

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PARQUE DE DIVERSÕES
MARIA RPAZ

Maria João Félix de Azeredo Pinto e Melo

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

Orientador

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, professor auxiliar convidado, ISCTE-IUL,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

Resumo

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio inovador para a empresa Maria Rapaz, um parque de diversões infantis especialmente focado na organização de festas de aniversário.

Inicialmente, foram realizadas análises internas e externas, através do recurso a fontes primárias (entrevistas e questionário presencial) e secundárias, que culminaram num diagnóstico que aponta como pontos fracos responsáveis pela situação financeira deficitária da marca, a falta de investimento em inovação, a total dependência de um único serviço e a baixa ocupação semanal. Tendo em consideração estas fraquezas, mas também todos os pontos fortes do negócio e as oportunidades e ameaças externas detetadas, este projeto apresenta um plano de negócio que permita atingir os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do mercado.

O projeto termina com a apresentação de uma demonstração financeira previsional associada às ações propostas, evidenciando um relevante potencial de crescimento a médio-prazo.

Palavras-chave: Plano de negócio, modelo de negócio, entretenimento, parques de diversão

Classificações no Sistema de Classificação JEL: M21 – Business Economics e L82 – Entertainment; Media

Abstract

This project aims to develop an innovative business plan for the company Maria Rapaz, a children's amusement park especially focused on the organization of birthday parties.

Initially, internal and external analyzes were carried out, using primary sources (interviews and face-to-face questionnaires) and secondary sources, culminating in a diagnosis that points out as weak points responsible for the deficit financial situation of the brand, lack of investment in innovation, total dependence on a single service and the low weekly occupancy. Considering these weaknesses, but also all the strengths of the business and the opportunities and external threats detected, this project presents a business plan that allows to reach the objectives of the company and satisfy the needs of the market.

The project ends with the presentation of a financial statement with the proposed actions, showing a significant growth potential in the medium term.

Key words: Business plan, business model, entertainment, amusement parks

Classifications of JEL Classification System: M21 – Business Economics and L82 – Entertainment; Media

Agradecimentos

Muito brevemente, mas de coração cheio, agradecer ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues, pela orientação tão paciente, bem-disposta e metódica, sem a qual não teria concluído este projeto; agradecer à equipa da Maria Rapaz, pela partilha de informações e pela enorme disponibilidade; aos parques de diversão que colaboraram na preparação deste projeto; aos meus colegas de trabalho, por “fecharem os olhos”; e à minha querida família, por mais uma oportunidade.

Índice	
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de abreviações.....	x
Capítulo 1. Sumário Executivo.....	1
Capítulo 2. O parque de diversões Maria Rapaz.....	2
2.1. Breve caracterização da organização	2
2.2. Serviços.....	3
2.3. A marca.....	3
2.4. Visão, missão e valores.....	4
Capítulo 3. Contexto e tendências a nível internacional	4
Capítulo 4. Análise Externa.....	5
4.1. Meio envolvente mediato.....	5
4.2. Meio envolvente imediato.....	7
4.3. Mercado	8
4.4. Consumidores	9
Capítulo 5. Oportunidades e Ameaças	22
Capítulo 6. Análise Interna.....	23
6.1. Estrutura Organizacional	23
6.2. Cadeia de Valor	23
6.3. Análise económico-financeira	28
Capítulo 7. Pontos Fortes e Fracos.....	31
Capítulo 8. Análise SWOT.....	32
8.1. Avaliação do grau de importância dos fatores externos	32
8.2. Avaliação do grau de importância dos fatores internos	32
8.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos.....	33
8.4. Diretrizes estratégicas	36
Capítulo 9. Vantagens Competitivas.....	36
Capítulo 10. Fatores críticos de sucesso do negócio	37
Capítulo 11. Revisão da Literatura.....	37
11.1. Modelos de negócio	37
11.1.1. Evolução do conceito.....	38
11.1.2. Inovação dos modelos de negócio	41
11.1.3. Vantagens da inovação nos modelos de negócio.....	44

