apresentadas as vendas e a prestação de serviços da “Enjoy the Moment ...”.

Para efeito da presente análise não foram considerados os proveitos provenientes da realização de serviços complementares, sendo apenas considerados os proveitos referentes a vendas ou à prestação dos serviços base.

Os únicos produtos comercializados pela “Enjoy the Moment ...” são os referentes à sua gama de merchandising. No Anexo B.04.01 são apresentados os preços e quantidades estimadas de venda de produtos.

Ao nível dos serviços base, estes serão disponibilizados:

- Individualmente;
- Incluídos num pacote de atividades;
- Incluídos numa mensalidade que permitirá ao Cliente usufruir de várias atividades semanais.

Para efeito da presente análise não foram considerados os proveitos provenientes de atividades, realizadas individualmente ou incluídas num pacote de atividades, no segmento da população residente.

A análise de proveitos realizada foi feita por segmento de Clientes.

5.3.4.1 Turistas a visitar a Área Metropolitana de Lisboa

No Anexo B.04.02 são apresentados os preços e quantidades estimadas de venda destes serviços para este segmento.

5.3.4.2 População residente nos concelhos de Cascais, Lisboa e Oeiras

No Anexo B.04.03 são apresentados os preços e quantidades estimadas de venda destes serviços para este segmento.

5.3.5 Investimento Fundo de Maneio

No investimento em fundo de maneio devem ser considerados todos os investimentos indispensáveis ao funcionamento da empresa, de forma a permitir quais as necessidades de fundo de maneio, o qual corresponde a uma margem financeira de segurança constituída para fazer face às irregularidades resultantes da diferença entre a liquidez dos ativos e o prazo de exigibilidade dos passivos.

As necessidades de fundo de maneio estão diretamente relacionadas com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração da empresa.

Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio pode inviabilizar um projeto, mesmo que este seja atrativo do ponto de vista de resultados.

Considera-se um valor anual de 1.000 €, para reserva de segurança de tesouraria, de forma a se lidar com eventuais atrasos em recebimentos e/ou antecipações forçadas de pagamentos.

No Anexo B.05 é apresentado o Investimento em Fundo Maneio.

5.3.6 Financiamento

Depois de definido o investimento necessário para o arranque do projeto, o passo seguinte é a definição dos meios financeiros indispensáveis à sua cobertura.

O financiamento de um projeto deverá ter sempre por base a regra do equilíbrio financeiro, isto é, as necessidades de curto prazo deverão ser financiadas no curto prazo enquanto que as necessidades de médio e longo prazo deverão ser financiadas em igual período de tempo.

A “Enjoy the Moment ...” no seu ano inicial de atividade, tem necessidades de financiamento no valor de 85.900 €.

Este valor engloba o valor total de investimento, o investimento em fundo de maneio e a margem de segurança e será financiado 100 % por capitais próprios.

Para o presente projeto foi definida uma margem de segurança de 2% para a variação no investimento e o financiamento de equilíbrio necessário que resulta das necessidades de fundo de maneio do projeto.

No Anexo B.06 é apresentado o quadro com o Financiamento.

5.3.7 Demonstração de Resultados Previsional

A Demonstração de Resultados é o mapa que permite perceber os lucros que o negócio é capaz de gerar, pelo que constitui um elemento fundamental para a tomada de decisão da abertura ou não da nova empresa.

Este mapa abrange todos os proveitos e custos resultantes da atividade da empresa, permitindo determinar o potencial de libertação de resultados do projeto.

É através deste mapa que se demonstra se o projeto apresenta uma rentabilidade líquida positiva ou não, sendo assim uma primeira abordagem para perceber a viabilidade do mesmo.

No Anexo B.07 é apresentado o quadro com o Financiamento Demonstração de Resultados Previsional.

Nos cinco primeiros anos de atividade da “Enjoy the Moment ...”, a atividade terá um resultado líquido negativo, pois o seu volume de negócios é inferior a todos os custos envolvidos (FSE, custos com pessoal, e custos financeiros).

Apenas no 5º ano de atividade a empresa atinge um resultado líquido positivo de 21.855 €, sendo que todos os anos seguintes são positivos, atingindo no 10º ano de atividade um resultado líquido de 143.772 €.

.

5.3.8 Cash Flows Operacionais

O mapa de Cash Flows Operacionais demonstra a tradução monetária da atividade da empresa, designadamente os valores libertados pela atividade e as suas necessidades de financiamento.

No Anexo B.08 é apresentado o quadro com o mapa de Cash Flows Operacionais.

Nos primeiros quatro anos de atividade a “Enjoy the Moment ...” tem um cash flow de exploração (CFE) negativo, isto é, o resultado líquido previsional é menor que a soma das amortizações com o fundo de maneio necessário nesse ano.

O mesmo acontece com o valor do cash flow global, onde ao valor do CFE são subtraídos os investimentos em capital fixo.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A partir do 4º ano esta tendência altera-se, com CFE e CFG positivos, acabando o 10º ano de atividade com 109.691 € e 108.031 €, respetivamente.

Constata-se ainda, que o cash flow acumulado apresenta valores positivos no 9º ano, o que significa que o break-even é atingido nessa altura.

5.3.9 Balanço Previsional

O Balanço Previsional exprime a situação patrimonial do projeto e constitui uma componente essencial para a análise do mesmo, visto refletir a situação económica e financeira da empresa, num determinado momento, permitindo ainda evidenciar as origens e as aplicações de fundos.

No Anexo B.09 é apresentado o quadro com o Balanço Previsional.

5.3.10 Principais Indicadores

Como complemento à análise financeira do projeto de seguida são apresentados um conjunto de indicadores económicos e financeiros do projeto.

5.3.10.1 Indicadores Económicos

Os indicadores económicos indicam a eficiência operacional.

INDICADORES ECONÓMICOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento do Negócio		80%	18%	16%	21%	12%	8%	14%	17%	8%	6%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-40%	-49%	-38%	-29%	-4%	6%	8%	11%	23%	25%	23%

Quadro 11: Avaliação Económica – Indicadores Económicos

Fonte: Autor

A rentabilidade líquida sobre as vendas tem uma tendência crescente ao longo do período do em análise passando a ser positiva no quinto ano de operação.

Em sentido inverso, a taxa de crescimento do negócio, apresenta uma tendência decrescente, consistente com estabilização progressiva do volume de negócio.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

5.3.10.2 Indicadores Económicos - Financeiros

No quadro seguinte são apresentados os indicadores Económicos – Financeiros do projeto.

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIRO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	-45%	-123%	-183%	-358%	-110%	112%	156%	234%	154%	61%	34%
Rendibilidade do Activo	-45%	-119%	-172%	-326%	-50%	180%	230%	321%	154%	66%	44%
Rotação do Activo	113%	249%	482%	1236%	2873%	1956%	1974%	2112%	683%	243%	148%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-51%	893%	89%	44%	7%	-12%	-23%	-57%	374%	82%	44%

Quadro 12: Avaliação Económica – Indicadores Económicos Financeiros

Fonte: Autor

No caso do Return On Investment (ROI), que corresponde à taxa de retorno de um determinado investimento e reflete o nível de eficiência em termos de gestão dos ativos detidos pela empresa, quanto maior for o seu valor melhor.

5.3.10.3 Indicadores Financeiros

No quadro seguinte são apresentados os indicadores Financeiros do projeto.

INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	89%	-14%	-205%	-810%	-1671%	-901%	-685%	-408%	41%	75%	76%
Solvabilidade Total	937%	88%	33%	11%	6%	10%	13%	20%	170%	394%	425%
Cobertura dos encargos financeiros	-85566%	-3400%	-1688%	-1038%	-84%	571%	1036%	3319%			

Quadro 13: Avaliação Económica – Indicadores Financeiros

Fonte: Autor

Através dos indicadores financeiros, é possível medir a solvabilidade da empresa através da determinação dos ativos que são financiados com capital próprio. Quanto mais elevado for este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa.

A autonomia financeira mede o grau de solvabilidade da empresa através da comparação entre os capitais próprios e os capitais alheios.

Assim, verifica-se que devido à inexistência de créditos a empresa tem uma elevada autonomia financeira e consequentemente um elevado grau de solvabilidade, o que reflete uma elevada capacidade por parte da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros.

5.3.10.4 Indicadores de Liquidez

No quadro seguinte são apresentados os indicadores de Liquidez do projeto.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	0,12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1,23	3,56	4,00
Liquidez Reduzida	0,12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1,23	3,56	4,00

Quadro 14: Avaliação Económica – Indicadores de Liquidez

Fonte: Autor

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Os indicadores de liquidez estão associados à concessão de empréstimos de curto prazo, colocados à disposição da empresa pela banca.

No que respeita ao rácio de liquidez corrente este é composto pelo ativo e passivo correntes, onde o ativo corresponde ao que a empresa transforma em dinheiro no período de um ano e às responsabilidades de curto prazo.

Em relação ao rácio de liquidez reduzida, tem a mesma finalidade do que o rácio anterior, com a diferença de considerar que os inventários não poderão ser transformados de imediato em dinheiro.

Como no caso específico, o valor é positivo ao longo dos anos significa que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro.

5.3.10.5 Indicadores de Risco de Negócio

No quadro seguinte são apresentados os indicadores de Risco de Negócio do projeto.

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Margem Bruta	41 300	86 480	111 576	139 226	180 490	209 651	230 812	272 433	329 556	360 745	385 058
Grau de Alavanca Operacional	-121%	-116%	-171%	-249%	-4018%	791%	638%	504%	352%	296%	269%
Grau de Alavanca Financeira	100%	97%	94%	91%	46%	121%	111%	103%	100%	100%	99%

Quadro 15: Avaliação Económica – Indicadores de Risco de Negócio

Fonte: Autor

Este tipo de rácios é muito utilizado para análise de crédito.