11.1.4. Business Model Canvas	44
11.2. Marketing nas empresas de serviços	47
11.3. Sector da hospitalidade	49
11.3.1. Parques temáticos e de diversões	50
11.4. Modelos de negócio no setor da hospitalidade	52
Capítulo 12. Objetivos	53
Capítulo 13. Estratégia de negócio	54
Capítulo 14. Plano de implementação	64
14.1. Ações	64
14.2. Cronograma das atividades e equipa de implementação	75
14.3. Monitorização e controlo	77
Capítulo 15. Plano de contingência	78
Capítulo 16. Viabilidade económico-financeira	79
Capítulo 17. Anexos	81
17.1. Anexo 1 – Imagens das instalações e atrações do parque Maria Rapaz	81
17.2. Anexo 2 – Tabela de serviços e preçário do ano 2017	83
17.3. Anexo 3 – Elementos gráficos da marca Maria Rapaz – convites das festas de aniversário	84
17.4. Anexo 4 – Elementos gráficos da marca Maria Rapaz: cartão de visita dos colaboradores	85
17.5. Anexo 5 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio da Maria Rapaz	85
17.6. Anexo 6 – Guião de entrevista ao administrador e diretora geral da Maria Rapaz (principais pontos de abordagem)	88
17.7. Anexo 7 - Lista dos parques de diversão onde foram aplicados os questionários e processo de pesquisa associado	88
17.8. Anexo 8 – Questionário “Consumidor de parques de diversão e temáticos”	89
17.9. Anexo 9 – Tratamento de dados (questionário)	97
17.10. Anexo 10 – Informação sobre outros parques de diversão e negócios concorrentes no Grande Porto	123
17.11. Anexo 11 – Manual de acolhimento para novos colaboradores do Parque Maria Rapaz	125
17.12. Anexo 12 – Procedimentos associados à execução das festas de aniversário na Maria Rapaz	128
17.13. Anexo 13 – Website: Análise aprofundada	130
17.14. Anexo 14 – Análise às páginas da Maria Rapaz nas redes sociais Facebook, Instagram e Pinterest	131

17.15. Anexo 15 – Exemplos de publicações na rede social Facebook.....	133
17.16. Anexo 16 – Levantamento do atual mix de marketing da Maria Rapaz.....	133
17.17. Anexo 17 – Demonstração de resultados da Maria Rapaz no ano de 2016...	135
17.18. Anexo 18 – Análise do portfólio de serviços da Maria Rapaz e sugestões de estratégias a adotar no futuro	136
17.19 – Anexo 19 – Estrutura de recursos humanos proposta para a Maria Rapaz..	137
17.20. Anexo 20 – Cálculo de apoio à análise económico-financeira	138
17.21. Anexo 21 – Novo preçário e cálculos de apoio	149
Capítulo 18. Referências Bibliográficas.....	150
18.1. Monografias (livros)	150
18.2. Publicações científicas	150
19.3. Publicações online	153
18.4. Sites.....	153

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos que constituem a identidade da marca Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz	4
Figura 2: Etapas do processo de decisão de compra.	14
Figura 3: Localização e logótipos dos principais concorrentes diretos da Maria Rapaz.16	
Figura 4: Características dos principais concorrentes diretos da Maria Rapaz e os seus fatores diferenciadores.....	17
Figura 5: Características das principais empresas indiretamente concorrentes da Maria Rapaz e os seus fatores diferenciadores.	20
Figura 6: Área de influência da Maria Rapaz e localização dos negócios concorrentes.21	
Figura 7: Estrutura organizacional da Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz	23
Figura 8: A tela do modelo de negócio. Fonte: Osterwalder and Pigneur, 2010 em strategyzer.com.....	45
Figura 9: Os setores da indústria da hospitalidade. Fonte: Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015.....	49
Figura 10: Fatores que influenciam o sucesso dos modelos de negócio na indústria da hospitalidade. Fonte: Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015	52
Figura 11: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Mães. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.	55
Figura 12: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Estabelecimentos de Ensino. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.....	57
Figura 13: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Instituições de Atividades Extracurriculares. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.....	59
Figura 14: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Outras Empresas do Norte. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.....	61
Figura 15: O Business Model Canvas proposto para a Maria Rapaz. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.....	63
Figura 16: Faturação anual média expectável para os próximos anos.	79
Figura 17: Análise de viabilidade financeira do projeto.....	80

Índice de tabelas

Tabela 1: Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter no negócio da Maria Rapaz. ...	7
Tabela 2: Variáveis e critérios de segmentação utilizados para compreender o perfil do cliente do parque.....	10
Tabela 3: Influenciadores do processo de compra e papéis do consumidor.....	15
Tabela 4: Modelo da Cadeia de Valor de Porter adaptado à Maria Rapaz.....	24
Tabela 5: Processos associados à execução das festas de aniversário na Maria Rapaz.	25
Tabela 6: Os segmentos-alvo e o posicionamento pretendido e percebido da marca Maria Rapaz.	25
Tabela 7: Perfil dos colaboradores efetivos do parque Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz	27
Tabela 8: Análise económico-financeira do ano 2016. Fonte: Maria Rapaz.....	30
Tabela 9: Avaliação do grau de importância dos fatores externos e seleção dos mais relevantes.	32
Tabela 10: Avaliação do grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes.	33
Tabela 11: Cruzamento dos fatores externos e internos mais relevantes.	35
Tabela 12: A evolução do conceito de modelo de negócio. Elaboração própria. Fonte: Gordijn et al., 2005.	39
Tabela 13: Evolução do conceito de modelo de negócio. Fonte: Nisa and Ravichandran, 2013; Bonazzi and Zilber, 2014; Bertels et al., 2015; Gobble, 2014; Bashir and Verma, 2017; Gordijn et al., 2005	40
Tabela 14: Vantagens decorrentes da inovação dos modelos de negócio. Fontes: Bashir and Verma, 2017; Magretta 2002; Amit and Zott, 2010; Frankenberger et al., 2013	44
Tabela 15: Cronograma das atividades do plano de ação proposto.....	76
Tabela 16: Balanced Scorecard para a Maria Rapaz.	77
Tabela 17: Plano de contingência do projeto.....	78

Lista de abreviações

AEP – Associação de Empresários de Portugal

BE – Bloco de Esquerda

CAE – Código de Classificação das Atividades Económicas

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CRM – *Customer Relationship Managemant*

IAAPA – *International Association of Amusement Parks and Attractions*

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IHPC – Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LDA – Limitada

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

ONG – Organização Não Governamental

PCP – Partido Comunista Português

PEV – Partido Ecologista Os Verdes

PIB – Produto Interno Bruto

QR – *Quick Response*

ROI – *Return on Investment*

SA – Sociedade Anónima

WOM – *Word-of-mouth*

Capítulo 1. Sumário Executivo

O presente projeto tem como objetivo desenvolver um plano de negócio inovador para a empresa Maria Rapaz, um parque de diversões em Leça da Palmeira focado na organização de festas de aniversário infantis, em resposta à solicitação da administração do mesmo.

Inserido num setor bastante competitivo devido ao elevado número de concorrentes, o negócio da Maria Rapaz apresenta-se extremamente semelhante ao dos principais *players* e em fase de declínio em virtude da ausência de investimento e de planeamento estratégico. Além disto, o negócio é fortemente sazonal, estando o espaço rentabilizado apenas aos fins-de-semana e nos períodos letivos – problemas que justificam a situação financeira débil da marca.

Existem, no entanto, inúmeras oportunidades como, por exemplo, a igual estagnação dos concorrentes e a falta de inovação e diferenciação dos negócios, a existência de uma ampla rede escolar no município, e o potencial de uma panóplia de ferramentas digitais a preços acessíveis, passíveis de serem utilizadas pela marca, que coincidem com as alterações nos hábitos de compra e consumo, cada vez mais digitais.

Assim, o modelo de negócio proposto, com objetivos estipulados a médio-prazo e a definição de novos públicos-alvo, assenta largamente em parcerias e visa desenhar um novo posicionamento que vá de encontro às necessidades do mercado e da empresa.

Pretendendo posicionar a marca como *premium*, as soluções apresentadas passam, entre outras, pela reestruturação dos espaços e atrações, alargamento do portfólio de serviços, modernização do modelo de gestão e reforço da notoriedade da marca através dos canais digitais. Como fatores críticos de sucesso são referidos a diversidade e constante renovação das atrações, a qualidade estética dos cenários e a segurança percebida.

O projeto termina com a apresentação de uma demonstração financeira previsional associada às ações propostas orçamentadas em cerca de 144.000€. O período de recuperação do investimento prevê-se que seja de 5 anos não havendo fontes de financiamento externas associadas ao projeto em virtude da capacidade de investimento manifestada pelos sócios de 150.000€.

Capítulo 2. O parque de diversões Maria Rapaz

2.1. Breve caracterização da organização

A Maria Rapaz – Organização e Realização de Eventos Infantis, Lda., é uma empresa constituída no ano 2000 que se dedica à realização de eventos infantis e vigilância de crianças até aos 12 anos. Localizada em Leça da Palmeira, no norte de Portugal, iniciou a sua atividade em 2001 e tem conseguido manter uma posição sólida no mercado no que toca à realização de festas de aniversário infantis no seu parque de diversões.

Além deste serviço, a empresa oferece também festas de aniversário ao domicílio ou nas instalações de estabelecimentos de ensino e empresas, e ainda o serviço de *babysitting* ao domicílio ou em eventos externos.

As instalações apresentam características ímpares em relação à concorrência. O recinto de 1500 m² de parque de diversões e de 3000 m² de área exterior, e a excelente arquitetura interior, permite a convivência sem conflitos entre crianças de diferentes faixas etárias. Existe uma área, para crianças até aos 4 anos, com uma piscina de bolas e um comboio onde se fazem viagens imaginárias; e para as crianças dos 5 aos 12 anos, uma casa de bonecas com todas as divisões, um mercado, uma discoteca, um camarim para fantasias e pinturas faciais, uma estrutura de escorregas e piscinas de bolas, um campo de futebol, uma parede de escalada, um trampolim e várias mesas de matraquilhos¹.