A margem bruta consiste num indicador de viabilidade de curto prazo da atividade. Observando os valores no projeto verifica-se que são positivos e crescentes.

O grau de alavanca operacional identifica a variação no resultado operacional resultante da variação das vendas e no caso da “Enjoy the Moment ...” passa a ser positivo a partir do 5º ano de exploração.

5.3.11 Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto tem por base três indicadores fundamentais:

- Valor Atual Líquido (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR);
- Período de Recuperação do Investimento (PAYBACK Period);

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

A análise foi feita a preços correntes, o que significa que a componente inflação se encontra refletida nos preços das diversas rubricas orçamentais consideradas.

No Anexo B.10 são apresentados os quadros com a avaliação do Projeto.

O VAL é o somatório das atualizações dos fluxos gerados pelo projeto.

No caso da “Enjoy the Moment ...”, este indicador, após o nono ano de atividade, é positivo, demonstrando que o **projeto é economicamente viável, pois gera uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital.**

A TIR representa a rendibilidade pelo investimento.

Contudo, é definida também como sendo a taxa de atualização que origina o VAL nulo.

No caso da “Enjoy the Moment ...” e, na perspetiva do projeto, o projeto apresenta um TIR de 5,9 %.

No que respeita ao *payback period*, este corresponde ao período de tempo que um projeto leva para recuperar o capital investido no início da atividade.

No caso da “Enjoy the Moment ...” e, na perspetiva do projeto, esse período é de 6 anos.

6 CONCLUSÕES

O principal objetivo do presente estudo, consiste em definir e analisar as diversas variáveis de conceção de um novo negócio, de forma a determinar a sua viabilidade económica.

Para tal, foi necessário em primeiro lugar, efetuar uma revisão de literatura, dos temas considerados como mais relevantes, para o desenvolvimento de um negócio deste tipo.

Posteriormente e, na sequência da identificação de uma necessidade, no caso concreto, a ausência de uma oferta direcionada para pessoas seniores (50+) na área da realização de atividades desportivas, procedeu-se ao desenvolvimento do modelo de negócio que, foi seguido pelo desenvolvimento do plano de negócio.

O plano de negócio definido, reflete a solução tida como a mais adequada para a resolução do problema e, foi desenvolvido com o detalhe necessário para iniciar a sua implementação.

Ao nível da revisão de literatura e sendo um projeto inovador, foram analisados entre outros temas, as temáticas da estratégia e da inovação nos serviços.

A este nível, as principais ideias a reter são:

- Que o futuro pode e deve ser reinventado;
- A necessidade de uma estratégia surge, na medida em que uma organização precisa de uma orientação para o futuro, e de diretrizes na definição do caminho que deverá percorrer para atingir os objetivos a que se propõe;
- Que as empresas são desafiadas a criar espaços de mercado inexplorados, que tornem a concorrência irrelevante, adotando uma lógica de inovação com valor.
- Que a inovação em serviços, deve colocar em maior evidência novas soluções relacionadas com a componente mais imaterial do negócio, nomeadamente, inovações organizacionais e de marketing.

Foi ainda analisado o modelo de negócio, como elemento central na criação de um novo projeto empresarial e plano de negócio como ferramenta agregadora da abordagem estratégica ao mercado.

Na análise de contexto e sendo um projeto direcionado para o segmento Sénior (50+), foram analisadas as temáticas associadas a este segmento, tendo como referência a oferta que se pretende desenvolver.

A este nível as principais ideias a reter são:

- Que o crescente número de idosos na nossa sociedade, coloca presentemente, grandes desafios políticos, sociais e económicos.
- Da importância da atividade física, como suporte ao garante da saúde, bem-estar, agilidade e independência funcional do indivíduo e fomento do seu envolvimento com outras pessoas.
- Da importância da realização das atividades em grupo.

Foi também analisada a temática do turismo. A este nível as principais ideias a reter são:

- Prevê-se que o turismo venha a ser a maior indústria económica do próximo século.
- Que Portugal tem imensas potencialidades para o turismo, devido às suas características geográficas e climáticas naturais, à disponibilidade e qualidade das suas infraestruturas e serviços, bem como pela diversificação de produtos oferecidos.
- Que o turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor, a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas.

Posteriormente e, tratando-se de elementos fundamentais de suporte à abordagem estratégica do modelo de negócio, foram elaboradas diversas análises. Foi também elaborado um estudo quantitativo para um dos segmentos definidos – o segmento de residentes.

Estes estudos e o conhecimento que deles resultou, permitiram o desenvolvimento da estratégia a seguir para o novo negócio, que se materializou na definição na visão, missão e valores e no modelo de negócio da **Enjoy the Moment ...**

Posteriormente e ao nível do desenvolvimento de negócio foram formuladas as diferentes estratégias (Marketing; Investigação e desenvolvimento; Tecnológica, de Operação e Sistemas de Informação; Organizacional e de Recursos Humanos e Financeira)

Ao nível da estratégia de Marketing as principais ideias a reter são:

- A importância da competência e comportamento dos Colaboradores que asseguram o serviço, na estratégia de marketing da empresa.
- A adoção de cores vivas (laranja e vermelho) e o que estas transmitem (alegria, entusiasmo, esperança e boa disposição, paixão, força, calor e vitalidade), nas diferentes peças de comunicação.
- Que o projeto **Enjoy the Moment ...** está orientado para um nicho de mercado particular e pretende-se posicionar, como local de experiências de lazer, saúde e bem-estar para os seniores ativos.
- Que ao nível do serviço a prestar, mais do que a simples realização de atividades desportivas, o que se pretende é potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos Clientes, permitindo incrementar nas suas vidas os níveis de autonomia, boa disposição e dinamismo.
- Que o canal de distribuição por excelência será a internet, nomeadamente através do site oficial da empresa, das redes sociais e da aplicação a disponibilizar para dispositivos móveis. A conjugação destas aplicações permitirá a criação e gestão da Comunidade de Amigos (Clientes) tornando possível o contacto permanente com e entre os nossos Clientes.
- Que a promoção e comunicação, da **Enjoy the Moment ...** assentará numa estratégia *push* que terá na sua Força de Venda os elementos centrais, para levar ao Cliente a mensagem do serviço oferecido. A Força de Venda será especializado por segmento.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Ao nível da estratégia de Organizacional e de Recursos Humanos as principais ideias a reter são:

- Que os princípios enumerados na Missão e nos Valores da Enjoy the Moment ... deverão ser a principal referência da sua cultura organizacional. Será também importante que a cultura organizacional se focalize num modelo de relações humanas ou “cultura de apoio” que valorize o trabalho de equipa e o consenso.
- Que ao nível da liderança organizacional, as organizações precisam de pessoas que possam assumir simultaneamente ambos os papéis, de líderes e de gestores.
- Que a estrutura da Enjoy the Moment ... será o mais simples e funcional possível, com uma hierarquia o mais plana possível, de forma a garantir um funcionamento eficiente e eficaz.
- Que a componente chave da organização será a sua equipa de gestão (diretor geral e responsáveis de 1ª linha) e a tomada de decisão e escolha coletiva será centralizada tanto horizontalmente como verticalmente.

Ao nível da estratégia Financeira a principal ideia a reter é:

- Que a informação disponibilizada por esta área será de grande importância para um acompanhamento e controlo da evolução do negócio.

Numa fase final, procedeu-se à análise económica do projeto, a qual foi fundamental para demonstrar a viabilidade económica do projeto

7 BIBLIOGRAFIA

- Blank, S. (2013), “Why the lean start-up changes everything”, *Harvard Business Review*, maio, pp. 65-72.
- Carvalho, M. J. (2006), “A actividade física na terceira idade e relações intergeracionais”, Congresso ciências do desporto e educação física dos países de língua portuguesa, *Revista Brasileira Educação Física Esp.*, Vol.10, pp. 71-72.
- Drucker, P. (1990), *Managing the nonprofit organization*, HarperBusiness.
- Evans, V. (2011), *The financial times essential guide to writing a business plan - how to win backing to start up or grow your business*, Financial Times.
- Fernandes, A. A. (1997), *Velhice e sociedade: Demografia, família e políticas sociais em Portugal*, Celta Editora, Oeiras.
- Ferreira, C. C. (2006), *Portugal destino turístico da população europeia*, Turismo de Portugal, Lisboa.
- Freire, A. (2008), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Verbo.
- Getz, D. (2003), *Sport and adventure tourism*, Haworth Press.
- Gibson, H. J. (1998), “Active sport tourism: who participates?”, *Leisure Studies*, Vol. 17 N.º 2, pp. 155-170.
- Godin, S. (1999), *Permission marketing*, Simon & Schuster, Nova Iorque.
- Grant, R. M. (2010), *Contemporary strategy analysis*, 7ª ed., Wiley-Blackwell.
- INE. (1999), *As Gerações mais idosas*, Série de estudos n.º 83.
- Lee, J. (2011), *The right-brain business plan - A creative, visual map for success*, New World Library.
- Lourenço, Carvalho, P. (2008), *Turismo de prática desportiva: Um segmento do mercado de turismo*, APOGESD.
- Magretta, J. (2002), “Why business models matter”, *Harvard Business Review*, maio, pp. 86-92.
- Markttest (2009), *Estudo concelhos e regiões*.
- Markttest (2005), *Importância das classes sociais*.
- McGraw, T. (2009), *Prophet of innovation: Joseph Chumpeter and creative destruction*, Belknap Press of Harvard University Press.