O principal público-alvo da empresa são as famílias, os infantários e as escolas primárias do Grande Porto.

Os procedimentos de segurança e a variedade de atrações têm sido os fatores que mais contribuem para o sucesso da empresa.

Apesar da boa reputação do parque, atualmente, registam-se algumas fragilidades, nomeadamente ao nível da manutenção das instalações, dos recursos humanos, da gestão dos serviços devido à escassez de recursos financeiros. A total dependência de um único

¹Anexo 1 – “Imagens das instalações e atrações do parque Maria Rapaz”.

serviço e a existência de inúmeros concorrentes diretos e indiretos ao mesmo, é outra ameaça ao crescimento do negócio.

Não obstante, a Maria Rapaz tem conseguido resistir às adversidades económicas e manter-se no mercado com uma posição de destaque, pelo facto de ter sido pioneira no sector e pela imagem de marca forte que apresenta.

2.2. Serviços

No que toca aos serviços oferecidos pelo parque, são essencialmente quatro: (1) as festas de aniversário, dos 1 aos 12 anos, amplamente conhecidas pelos clientes e gerando a quase totalidade das receitas da empresa; (2) o serviço “*Party School*”, em que monitores do parque se deslocam a estabelecimentos de ensino para animar eventos; (3) as festas de aniversário temáticas, com menu de jantar e elementos decorativos coerentes com o tema, nomeadamente, os pratos, os copos e a decoração da mesa; e (4) o serviço “brincadeira livre” que permite aos pais deixarem as crianças no parque, entregues à vigilância dos monitores, durante o período de tempo que desejarem.

Para além destes quatro serviços, divulgados no *website* da empresa, o parque oferece ainda o serviço de *Babysitting*, sob marcação e incluindo a deslocação de uma monitora ao local de residência da criança ou ao local do evento onde o serviço seja solicitado².

No entanto, a falta de planeamento estratégico do negócio e a exploração limitada dos canais e táticas de comunicação, levam a que os serviços sejam muitas vezes mal comunicados e conseqüentemente, desconhecidos por parte dos clientes potenciais.

2.3. A marca

No que se refere aos elementos da marca Maria Rapaz que no seu conjunto lhe conferem identidade, são apresentados na figura 1, o nome, o logotipo, o símbolo, e uma imagem das mascotes.

²Anexo 2 – “Tabela de serviços e precário do ano 2017”.

Outros elementos gráficos, como os convites oferecidos aos clientes para as festas de aniversário ou os cartões de visita dos colaboradores, podem ser encontrados nos anexos 3 e 4.




Nome e símbolo	Logótipo	Mascotes
		

Figura 1: Elementos que constituem a identidade da marca Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz

2.4. Visão, missão e valores

Atualmente, a administração da empresa não tem uma estratégia definida para o negócio ou para a marca, isto é, uma razão de existir (visão), aspirações de futuro (missão) e valores que pautem a conduta dos colaboradores, pelo que, não é possível descrever estes elementos.

Capítulo 3. Contexto e tendências a nível internacional

O negócio de parques de diversão integra a **indústria da hospitalidade**, nomeadamente o setor do entretenimento, e engloba os parques temáticos, de diversão e aquáticos – espaços em que uma panóplia de atrações, criadas em torno de um ambiente artificial, proporciona aos visitantes experiências de recreação.

Em Portugal, existem alguns parques aquáticos de média dimensão, como o *AquaShow* ou o *Slide&Splash* no Algarve, dois parques temáticos exteriores de média dimensão direcionados ao público infantil – o Portugal dos Pequeninos e o Bracalândia, e múltiplos parques de diversão infantil *indoor* localizados nos maiores centros urbanos, como a KidZânia em Lisboa.

Trata-se de um setor que exige elevados investimentos, sendo necessário renovar as atrações com regularidade para assegurar a lucratividade e atender às expectativas dos clientes. Um dos grandes desafios é manter o parque estimulante para incentivar os

clientes a voltar, criar atrações memoráveis para envolver os clientes numa experiência agradável, e assegurar que as atividades são interativas e imersivas por forma a despertar o lado emocional das pessoas.

Quanto às tendências de futuro, prevê-se a gradual adoção de tecnologia como a realidade virtual e aumentada, a *gamification* das interações, a inclusão de *mobile technology* para a compra de bilhetes, a oferta de experiências customizadas e “*do it yourself*”, e o chamado *edutainment* – integração de uma vertente educativa nas atrações (*Global Industry Analysts*, 2015).

Capítulo 4. Análise Externa

4.1. Meio envolvente mediato

Para o estudo da envolvente externa mediata da empresa, foi realizada uma análise PESTAL, isto é, da envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal.

Envolvente política

Portugal tem vindo a recuperar, política e socialmente, das fortes intervenções do governo no que toca à carga fiscal imposta pelas metas definidas pelo Fundo Monetário Internacional. Apesar da previsão de instabilidade política em virtude da constituição, em 2015, do último Governo com uma coligação entre o Partido Socialista, PCP, BE e PEV, tem havido constância na governação.

Envolvente económica

A crise financeira mundial de 2008 e 2009 fez-se sentir em Portugal, um pouco por todos os sectores, levando a políticas económicas e financeiras de ajustamento que afetaram negativamente o poder de compra dos consumidores até meados de 2014.

De 2014 até hoje, a economia portuguesa tem mantido uma trajetória de recuperação moderada. Apesar dos constrangimentos estruturais ao seu crescimento, no qual assumem uma relevância especial os elevados níveis de endividamento dos setores público e privado e uma evolução demográfica desfavorável, após um crescimento de 1,2% em 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) deverá acelerar para 1,4% em 2017, estabilizando o seu ritmo de crescimento em 1,5% nos próximos dois anos (Banco de Portugal, 2016).

De acordo com o Banco de Portugal (2016), o mercado de trabalho está também em fase de recuperação gradual, projetando-se o crescimento do emprego, a um ritmo moderado, e a redução da taxa de desemprego – que no último trimestre de 2016 foi de 10,5%. A inflação, medida pelo Índice de Preços no Consumidor (IHPC), deverá continuar a aumentar nos próximos anos tendo sido em janeiro de 2017 de 1,33% (INE, 2017).

Envolvente social

O Índice de Confiança dos consumidores mede a confiança destes em relação à sua situação económica pessoal e à do país, influenciando as decisões de consumo dos mesmos. Este índice tem revelado tendências positivas (INE ,2017).

A redução da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida têm contribuído para o envelhecimento da população – segundo o INE (2017) a taxa bruta de natalidade em Portugal em junho de 2016 estava situada nos 8,3%.

Finalmente, a crise que se viveu, veio alterar o comportamento dos consumidores. A título de exemplo, na Maria Rapaz são observadas atitudes que comprovam esta situação: as crianças são advertidas para aceitar um número limitado de convites por mês para festas dos colegas já que isso acarreta o custo de comprar um presente e, a maioria dos clientes convida o número mínimo de convidados estabelecido pelo parque – 10.

Envolvente tecnológica

A internet tem-se revelado imprescindível na comunicação entre as marcas e os consumidores. Além da fonte de informação inesgotável que representa para o consumidor – que pode fazer escolhas mais informadas, é uma ferramenta que veio alterar os modelos de negócio existentes, os hábitos de consumo e de distribuição, e inserir as empresas num contexto global cada vez mais competitivo.

Com a democratização do acesso à internet, a utilização de aparelhos com acesso à internet e da popularidade das redes sociais, no caso da Maria Rapaz, estas são ferramentas que permitem até efetuar reservas de serviços.

Envolvente ambiental

Os consumidores, essencialmente os mais jovens, revelam dar cada vez mais importância às questões sociais e ambientais identificando-se com as empresas que apresentam

propósitos sociais e ambientais. Para ir de encontro a esta tendência, na Maria Rapaz, substituíram-se os pratos e talheres descartáveis por plásticos laváveis.

Envolvente legal

As constantes intervenções de manutenção que o funcionamento do parque acarreta para que as normas de segurança e higiene sejam respeitadas, são o grande fator a destacar no que toca às medidas legais.

4.2. Meio envolvente imediato

A análise do meio envolvente imediato foi realizada com a aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter. Esta revela um nível de atratividade do sector médio, fruto das elevadas necessidades de capital para entrada no mercado, do elevado número de empresas concorrentes existentes, dos elevados custos fixos associados ao negócio, dos reduzidos custos de mudança para os clientes, da existência de inúmeros produtos substitutos para os clientes, entre outros. A síntese pode ser consultada na tabela 1 e a análise é apresentada na íntegra no Anexo 5.

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5	
Consolidação da Análise Porter							
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			3,54			Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			3,4			Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			2,3			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			2,66			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto			3,57			Baixo
Avaliação global	Baixa			3,09			Alta

Tabela 1: Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter no negócio da Maria Rapaz.

4.3. Mercado

Organização

A Maria Rapaz - Organização e Realização de Eventos Infantis, Lda., é um parque de diversões que desenvolve a sua atividade com o Código de Classificação das Atividades Económicas (CAE) 93210 – “**Atividades dos parques de diversão e temáticos**”. Esta classificação compreende as atividades dos parques de atração e de feiras populares, constituídos por diversões mecanizadas (carrosséis, pistas de automóvel, etc.), aquaparkes, parques temáticos e outros similares. Inclui a exploração de atrações em carris de ferro, assim como a sua manutenção (INE, 2017).