- Mintzberg, H. (1983), *Structure in five: Designing effective organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice*, 6ª ed., Sage Publications.
- “PESTLE Analysis: Business Environmental Analysis” (2011), obtido de <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-business-environmental-analysis/> (consultado em 23 de setembro de 2017)
- Pereira, E. (2006), Serviços de Desporto, Desporto e Turismo, *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, Vol. 3, Nº. 1, APOGESD.
- Pigeassou, C. (2004), Contribution to the definition of sport tourism. *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 9, Nº. 3, pp. 287-289.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
- Porter, M. E. (2008), The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86, Nº. 1, pp. 78-93.
- Ries, E. (2011), *Lean startup how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Nikken BP Sha
- Rogers, E. (2003), *Diffusion of innovations*, 5ª ed., Free Press.
- Safons, M. P. (2003), Qualidade de vida na terceira idade: uma proposta multidisciplinar. *Revista Digital - Buenos Aires*, Ano 9, Nº. 64
- Sahlman, W. A. (1997), How to write a great business plan, *Harvard Business Review*, julho-agosto, pp. 97-108.
- Turismo de Portugal, IP. (2015), *Animação turística em Portugal 2014 – Caracterização da oferta e da procura*.
- Turismo de Portugal, IP. (2014), *Plano estratégico nacional do turismo - Revisão e objetivos 2013-2015*.
- Weick, K. E. (1993), *Organization redesign as improvisation*, Oxford University Press
- Barry, H. C., e Eathorne, S. W. (1994), Exercise and aging: Issues for the practitioner, *Medical Clinics of North America*, Vol. 78, Nº. 2, pp. 357-376.
- Blank, S., e Dorf, B. (2012), *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*, K & S Ranch.
- Carrilho, M., e Patrício, L. (2008), *A situação demográfica recente em Portugal*, Série de estudos nº 44, art.º 3, Instituto Nacional de Estatística, Gabinete de estudos, Departamento de estatísticas sociais.

- Carvalho, J. C., e Filipe, J. C. (2008), *Manual de estratégia – Conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo.
- Casadesus-Masanell, R., e Ricart, J. E. (2011), How to design a winning business model, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, pp. 100-107.
- Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1996), *Competing for the future*, Harvard Business Press.
- Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, maio-junho, pp. 63-76.
- Hill, T. H., e Chalip, L. (2005), Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination. *Sport in Society*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 302-320.
- Hisrich, R. D., e Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill.
- Kim, W. C., e Mauborgne, R. (2005), *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2012), *Marketing management*, 14ª ed., Pearson
- Kurtzman, J., e Zauhar, J. (2003), A Wave in Time – The Sport Tourism Phenomena, *Journal of Sport Tourism*, Vol. 8, Nº. 1, pp. 35-47.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Rich, S. R., e Gumpert, D. E. (1985), How to write a winning business plan. *Harvard Business Review*, maio-junho, pp. 156-166.
- Robinson, S., e Gammon, P. (2003), Sports and tourism - A conceptual frameworks, *Journal of Sports Tourism*, Vol. 8, Nº. 1, pp. 21-26.
- Tomaz, C., e Giugliano, L. G. (1997), A razão das emoções: um ensaio sobre "O erro de Descartes". *Estudos de Psicologia (Natal)*, Vol. 2, Nº. 2, pp. 407-411.
- Wheelen, T. L., e Hunger, J. D. (2005), *Strategic management and business policy*, Pearson
- Fagerberg, J., Mowery, D., e Nelson, R. (2004), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford University Press.
- Johnson, G., Whittington, R., e Scholes, K. (2011), *Exploring strategy*, 9ª ed., Prentice Hall.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., e Kagermann, H. (2008), Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, dezembro, pp. 50-59.
- Spiriduso, W. W., Francis, K., e MacRae, P. (2005), *Physical dimensions of aging*, Human Kinetics.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Tambara, M., Cappellari, L. V., e Sonego, J. (2002), Mudou, mudou tudo na minha vida: experiências de idosos em grupos de convivência no município de Ijuí/RS, *Revista Electrónica de Enfermagem* (on-line), Vol. 4, Nº. 1, pp. 18-25.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., e Wong, V. (1996), *Principles of marketing*, Prentice Hall, London.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P. e Cabral-Cardoso, C. (2016), Manual de comportamento organizacional e gestão, 8ª ed., Editora RH.

8 ANEXOS

8.1 Anexo A: Estudo quantitativo realizado ao segmento da População Residente

Questionário:

Questão 01. Sexo do Inquirido

Questão 02. Grupo Etário do Inquirido

- Entre 50 e 54 anos
- Entre 55 e 59 anos
- Entre 60 e 64 anos
- Entre 65 e 69 anos
- Entre 70 e 74 anos

Questão 03. Nível de escolaridade do Inquirido

- Sem nível de ensino
- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Médio
- Ensino Superior

Questão 04. Tem por hábito viajar em Portugal ou para o Estrangeiro?

Questão 05. Como classifica a satisfação da ocupação que faz dos seus tempos livres?

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

Questão 06. Qual(ais) das seguintes atividades realiza diariamente para ocupar os seus tempos livres?

- Ler
- Utilizar o Computador
- Ver televisão
- Realização de trabalhos domésticos
- Acompanhamento de familiares

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

- Convívio com familiares ou amigos
- Passear a pé
- Praticar desporto
- Praticar hobbies ou jogos

Questão 07. Considera-se uma pessoa ativa ou sedentária?

Questão 08. Como avalia globalmente o seu estado de saúde?

- Bom
- Razoável
- Mau
- Vou optar por não responder

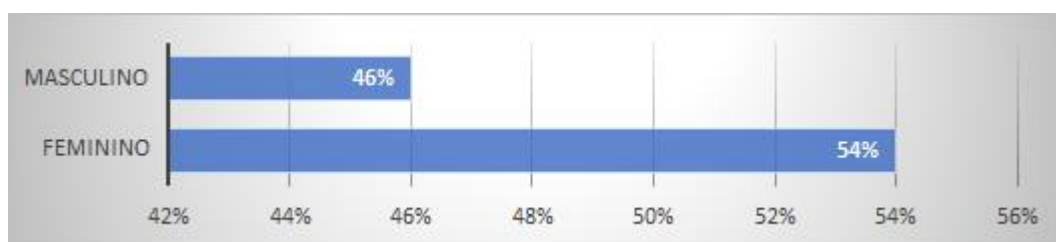
Questão 09. Pratica algum desporto? Em caso afirmativo qual(ais)?

Questão 10. Qual é que é para si o principal motivo para a prática de atividades físicas?

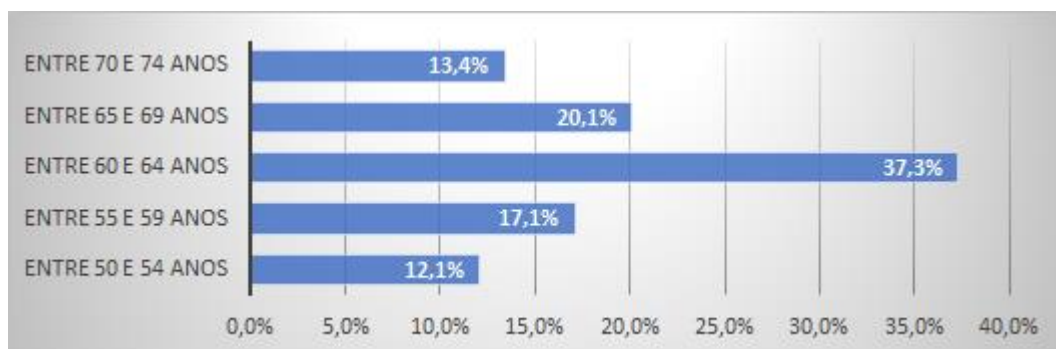
Questão 11. Qual o número de vezes, por semana, que sente que é o mais adequado para a prática de atividades desportivas?

Análise das Respostas obtidas:

Questão 01. Sexo do Inquirido

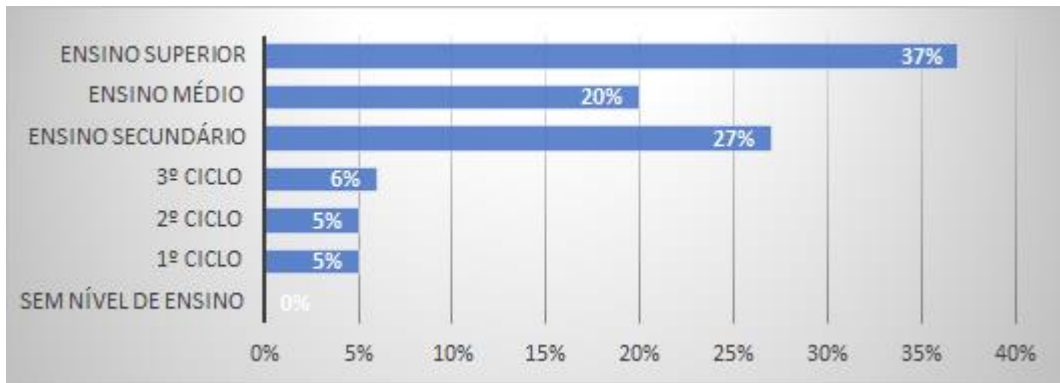


Questão 02. Grupo Etário do Inquirido

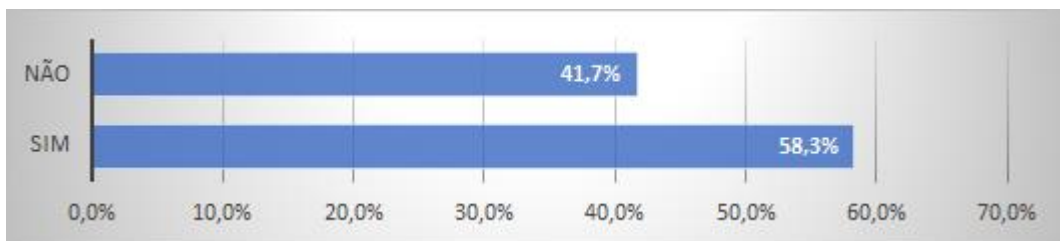


Questão 03. Nível de escolaridade do Inquirido

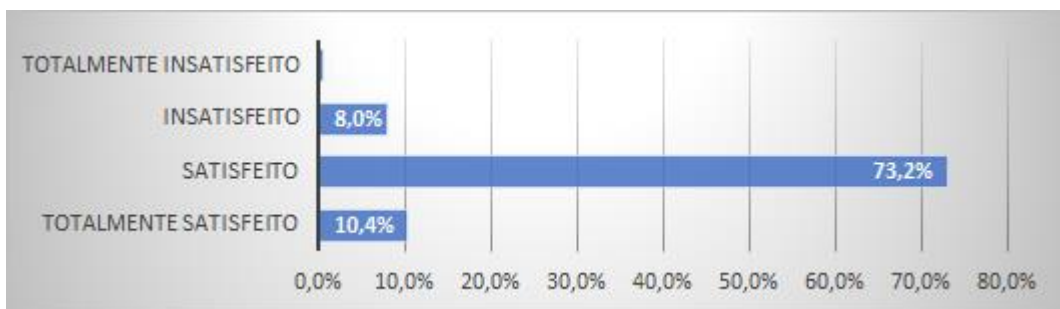
Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”