Dimensão e evolução do mercado

Em janeiro de 2017, em Portugal, existiam um total de 67 empresas no sector dos parques de diversão e temáticos (AEP, 2017) estando 18 em atividade no Distrito do Porto (Racius, 2017). No que toca à evolução do mercado, em 2007, ou seja, há dez anos atrás, apenas existiam 7 empresas do ramo neste distrito, pelo que o número de empresas no mercado cresceu 61% neste intervalo de tempo.

Principais players

No Grande Porto este mercado é muito fragmentado sendo constituído por pequenas empresas que se dedicam à organização de festas de aniversário e outros eventos infantis – podendo estes ser parques de diversões ou temáticos, mas também, museus, parques biológicos ou desportivos, e outros espaços culturais que oferecem serviços de animação de festas de aniversário, o serviço do qual depende a maior parte da faturação dos parques.

Serviços

Quanto aos serviços oferecidos por estas empresas, no caso dos parques de diversão e temáticos, limitam-se à realização de festas de aniversário nos seus recintos, realização de festas de aniversário em empresas ou escolas, entradas de crianças pagas à hora, academias de estudo, colónias de férias, serviços de *babysitting* ou aluguer do espaço e/ou equipamentos para eventos.

Tratam-se de negócios com propostas de valor desenhadas essencialmente para o consumidor final, dispondo de um ou outro serviço, direcionado a outras empresas. No entanto, por serem empresas de pequena dimensão e com estruturas pequenas atuam

geralmente sem quaisquer intermediários de distribuição, práticas de cooperação ou associações comerciais.

No caso dos museus e zoológicos, os serviços de maior relevância são as visitas, por famílias ou escolas, os serviços educativos e, representando um valor de faturação reduzido, as festas de aniversário infantis.

Características e tendências

Da entrevista efetuada à administração e gerência do parque Maria Rapaz, cujo guião se encontra no Anexo 7, foi possível compreender que este sector é muito afetado pela sazonalidade – tipicamente as famílias recorrem aos parques de diversão durante os fins-de-semana dos períodos letivos, registando-se uma quebra acentuada durante a época das férias escolares de Verão e uma estagnação geral das atividades durante a semana ao longo de todo o ano.

Apesar do surgimento de vários concorrentes dentro e fora do sector, o investimento em inovação tem-se revelado reduzido ou nulo tanto nuns casos como noutros, pelo que as propostas de valor oferecidas são muito semelhantes.

4.4. Consumidores

Caracterização da população residente na cidade de Matosinhos

O parque de diversões Maria Rapaz localiza-se no **Distrito do Porto**, no concelho de Matosinhos, mais concretamente na freguesia de Leça da Palmeira. Este, está dividido em dezoito municípios, sendo o mais populoso o de Vila Nova de Gaia, com uma população de 301.496 pessoas em 2015, seguindo-se o Porto e Matosinhos com uma população residente de 216.405 e 173.748 pessoas respetivamente no mesmo ano (Pordata, 2016).

No **Município de Matosinhos**, dos 173.748 residentes em 2015, 13,6% tinham menos de 15 anos, 67,6% representavam a população ativa e 18,7% a população idosa, isto é, com mais de 65 anos (Pordata, 2016).

Em relação à taxa de natalidade, o município de Matosinhos registou 1.442 nascimentos no ano de 2015 (Pordata, 2016). O município conta com uma rede escolar com 70 estabelecimentos do ensino pré-escolar, sendo 44,3% instituições públicas, 45 estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico, sendo 80% estatais, 16 estabelecimentos

do 2º ciclo do ensino básico, 21 do 3º ciclo e 10 do ensino secundário. No total, no ano de 2015, o município contava com 24.396 alunos do ensino não superior (Pordata, 2016).

Perfil dos clientes de parques de diversão infantis

No setor de parques de diversão infantis, os consumidores e os compradores dos serviços equivalem a diferentes interlocutores no processo de compra – os **consumidores** são as crianças e os **compradores** são os pais. Esta situação requer que, para a definição de uma estratégia de marketing se recolham dados sobre ambas as categorias.

Para melhor compreender estes públicos, foi realizado um estudo de mercado junto dos clientes dos Parques de Diversão mais populares do Grande Porto, com o objetivo de traçar o perfil dos seus compradores e utilizadores, as suas motivações, preferências e opiniões sobre os mesmos³. Os inquiridos foram 123 compradores do serviço de festas de aniversário por ser o serviço que representa a maior percentagem de faturação dos parques. A tabela 2 resume os critérios de segmentação utilizados, através das questões colocadas nos questionários aplicados.

Critério	Variáveis
Demográficos	Idade, dimensão familiar e ocupação
Geográficos	Lugar de residência
Sociais e económicos	Rendimento e educação
Psicográficos	Estilo de vida, atitudes e motivações
Comportamentais	Expectativas, sensibilidade ao preço e lealdade à marca

Tabela 2: Variáveis e critérios de segmentação utilizados para compreender o perfil do cliente do parque.