Questão 04. Tem por hábito viajar em Portugal ou para o Estrangeiro?

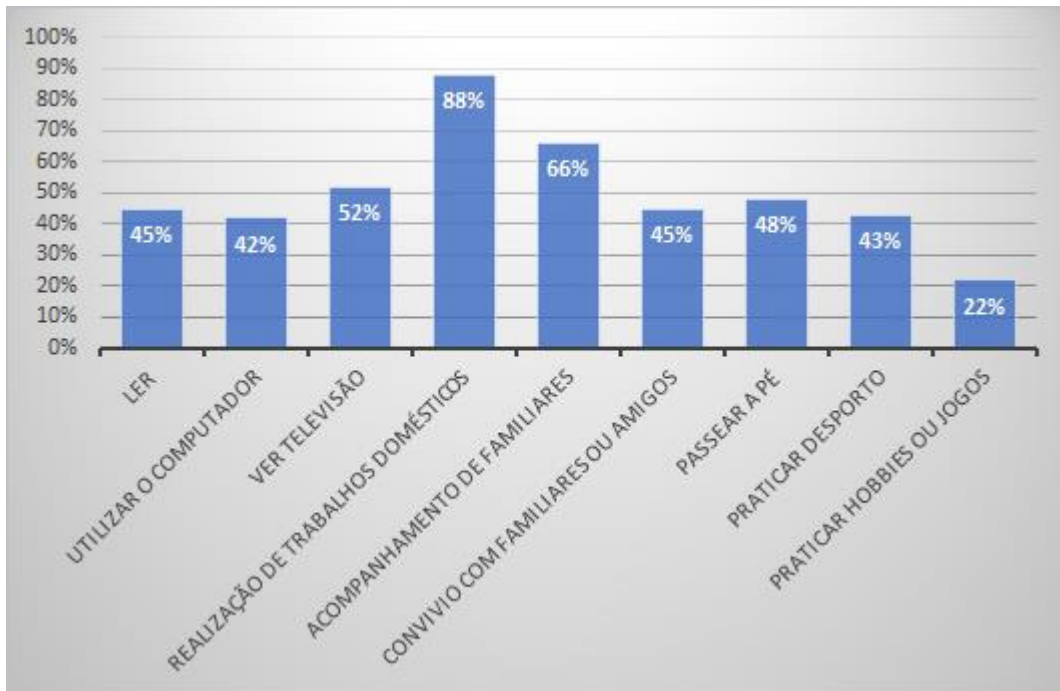


Questão 05. Como classifica a satisfação da ocupação que faz dos seus tempos livres?

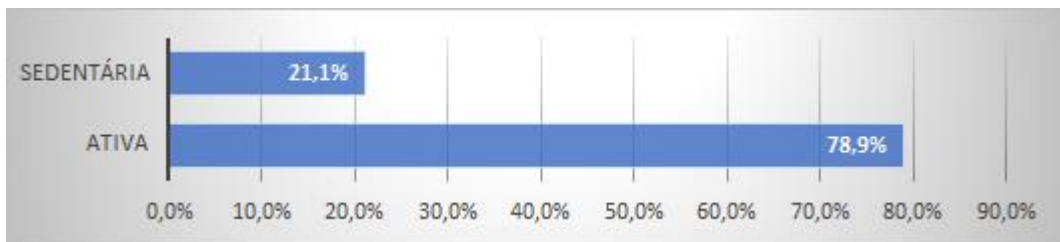


Questão 06. Qual(ais) das seguintes atividades realiza diariamente para ocupar os seus tempos livres?

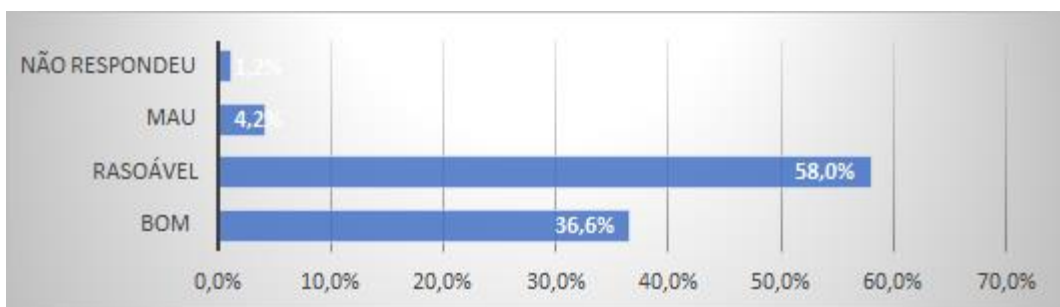
Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”



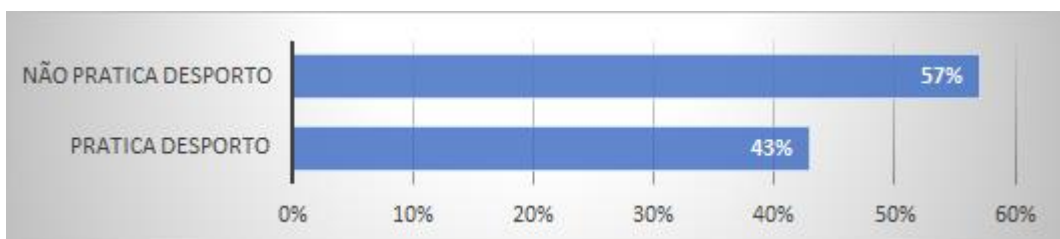
Questão 07. Considera-se uma pessoa ativa ou sedentária?



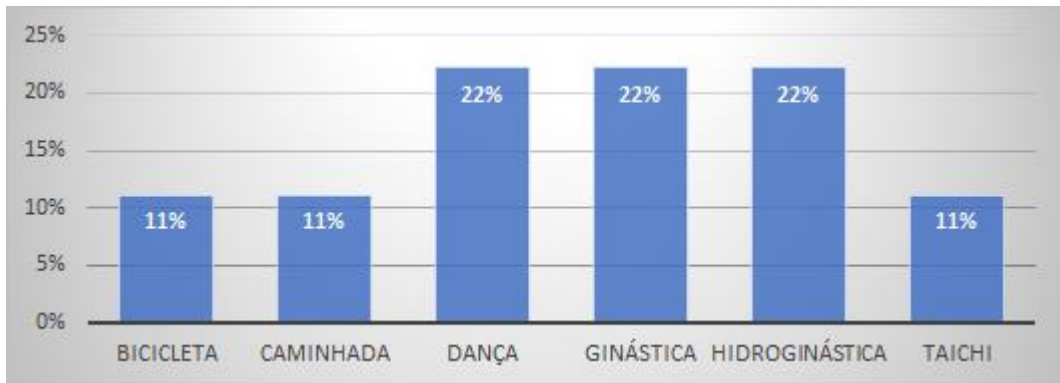
Questão 08. Como avalia globalmente o seu estado de saúde?



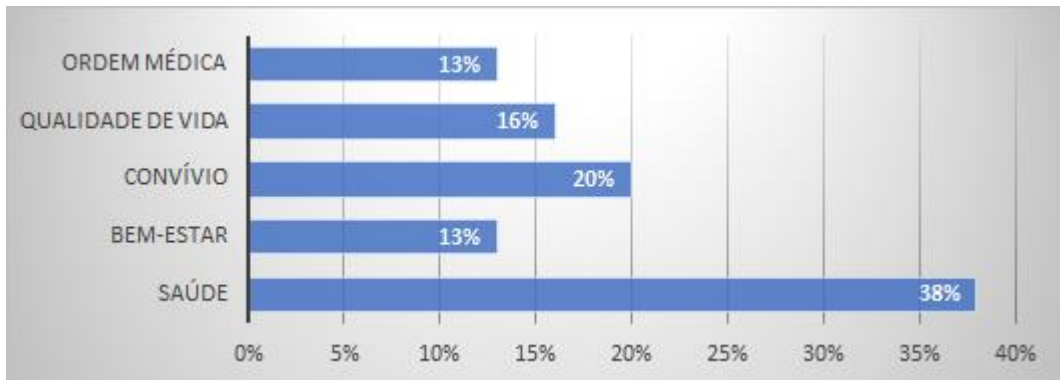
Questão 09. Pratica algum desporto? Em caso afirmativo qual(ais)?