Dos inquéritos realizados, foi possível concluir que, no que toca aos **compradores de serviços de parques de diversão do Grande Porto em geral**, são maioritariamente nascidos entre 1972 e 1981 (65,18% têm uma idade entre os 36 e os 45 anos), sendo por isso indivíduos da geração X, a geração dos primeiros computadores pessoais e dos primórdios do acesso à internet; e uma parcela menor, mas ainda assim significativa, de 18,75%, são indivíduos nascidos entre 1982 e 1991, ou seja, adultos da geração Y ou *Millennials*, que já cresceram rodeados de tecnologia e redes sociais.

³Anexos 7 e 8 – “Lista dos parques de diversão onde foram aplicados os questionários e processo de pesquisa associado” e “Questionário “Consumidor de parques de diversão e temáticos””.

No que toca ao género, os compradores de serviços de Parques de Diversão são maioritariamente as mulheres (82,14%), mães de um filho (32,14%) ou dois filhos (56,43%), sendo 32,14% das quais residentes na cidade do Porto, 21,43% na cidade de Matosinhos, 13,39% na cidade do Leça da Palmeira e 12,50% na Maia. Cerca de 52% têm como qualificações escolares uma licenciatura ou o equivalente, 22% apenas o ensino secundário e 16% um mestrado.

No que diz respeito a critérios socioeconómicos, a maioria pertence à classe média e média-alta (48,96% com um rendimento anual entre os 7.092€ e os 20.261€, e 31,25% com um rendimento anual entre os 20.262€ e os 40.522€) e, 39,08% assumem que a preferência do aniversariante por uma festa num parque de diversões é de cariz decisivo, e 28,74% atestam que é um fator muito importante. O divertimento das crianças (decisivo para 37,21%) e a comodidade do pacote completo (muito importante para 45,98%) são outros fatores apontados para a escolha de um parque.

No que diz respeito aos **utilizadores de serviços de parques de diversão do Grande Porto em geral**, são maioritariamente meninas (59,55%) entre os 4 e os 9 anos de idade, filhos únicos ou com apenas um irmão, residentes no Porto, Matosinhos, Leça da Palmeira e Maia e de classe social média ou média-alta (com um rendimento anual entre os 7.092€ e os 40.522€). Os utilizadores, sendo crianças nascidas a partir de 2005, pertencem à Geração Z, isto é, a dos nascidos entre 1990 e 2010, mas em maior número, à Geração *Alpha*, a dos nascidos depois de 2010.

Perfil dos clientes do parque Maria Rapaz

Quanto aos **compradores do parque Maria Rapaz**, segundo os resultados do estudo, o seu perfil não difere muito do dos compradores da concorrência. Têm maioritariamente entre 36 e 45 anos de idade (69,57%) sendo, de acordo com o género dos inquiridos (82,61%). São tipicamente mães de um ou dois filhos, residentes no Porto, Matosinhos, Maia e Leça da Palmeira, com uma formação académica superior, licenciatura ou mestrado, e uma ocupação profissional no sector privado.

No que diz respeito a critérios socioeconómicos, os clientes são maioritariamente de classe média e média-alta (45,71% com um rendimento anual entre os 7.092€ e os 20.261€, e 37,14% com um rendimento anual entre os 20.262€ e os 40.522€), havendo,

segundo a gerência do parque, uma grande heterogeneidade de crenças religiosas e raças – o que leva muitas vezes os monitores a cantar os parabéns em várias línguas.

Os compradores procuram essencialmente satisfazer a sua necessidade de encontrar um espaço, com um serviço completo incluído, onde possam realizar a festa de anos das crianças garantindo a diversão do aniversariante e convidados em segurança. Referem como fatores muito importantes na escolha de um parque o equilíbrio existente nestes espaços entre brincadeiras para rapazes e raparigas (56,82%), a garantia de divertimento das crianças (52,27%), o preço acessível do serviço (48,84%) e a comodidade da compra de um pacote completo (47,73%). Como fatores decisivos são também referidos por alguns pais a preferência do aniversariante por um parque (40,91%) e a garantia de divertimento das crianças (40,91%).

Assim, encontram na Maria Rapaz resposta a estas motivações e descrevem-no essencialmente como “seguro”, “divertido”, “agradável”, “diversificado”, “acolhedor”, “apelativo”, “simpático” e “espaçoso”. Além disto, classificam-no como excelente na decoração dos espaços interiores e ambientes (24,44%), na qualidade dos serviços e atendimento (23,26%), na reputação (22,22%) e simpatia dos colaboradores (22,22%); e como muito bom na qualidade das infraestruturas (42,22%), vertente lúdica das atrações (37,78%), limpeza (34%) e decorações (33,33%); e fraco na qualidade da cafetaria (14,63%), qualidade dos espaços dedicados aos adultos (8,89%), qualidade dos serviços e atendimento (4,65%) e facilidade de estacionamento (4,55%).