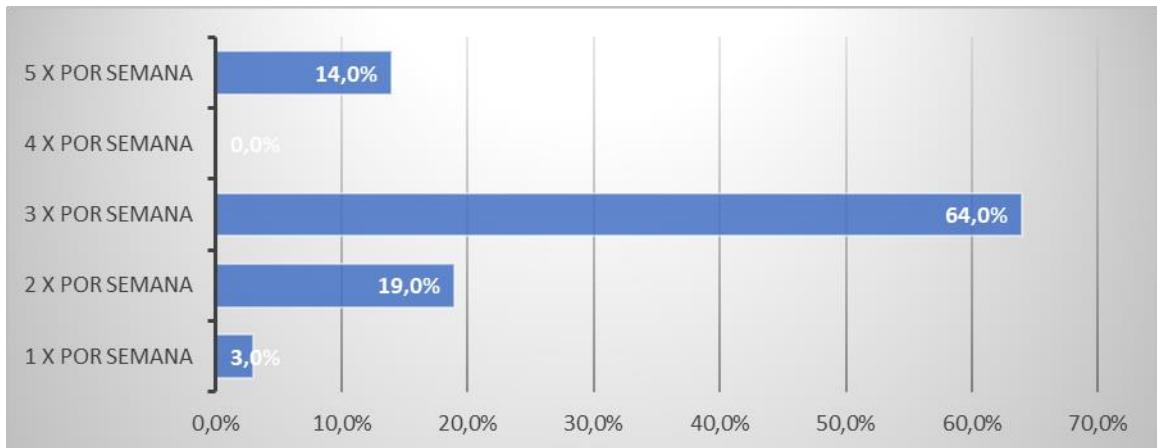
Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”



Questão 10. Qual é que é para si o principal motivo para a prática de atividades físicas?



Questão 11. Qual o número de vezes, por semana, que sente que é o mais adequado para a prática de atividades desportivas?



Ficha Técnica:

- A amostra foi caracterizada por adultos, com idades compreendidas entre 50 e 74 anos, residentes no concelho de Cascais, Lisboa e Oeiras inseridos nas classes média e média alta;
- Os questionários foram realizados em diversos locais destes três concelhos, nos meses de maio e junho de 2017, aos fins-de-semana;
- A amostragem não foi aleatória, tendo-se procedido ao controlo da idade e da classe social;
- A dimensão da amostra foi de 100 pessoas que responderam de uma forma válida ao questionário;
- O processo de recolha de informação foi recorrendo a entrevistas pessoais.

8.2 Anexo B: Análise Económica

Anexo B.01: Pressupostos Gerais da Análise Económica

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2018
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal = 12)	Trimestral
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	2,80%
Prémio de risco de mercado = (Rm* - Rf) ou p*	9,43%
Beta U de empresas de referência	53,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

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%

Anexo B.02: Investimentos

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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											
Edifícios e Outras Construções	2 000										
Equipamento Básico	11 600	10 000									
Equipamento de Transporte	40 000										
Equipamento Administrativo	20 000					10 000					
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	73 600	10 000				10 000					
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	16 000	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Propriedade industrial	300	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Outros activos intangíveis	400										
Total Activos Intangíveis	16 700	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660
Total Investimento	90 300	11 660	1 660	1 660	1 660	11 660	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660
IVA	23%	10 948	2 668	368	368	368	2 668	368	368	368	368

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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											
Edifícios e Outras Construções	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Equipamento Básico	11 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600
Equipamento de Transporte	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Equipamento Administrativo	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	73 600	83 600	83 600	83 600	83 600	93 600	93 600	93 600	93 600	93 600	93 600
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	16 000	17 600	19 200	20 800	22 400	24 000	25 600	27 200	28 800	30 400	32 000
Propriedade industrial	300	360	420	480	540	600	660	720	780	840	900
Outros activos intangíveis	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Total Activos Intangíveis	16 700	18 360	20 020	21 680	23 340	25 000	26 660	28 320	29 980	31 640	33 300
Total	90 300	101 960	103 620	105 280	106 940	118 600	120 260	121 920	123 580	125 240	126 900

Total Depreciações & Amortizações		25 480	26 033	26 033	19 913	7 413	593	593	593	593	593
----------------------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis		19 360	38 720	58 080	77 440	84 300	84 340	84 380	84 420	84 460	84 500
Activos Intangíveis		6 120	12 793	19 467	20 020	20 573	21 127	21 680	22 233	22 787	23 340
TOTAL		25 480	51 513	77 547	97 460	104 873	105 467	106 060	106 653	107 247	107 840

Valores Balanço	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis	73 600	64 240	44 880	25 520	6 160	9 300	9 260	9 220	9 180	9 140	9 100
Activos Intangíveis	16 700	12 240	7 227	2 213	3 320	4 427	5 533	6 640	7 747	8 853	9 960
TOTAL	90 300	76 480	52 107	27 733	9 480	13 727	14 793	15 860	16 927	17 993	19 060

Anexo B.03.01: Fornecimentos e Serviços Externos (custos)

Na rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos foram registados os seguintes custos:

- Custos de Publicidade e propaganda para os quais se provisionam o montante mensal de 1 500 €.
- Custos de Vigilância e segurança para os quais se provisionam o montante mensal de 30 €.
- Custos de Material de escritório e Artigos para oferta para os quais se provisionam o montante mensal de 100 €.
- Custos de eletricidade, combustíveis e água para os quais se provisionam os montantes mensais de 150 €, 450 € e 40 €, respetivamente.
- Aluguer do espaço com o valor mensal de 1 100 €.
- Custos de Limpeza, higiene e conforto para os quais se provisionam o montante mensal de 300 €.
- Comunicações móveis e fixas para as quais se provisionam o montante de 200 €
- Seguros para os quais se provisionam o montante de 100 €

Anexo B.03.02: Fornecimentos e Serviços Externos (quadro)

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos	23,0%		100,0%												
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%													
Publicidade e propaganda	23,0%		100,0%	1 500,0	12 000,00	18 540,00	19 096,20	19 669,09	20 259,16	20 866,93	21 492,94	22 137,73	22 801,86	23 485,92	24 190,49
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		30,0	240,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34	429,86	442,75	456,04	469,72	483,81
Honorários	23,0%	100,0%													
Comissões	23,0%		100,0%												
Conservação e reparação	23,0%	70,0%	30,0%												
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste rá	23,0%		100,0%												
Livros e documentação técnica	23,0%	80,0%	20,0%												
Material de escritório	23,0%	70,0%	30,0%	100,0	800,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13	1 432,86	1 475,85	1 520,12	1 565,73	1 612,70
Artigos para oferta	23,0%		100,0%	100,0	800,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13	1 432,86	1 475,85	1 520,12	1 565,73	1 612,70
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	80,0%	20,0%	150,0	1 200,00	1 854,00	1 909,62	1 966,91	2 025,92	2 086,69	2 149,29	2 213,77	2 280,19	2 348,59	2 419,05
Combustíveis	23,0%		100,0%	450,0	3 600,00	5 562,00	5 728,86	5 900,73	6 077,75	6 260,08	6 447,88	6 641,32	6 840,56	7 045,78	7 257,15
Água	6,0%	80,0%	20,0%	40,0	320,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45	573,15	590,34	608,05	626,29	645,08
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%												
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%													
Transportes de mercadorias	23,0%		100,0%												
Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		1 100,0	8 800,00	13 596,00	14 003,88	14 424,00	14 856,72	15 302,42	15 761,49	16 234,34	16 721,37	17 223,01	17 739,70
Comunicação	23,0%	70,0%	30,0%	200,0	1 600,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26	2 865,73	2 951,70	3 040,25	3 131,46	3 225,40
Seguros		100,0%		100,0	800,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13	1 432,86	1 475,85	1 520,12	1 565,73	1 612,70
Roy allies	23,0%		100,0%												
Contencioso e notariado	23,0%		100,0%												
Despesas de representação	23,0%		100,0%												
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		300,0	2 400,00	3 708,00	3 819,24	3 933,82	4 051,83	4 173,39	4 298,59	4 427,55	4 560,37	4 697,18	4 838,10
Outros serviços	23,0%		100,0%												
TOTAL FSE					32 560,0	50 305,2	51 814,4	53 368,8	54 969,9	56 618,9	58 317,5	60 067,0	61 869,1	63 725,1	65 636,9
FSE - Custos Fixos					15 136,00	23 385,12	24 086,67	24 809,27	25 553,55	26 320,16	27 109,76	27 923,06	28 760,75	29 623,57	30 512,28
FSE - Custos Variáveis					17 424,00	26 920,08	27 727,68	28 559,51	29 416,30	30 298,79	31 207,75	32 143,98	33 108,30	34 101,55	35 124,60
TOTAL FSE					32 560,00	50 305,20	51 814,36	53 368,79	54 969,85	56 618,95	58 317,51	60 067,04	61 869,05	63 725,12	65 636,88
IVA					4 398,40	6 795,53	6 999,39	7 209,38	7 425,66	7 648,43	7 877,88	8 114,22	8 357,64	8 608,37	8 866,62
FSE + IVA					36 958,40	57 100,73	58 813,75	60 578,16	62 395,51	64 267,37	66 195,39	68 181,26	70 226,69	72 333,49	74 503,50

Anexo B.04: Gastos com Pessoal (quadro)

Gastos com o Pessoal

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
Produção / Operacional	2	3	4	4	4	4	5	5	6	6	6
Qualidade											
Manutenção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											
TOTAL	7	8	9	10	10	10	11	12	13	13	13

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Produção / Operacional	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Qualidade											
Manutenção	8	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Remuneração base mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	1 600	1 622	1 645	1 668	1 691	1 715	1 739	1 764	1 788	1 813	1 839
Administrativa Financeira	800	811	823	834	846	858	870	882	894	907	919
Comercial / Marketing	1 200	1 217	1 234	1 251	1 269	1 286	1 304	1 323	1 341	1 360	1 379
Produção / Operacional	800	811	823	834	846	858	870	882	894	907	919
Qualidade											
Manutenção	800	811	823	834	846	858	870	882	894	907	919
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	8 533	19 469	19 741	20 018	20 298	20 582	20 870	21 162	21 459	21 759	22 064
Administrativa Financeira	4 267	9 734	9 871	10 009	10 149	10 291	10 435	10 581	10 729	10 880	11 032
Comercial / Marketing	12 800	29 203	29 612	45 040	45 671	46 310	46 958	63 488	64 377	65 278	66 192
Produção / Operacional	8 533	29 203	39 483	40 036	40 596	41 165	52 177	52 907	64 377	65 278	66 192
Qualidade											
Manutenção	4 267	9 734	9 871	10 009	10 149	10 291	10 435	10 581	10 729	10 880	11 032
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											
TOTAL	38 400	97 344	108 578	125 111	126 863	128 639	140 876	158 720	171 671	174 075	176 511

Outros Gastos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social											
Órgãos Sociais	23,75%	2 027	4 624	4 689	4 754	4 821	4 888	4 957	5 026	5 096	5 168
Pessoal	23,75%	7 093	18 495	21 099	24 960	25 309	25 664	28 501	32 670	35 675	36 175
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	384	973	1 086	1 251	1 269	1 286	1 409	1 587	1 717	1 741
Subsídio Alimentação (média menssal)	134,61	10 365	11 846	13 326	14 807	14 807	14 807	16 288	17 769	19 249	19 249
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios											
Órgãos Sociais											
Pessoal											
Formação	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Outros custos com pessoal											
TOTAL OUTROS GASTOS	21 869	37 938	42 199	47 772	48 206	48 645	53 155	59 052	63 738	64 333	64 936

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	60 269	135 282	150 777	172 884	175 069	177 285	194 030	217 771	235 409	238 407	241 447
---------------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

QUADRO RESUMO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remunerações											
Órgãos Sociais	8 533	19 469	19 741	20 018	20 298	20 582	20 870	21 162	21 459	21 759	22 064
Pessoal	29 867	77 875	88 836	105 094	106 565	108 057	120 006	137 557	150 212	152 316	154 448
Encargos sobre remunerações	9 120	23 119	25 787	29 714	30 130	30 552	33 458	37 696	40 772	41 343	41 921
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	384	973	1 086	1 251	1 269	1 286	1 409	1 587	1 717	1 741	1 765
Gastos de acção social	10 365	11 846	13 326	14 807	14 807	14 807	16 288	17 769	19 249	19 249	19 249
Outros gastos com pessoal	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	60 269	135 282	150 777	172 884	175 069	177 285	194 030	217 771	235 409	238 407	241 447

Retenções Colaboradores	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Retenção SS Colaborador											
Gerência / Administração	11,00%	939	2 142	2 172	2 202	2 233	2 264	2 296	2 328	2 360	2 394
Outro Pessoal	11,00%	3 285	8 566	9 772	11 560	11 722	11 886	13 201	15 131	16 523	16 989
Retenção IRS Colaborador	15,00%	5 760	14 602	16 287	18 767	19 029	19 296	21 131	23 808	25 751	26 477
TOTAL Retenções	9 984	25 309	28 230	32 529	32 984	33 446	36 628	41 267	44 634	45 259	45 893

Anexo B.04.01: Merchandising - Preços e Quantidades previstas de venda

A gama de produtos de merchandising a disponibilizar, irá refletir os produtos que os nossos Colaboradores utilizam e que será conveniente os nossos Clientes usarem, no decorrer das atividades.

Num estágio futuro do projeto e, de uma forma direcionada para o segmento de turistas, a gama de produtos a disponibilizar poderá ser alargada.

De seguida são apresentados os produtos a disponibilizar e seus preços estimados de venda (PVP)

Produto	Preço Venda
T-Shirt desporto	21 €
T-Shirt Mangas Compridas desporto	37 €
Polo desportivo	27 €
Casaco Polar	35 €
Calções desporto	14 €
Calças desporto	35 €
Corta Vento	29 €
Touca de Piscina	4 €
Bones	12 €
Mochila Simples	16 €
Mochila Aventura	31 €

Estima-se que o volume de negócios associado a componente de merchandising represente um valor médio mensal de 1.500 € e que a taxa de crescimento deste negócio seja de 3%.

Anexo B.04.02: Segmento Turistas – Valores médios e Quantidades previstas de venda de serviços

Conforme determinado na secção de Análise dos Clientes e Mercado a “Enjoy The Moment ...” dirige-se a 0.1% da procura potencial, que representa um universo de 2.500 indivíduos/ano.

Prevê-se que a “Enjoy The Moment ...” realize atividades diárias para o segmento de Turistas em 240 dias do ano.

Prevê-se que o número médio de participantes, nas atividades diárias, cresça tendo em conta o desenvolvimento/conhecimento do negócio e, da dinâmica de admissão de novos Colaboradores para a área Comercial.

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Comercial / Marketing	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
Produção / Operacional	2	3	4	4	4	4	5	5	6	6	6

Esta dinâmica será acompanhada pela inclusão de novos monitores, de forma a assegurar a realização de atividades.

O valor médio das atividades que, no início de atividade será de 32 € por pessoa, será ajustado em 2022 e em 2026 em linha com a o valor previsto para o crescimento da inflação.

Com base nestes pressupostos, de seguida, é apresentado o volume de negócio para este segmento.

Nº de dias/ano com atividades	240
Nº de dias/ano com atividades (2018)	160

Prestações de Serviços - Realização de Atividades para Turistas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº médio de participantes por atividade	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
Valor médio da atividade (em €)	32	32	32	32	34	34	34	34	36	36	36
Volume Negócios (em €)	61 440	107 520	122 880	138 240	163 200	179 520	195 840	212 160	241 920	259 200	276 480

Anexo B.04.03: Segmento População Residente – Valores médios e Quantidades previstas de venda de serviços

Conforme determinado na secção de Análise dos Clientes e Mercado a “Enjoy The Moment ...” dirige-se a 1 % da procura potencial, que representa um universo de 5.945 indivíduos.

Além da possibilidade de aquisição/realização de uma atividade individualmente, situação não considerada na presente análise, o Cliente poderá optar por uma mensalidade, que lhe permitirá usufruir de um determinado número de atividades semanais (2x, 3x ou 5x).

De seguida são apresentados os valores médio das três modalidades:

Segmento Residentes Valor médio da Mensalidade (em €)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mensalidade 2x por semana (em €)	65	65	65	65	70	70	70	70	75	75	75
Mensalidade 3x por semana (em €)	85	85	85	85	90	90	90	90	95	95	95
Mensalidade 5x por semana (em €)	105	105	105	105	110	110	110	110	115	115	115

O valor médio das mensalidades será ajustado em 2022 e em 2026 em linha com a o valor previsto para o crescimento da inflação.

Considerou-se a seguinte distribuição das três modalidades:

Segmento Residentes - Tipo de Mensalidade	% Adesão
Mensalidade 2x por semana	20%
Mensalidade 3x por semana	65%
Mensalidade 5x por semana	15%

100%

Esta distribuição teve em conta os valores obtidos no Estudo quantitativo realizado ao segmento da População Residente.

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Objetivo do número de Clientes

Na tabela seguinte é apresentada a evolução do número de Clientes no segmento de Residentes.

Nesta estimativa foram tidos em conta os seguintes pressupostos:

- O conjunto inicial de Clientes no início da atividade, em maio de 2018 é de 14 pessoas;
- Até 2021 entram dois novos Clientes mensalmente, de 2021 a 2025 esse valor passa para três, em 2025 esse valor será de quatro, após 2026 entram cinco novos Clientes mensalmente;
- Não se consideraram admissões nos meses de junho, julho, agosto e dezembro;
- O nível de retenção de Clientes é de 80 %.

Com base nestes pressupostos, nos valores médios e na distribuição prevista para as mensalidades foi calculado o volume de negócio para este segmento.

Ano	Mês	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	Mens. 2x	Mens. 3x	Mens. 5x	VN (mês)	VN (ano)
2018	Maio	0	14	0	14	3	9	2	1 170,00 €	
2018	Junho	14	2	0	16	3	11	2	1 340,00 €	
2018	Julho	16	2	0	18	4	11	3	1 510,00 €	
2018	Agosto	18	0	0	18	3	12	3	1 530,00 €	
2018	Setembro	18	2	2	18	3	12	3	1 530,00 €	
2018	Outubro	18	2	0	20	4	13	3	1 680,00 €	
2018	Novembro	20	2	0	22	5	14	3	1 830,00 €	
2018	Dezembro	22	0	0	22	5	14	3	1 830,00 €	12 420,00 €
2019	Janeiro	22	2	1	23	5	15	3	1 915,00 €	
2019	Fevereiro	23	2	1	24	5	15	4	2 020,00 €	
2019	Março	24	2	1	25	5	16	4	2 105,00 €	
2019	Abril	25	2	0	27	5	18	4	2 275,00 €	
2019	Maio	27	2	0	29	6	19	4	2 425,00 €	
2019	Junho	29	0	0	29	6	19	4	2 425,00 €	
2019	Julho	29	0	0	29	6	19	4	2 425,00 €	
2019	Agosto	29	0	0	29	6	19	4	2 425,00 €	
2019	Setembro	29	2	0	31	6	20	5	2 615,00 €	
2019	Outubro	31	2	0	33	7	21	5	2 765,00 €	
2019	Novembro	33	2	0	35	7	23	5	2 935,00 €	
2019	Dezembro	35	0	0	35	7	23	5	2 935,00 €	29 265,00 €
2020	Janeiro	35	2	2	35	7	23	5	2 935,00 €	
2020	Fevereiro	35	2	0	37	7	24	6	3 125,00 €	
2020	Março	37	2	2	37	7	24	6	3 125,00 €	
2020	Abril	37	2	0	39	8	25	6	3 275,00 €	
2020	Maio	39	2	0	41	8	27	6	3 445,00 €	
2020	Junho	41	0	0	41	8	27	6	3 445,00 €	
2020	Julho	41	0	2	39	8	25	6	3 275,00 €	
2020	Agosto	39	0	0	39	8	25	6	3 275,00 €	
2020	Setembro	39	2	0	41	8	27	6	3 445,00 €	
2020	Outubro	41	2	0	43	9	28	6	3 595,00 €	
2020	Novembro	43	2	0	45	9	29	7	3 785,00 €	
2020	Dezembro	45	0	0	45	9	29	7	3 785,00 €	40 510,00 €

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Ano	Mês	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	Mens. 2x	Mens. 3x	Mens. 5x	VN (mês)	VN (ano)
2021	Janeiro	45	3	2	46	9	30	7	3 870,00 €	
2021	Fevereiro	46	3	2	47	9	31	7	3 955,00 €	
2021	Março	47	3	2	48	10	31	7	4 020,00 €	
2021	Abril	48	3	0	51	10	33	8	4 295,00 €	
2021	Maió	51	3	0	54	11	35	8	4 530,00 €	
2021	Junho	54	0	0	54	11	35	8	4 530,00 €	
2021	Julho	54	0	0	54	11	35	8	4 530,00 €	
2021	Agosto	54	0	0	54	11	35	8	4 530,00 €	
2021	Setembro	54	3	0	57	11	37	9	4 805,00 €	
2021	Outubro	57	3	0	60	12	39	9	5 040,00 €	
2021	Novembro	60	3	2	61	12	40	9	5 125,00 €	
2021	Dezembro	61	0	0	61	12	40	9	5 125,00 €	54 355,00 €
2022	Janeiro	61	3	2	62	13	40	9	5 500,00 €	
2022	Fevereiro	62	3	1	64	13	41	10	5 700,00 €	
2022	Março	64	3	0	67	13	44	10	5 970,00 €	
2022	Abril	67	3	4	66	13	43	10	5 880,00 €	
2022	Maió	66	3	0	69	14	45	10	6 130,00 €	
2022	Junho	69	0	2	67	13	44	10	5 970,00 €	
2022	Julho	67	0	2	65	13	42	10	5 790,00 €	
2022	Agosto	65	0	0	65	13	42	10	5 790,00 €	
2022	Setembro	65	3	0	68	14	44	10	6 040,00 €	
2022	Outubro	68	3	0	71	14	46	11	6 330,00 €	
2022	Novembro	71	3	0	74	15	48	11	6 580,00 €	
2022	Dezembro	74	0	0	74	15	48	11	6 580,00 €	72 260,00 €
2023	Janeiro	74	3	4	73	15	47	11	6 490,00 €	
2023	Fevereiro	73	3	0	76	15	49	12	6 780,00 €	
2023	Março	76	3	0	79	16	51	12	7 030,00 €	
2023	Abril	79	3	0	82	17	53	12	7 280,00 €	
2023	Maió	82	3	0	85	17	55	13	7 570,00 €	
2023	Junho	85	0	2	83	17	54	12	7 370,00 €	
2023	Julho	83	0	2	81	16	53	12	7 210,00 €	
2023	Agosto	81	0	2	79	16	51	12	7 030,00 €	
2023	Setembro	79	3	0	82	17	53	12	7 280,00 €	
2023	Outubro	82	3	0	85	17	55	13	7 570,00 €	
2023	Novembro	85	3	2	86	17	56	13	7 660,00 €	
2023	Dezembro	86	0	2	84	17	54	13	7 480,00 €	86 750,00 €
2024	Janeiro	84	3	4	83	17	54	12	7 370,00 €	
2024	Fevereiro	83	3	4	82	17	53	12	7 280,00 €	
2024	Março	82	3	2	83	17	54	12	7 370,00 €	
2024	Abril	83	3	0	86	17	56	13	7 660,00 €	
2024	Maió	86	3	0	89	18	58	13	7 910,00 €	
2024	Junho	89	0	0	89	18	58	13	7 910,00 €	
2024	Julho	89	0	2	87	17	57	13	7 750,00 €	
2024	Agosto	87	0	2	85	17	55	13	7 570,00 €	
2024	Setembro	85	3	0	88	18	57	13	7 820,00 €	
2024	Outubro	88	3	0	91	18	59	14	8 110,00 €	
2024	Novembro	91	3	1	93	19	60	14	8 270,00 €	
2024	Dezembro	93	0	0	93	19	60	14	8 270,00 €	93 290,00 €

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Ano	Mês	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	Mens. 2x	Mens. 3x	Mens. 5x	VN (mês)	VN (ano)
2025	Janeiro	93	4	0	97	19	63	15	8 650,00 €	
2025	Fevereiro	97	4	0	101	20	66	15	8 990,00 €	
2025	Março	101	4	0	105	21	68	16	9 350,00 €	
2025	Abril	105	4	0	109	22	71	16	9 690,00 €	
2025	Maiο	109	4	0	113	23	73	17	10 050,00 €	
2025	Junho	113	0	0	113	23	73	17	10 050,00 €	
2025	Julho	113	0	0	113	23	73	17	10 050,00 €	
2025	Agosto	113	0	0	113	23	73	17	10 050,00 €	
2025	Setembro	113	4	0	117	23	76	18	10 430,00 €	
2025	Outubro	117	4	0	121	24	79	18	10 770,00 €	
2025	Novembro	121	4	0	125	25	81	19	11 130,00 €	
2025	Dezembro	125	0	0	125	25	81	19	11 130,00 €	120 340,00 €
2026	Janeiro	125	5	6	124	25	80	19	11 660,00 €	
2026	Fevereiro	124	5	6	123	25	80	18	11 545,00 €	
2026	Março	123	5	0	128	26	83	19	12 020,00 €	
2026	Abril	128	5	0	133	27	86	20	12 495,00 €	
2026	Maiο	133	5	0	138	27	90	21	12 990,00 €	
2026	Junho	138	0	4	134	27	87	20	12 590,00 €	
2026	Julho	134	0	6	128	26	83	19	12 020,00 €	
2026	Agosto	128	0	0	128	26	83	19	12 020,00 €	
2026	Setembro	128	5	0	133	27	86	20	12 495,00 €	
2026	Outubro	133	5	0	138	27	90	21	12 990,00 €	
2026	Novembro	138	5	0	143	29	93	21	13 425,00 €	
2026	Dezembro	143	0	2	141	28	92	21	13 255,00 €	149 505,00 €
2027	Janeiro	141	5	7	139	28	90	21	13 065,00 €	
2027	Fevereiro	139	5	5	139	28	90	21	13 065,00 €	
2027	Março	139	5	3	141	28	92	21	13 255,00 €	
2027	Abril	141	5	2	144	29	93	22	13 540,00 €	
2027	Maiο	144	5	0	149	30	97	22	13 995,00 €	
2027	Junho	149	0	2	147	29	96	22	13 825,00 €	
2027	Julho	147	0	2	145	29	94	22	13 635,00 €	
2027	Agosto	145	0	0	145	29	94	22	13 635,00 €	
2027	Setembro	145	5	2	148	30	96	22	13 900,00 €	
2027	Outubro	148	5	2	151	30	98	23	14 205,00 €	
2027	Novembro	151	5	0	156	31	101	24	14 680,00 €	
2027	Dezembro	156	0	2	154	31	100	23	14 470,00 €	165 270,00 €
2028	Janeiro	154	5	8	151	30	98	23	14 205,00 €	
2028	Fevereiro	151	5	6	150	30	97	23	14 110,00 €	
2028	Março	150	5	4	151	30	98	23	14 205,00 €	
2028	Abril	151	5	4	152	30	99	23	14 300,00 €	
2028	Maiο	152	5	2	155	31	101	23	14 565,00 €	
2028	Junho	155	0	2	153	31	99	23	14 375,00 €	
2028	Julho	153	0	2	151	30	98	23	14 205,00 €	
2028	Agosto	151	0	2	149	30	97	22	13 995,00 €	
2028	Setembro	149	5	0	154	31	100	23	14 470,00 €	
2028	Outubro	154	5	0	159	32	103	24	14 945,00 €	
2028	Novembro	159	5	0	164	33	106	25	15 420,00 €	
2028	Dezembro	164	0	0	164	33	106	25	15 420,00 €	174 215,00 €

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Anexo B.04.04: Volume de Negócios

Vendas + Prestações de Serviços

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de variação dos preços		1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
VENDAS - MERCADO NACIONAL											
Gama de Merchandising Enjoy the Moment ...	12 000	18 000	18 762	19 557	20 386	21 249	22 149	23 088	24 066	25 085	26 148
Quantidades vendidas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	12 000,00	18 000,00	18 216,00	18 434,59	18 655,81	18 879,68	19 106,23	19 335,51	19 567,53	19 802,34	20 039,97
TOTAL	12 000	18 000	18 762	19 557	20 386	21 249	22 149	23 088	24 066	25 085	26 148
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL											
Realização de Atividades para Turistas	61 440	107 520	122 880	138 240	163 200	179 520	195 840	212 160	241 920	259 200	276 480
Taxa de crescimento											
Realização de Atividades para Residentes	12 420	29 265	40 510	54 355	72 260	86 750	93 290	120 340	149 505	165 270	174 215
Taxa de crescimento											
TOTAL	73 860	136 785	163 390	192 595	235 460	266 270	289 130	332 500	391 425	424 470	450 695
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	12 000	18 000	18 762	19 557	20 386	21 249	22 149	23 088	24 066	25 085	26 148
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	12 000	18 000	18 762	19 557	20 386	21 249	22 149	23 088	24 066	25 085	26 148
IVA VENDAS 23,0%	2 760	4 140	4 315	4 498	4 689	4 887	5 094	5 310	5 535	5 770	6 014
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS-MERCADO NACIONAL	73 860	136 785	163 390	192 595	235 460	266 270	289 130	332 500	391 425	424 470	450 695
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	73 860	136 785	163 390	192 595	235 460	266 270	289 130	332 500	391 425	424 470	450 695
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23,0%	16 988	31 461	37 580	44 297	54 156	61 242	66 500	76 475	90 028	97 628	103 660
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	85 860	154 785	182 152	212 152	255 846	287 519	311 279	355 588	415 491	449 555	476 843
IVA	19 748	35 601	41 895	48 795	58 845	66 129	71 594	81 785	95 563	103 398	109 674
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	105 608	190 386	224 048	260 947	314 690	353 649	382 874	437 373	511 053	552 953	586 516
Perdas por imparidade 0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Anexo B.05: Investimento em Fundo Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes											
Inv entários											
Estado											
TOTAL	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores	4 310	6 603	6 824	7 053	7 289	7 534	7 787	8 048	8 319	8 599	8 889
Estado	2 798	9 535	12 055	14 367	16 850	18 065	20 404	23 578	27 443	29 380	30 924
TOTAL	7 108	16 138	18 879	21 420	24 139	25 598	28 191	31 627	35 762	37 979	39 813
Fundo Maneio Necessário	-6 108	-15 138	-17 879	-20 420	-23 139	-24 598	-27 191	-30 627	-34 762	-36 979	-38 813
Investimento em Fundo de Maneio	-6 108	-9 030	-2 740	-2 541	-2 720	-1 459	-2 592	-3 436	-4 135	-2 217	-1 834

ESTADO	2 798	9 535	12 055	14 367	16 850	18 065	20 404	23 578	27 443	29 380	30 924
SS	1 668,00	2 818,92	3 144,23	3 623,02	3 673,75	3 725,18	4 079,53	4 596,25	4 971,30	5 040,91	5 111,48
IRS	720,00	1 216,80	1 357,22	1 563,89	1 585,79	1 607,99	1 760,95	1 983,99	2 145,89	2 175,93	2 206,39
IVA	410,35	5 499,26	7 553,08	9 179,87	11 590,54	12 731,42	14 563,51	16 998,20	20 325,53	22 162,93	23 606,31

Anexo B.06: Financiamento

Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Investimento	84 192	2 630	-1 776	-2 475	-557	9 826	1 660	1 660	1 660	1 660	1 660
Margem de segurança	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Necessidades de financiamento	85 900	2 700	-1 800	-2 500	-600	10 000	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Fontes de Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos					6 544	25 742	27 735	41 145	70 759	91 901	107 856
Capital	102 200,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito											
Subsídios (+/-)											
TOTAL	102 200				6 544	25 742	27 735	41 145	70 759	91 901	107 856

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Anexo B.07: Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	85 860	154 785	182 152	212 152	255 846	287 519	311 279	355 588	415 491	449 555	476 843
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	12 000	18 000	18 762	19 557	20 386	21 249	22 149	23 088	24 066	25 085	26 148
Fornecimento e serviços externos	32 560	50 305	51 814	53 369	54 970	56 619	58 318	60 067	61 869	63 725	65 637
Gastos com o pessoal	60 269	135 282	150 777	172 884	175 069	177 285	194 030	217 771	235 409	238 407	241 447
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 depreciações, gastos financiamento e impostos)	-18 969	-48 803	-39 202	-33 657	5 421	32 366	36 782	54 662	94 147	122 338	143 611
Gastos/reversões de depreciação e amortização	15 284	25 480	26 033	22 322	9 913	5 867	593	593	593	593	593
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	-34 253	-74 283	-65 235	-55 980	-4 492	26 500	36 189	54 068	93 554	121 744	143 017
Juros e rendimentos similares obtidos									107	416	754
Juros e gastos similares suportados	40	2 185	3 864	5 391	5 345	4 645	3 494	1 629			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-34 293	-76 467	-69 099	-61 370	-9 838	21 855	32 694	52 440	93 661	122 160	143 772
Imposto sobre o rendimento do período						5 464	8 174	13 110		8 990	35 943
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-34 293	-76 467	-69 099	-61 370	-9 838	16 391	24 521	39 330	93 661	113 169	107 829

Anexo B.08: Mapa de Cash Flows Operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-25 690	-55 712	-48 926	-41 985	-3 369	19 875	27 142	40 551	70 166	91 308	107 263
Depreciações e amortizações	15 284	25 480	26 033	22 322	9 913	5 867	593	593	593	593	593
Provisões do exercício											
	-10 406	-30 232	-22 893	-19 662	6 544	25 742	27 735	41 145	70 759	91 901	107 856
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	6 108	9 030	2 740	2 541	2 720	1 459	2 592	3 436	4 135	2 217	1 834
CASH FLOW de Exploração	-4 297	-21 202	-20 152	-17 122	9 264	27 201	30 327	44 581	74 894	94 119	109 691
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-90 300	-11 660	-1 660	-1 660	-1 660	-11 660	-1 660	-1 660	-1 660	-1 660	-1 660
Free cash-flow	-94 597	-32 862	-21 812	-18 782	7 604	15 541	28 667	42 921	73 234	92 459	108 031
CASH FLOW acumulado	-94 597	-127 459	-149 272	-168 053	-160 449	-144 909	-116 242	-73 321	-87	92 372	200 402

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Anexo B.09: Balanço Previsional

Balanço Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO											
Activo Não Corrente	75 016	61 196	36 822	16 160	7 907	13 700	14 767	15 833	16 900	17 967	19 033
Activos fixos tangíveis	62 027	52 667	33 307	13 947	4 587	9 273	9 233	9 193	9 153	9 113	9 073
Propriedades de investimento											
Activos Intangíveis	12 989	8 529	3 516	2 213	3 320	4 427	5 533	6 640	7 747	8 853	9 960
Investimentos financeiros											
Activo corrente	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	43 897	167 207	302 756
Inventários											
Clientes											
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	43 897	167 207	302 756
TOTAL ACTIVO	76 016	62 196	37 822	17 160	8 907	14 700	15 767	16 833	60 797	185 174	321 790
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200	102 200
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		-34 293	-110 761	-179 860	-241 230	-251 068	-234 676	-210 155	-170 826	-77 164	36 005
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	-34 293	-76 467	-69 099	-61 370	-9 838	16 391	24 521	39 330	93 661	113 169	107 829
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	67 907	-8 561	-77 660	-139 030	-148 868	-132 476	-107 955	-68 626	25 036	138 205	246 034
PASSIVO											
Passivo não corrente											
Provisões											
Financiamentos obtidos											
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	8 109	70 756	115 482	156 190	157 774	147 176	123 722	85 459	35 762	46 969	75 756
Fornecedores	4 310	6 603	6 824	7 053	7 289	7 534	7 787	8 048	8 319	8 599	8 889
Estado e Outros Entes Públicos	2 798	9 535	12 055	14 367	16 850	23 528	28 578	36 688	27 443	38 370	66 867
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos	1 001	54 618	96 603	134 771	133 635	116 114	87 358	40 723			
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	8 109	70 756	115 482	156 190	157 774	147 176	123 722	85 459	35 762	46 969	75 756
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	76 016	62 196	37 822	17 160	8 907	14 700	15 767	16 833	60 797	185 174	321 790

Modelo de Negócio da “Enjoy the Moment ...”

Anexo B.10: Avaliação do Projeto

Na perspetiva do projeto

Na perspetiva do Projeto Prê-Financiamento = 100% CP	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-94 597	-32 862	-21 812	-18 782	7 604	15 541	28 667	42 921	73 234	92 459	-13 088
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	4,08%	4,11%	4,14%	4,18%	4,21%	4,25%	4,25%	4,25%	4,25%	4,25%	4,28%
Factor de actualização	1,00	1,041	1,084	1,130	1,177	1,227	1,279	1,334	1,390	1,449	-
Fluxos actualizados	-94 597	-31 565	-20 118	-16 628	6 460	12 665	22 410	32 186	52 680	63 800	-9 031
Fuxos atualizados acumulados	-94 597	-126 162	-146 280	-162 909	-156 449	-143 784	-121 374	-89 187	-36 507	27 292	18 261
Valor Actual Líquido (VAL)	18 261										
Taxa Interna de Rentabilidade	5,90%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	5 Anos										

Cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Passivo Remunerado	1 001	54 618	96 603	134 771	133 635	116 114	87 358	40 723	0	0
Capital Próprio	67 907	-8 561	-77 660	-139 030	-148 868	-132 476	-107 955	-68 626	25 036	138 205
TOTAL	68 907	46 057	18 943	-4 260	-15 233	-16 362	-20 598	-27 903	25 036	138 205
% Passivo remunerado	1,45%	118,59%	509,96%	-3163,94%	-877,30%	-709,66%	-424,12%	-145,94%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	98,55%	-18,59%	-409,96%	3263,94%	977,30%	809,66%	524,12%	245,94%	100,00%	100,00%
Beta p = $B u \cdot (1 + (1-t) \cdot CA/CP)$	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586	0,53586
Custo										
Custo Financiamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B p \cdot (R_m - R_f)$	4,09%	4,12%	4,16%	4,19%	4,23%	4,26%	4,26%	4,26%	4,26%	4,26%
Custo ponderado	4,08%	3,68%	2,08%	18,15%	8,40%	7,89%	6,43%	5,01%	4,26%	4,26%