Como aspetos positivos do parque referem a quantidade e variedade de atrações, a dimensão grande do recinto, a decoração, a segurança, a localização, a simpatia do atendimento e a equilibrada relação qualidade-preço. Como aspetos negativos mencionam a falta de atrações ao ar livre, o preço elevado, a qualidade da cafetaria, a quantidade elevada de festas em simultâneo, a falta de instrutores, a pequena dimensão do campo de futebol, a distância grande aos transportes públicos, a dificuldade em contactar via telefone e a falta de informação sobre as regras de utilização.

Dos inquiridos, 20,51% considerou o parque mais apelativo para raparigas e 53,85% mais apelativo para crianças dos 6 aos 9. Quando questionados sobre melhorias a introduzir no parque foram sugeridas atividades ao ar livre e direcionadas para crianças com menos de 5 anos, atividades radicais e para rapazes, uma cafetaria com mais qualidade e um local para os pais com visibilidade para o interior do parque.

Cerca de 40,5% dos respondentes afirmou apenas convidar entre 10 e 15 convidados ou 16 e 20 (33,33%) e quase 62% considerou o preço adequado enquanto 38% o considerou caro. No entanto, 54,35% já tinham organizado festas de aniversário noutros parques e, em comparação com a concorrência, 73,17% considera os preços iguais e apenas 17,07% mais caros. Todavia, 67,57% considera as instalações melhores, 50% considera os serviços e o atendimento iguais aos da concorrência e 41,67% melhores.

No geral, 48,65% revelou-se muito satisfeito com o serviço, 32,43% mostrou-se satisfeito e 13,51% extremamente satisfeito, tendo 67,57% afirmado que o Maria Rapaz é um dos melhores parques que poderia ter escolhido. Do total de respondentes, 75,68% afirma que a probabilidade de dizer coisas positivas sobre o parque é muita, 64,86% encorajaria os amigos a realizar festas no Maria Rapaz e 43,24% repetiria a experiência mesmo que os preços aumentassem.

Quanto ao primeiro contacto com o parque, 27,45% têm conhecimento através de amigos ou familiares, outros 27,45% por terem sido convidados para uma festa no passado, e 25,49% através de amigos do aniversariante. Apenas 13,73% afirma ter sido através de pesquisas na Internet. Quanto aos canais utilizados para reservar a festa, 50% utilizou a visita presencial, 30,77% o telefone e apenas 19,23% o email. Dos respondentes, 45,79% são utilizadores do Facebook, 17,81% do Instagram e 12,33% do LinkedIn. No entanto, 65,79% afirma não seguir o parque nas redes sociais.

Em relação a outras atividades infantis, 81,88% dos inquiridos afirma tê-los inscritos em atividades extracurriculares, desportivas e musicais maioritariamente; e perante a possibilidade de introduzir esses serviços no parque, 41,38% revelou que teria interesse em cursos de línguas, música, programação e culinária, 37,93% mostrou ter interesse em atividades desportivas e 17,24% numa academia de estudo.

No total, 32,69% dos respondentes afirmou que inscreveria os filhos em colónias de férias no parque caso existissem e 21,15% inscrevê-los-ia em cursos de verão, enquanto apenas 11,54% realizaria a festa de anos dos filhos no parque nestes meses.

No que se refere aos **utilizadores do parque Maria Rapaz em específico**, de acordo com os resultados dos inquéritos, destaca-se a faixa etária dos 4 aos 8 anos (com 11,11% de crianças a festejar os 4 anos de idade, 11,11% a festejar 5 anos, 31,11% a festejar os 6 anos, 15,56% a celebrar os 7 anos de idade, e 11,11% a celebrar a festa de 8 anos), sendo

a maioria do sexo feminino (65,91%), filhos únicos ou com um irmão, e residentes nas cidades do Porto, Matosinhos, Leça da Palmeira e Maia.

Dos inquiridos, 71,11% afirma que o aniversariante é quem tem mais peso na escolha do parque, enquanto apenas 28,98% afirmam ter sido o próprio a escolher. No entanto, tanto para uns como para outros, o Maria Rapaz é o parque preferido.

Customer journey map

Os resultados do estudo realizado e as entrevistas com a gerência do parque revelam que, a maior parte dos clientes chega à Maria Rapaz por recomendação de amigos e familiares – quer porque as crianças já estiveram no parque como convidadas, quer por intermédio de amigos dos pais que realizaram a festa dos filhos no parque.

Tipicamente, a visita presencial e o telefone são a forma de marcação de festas. Nas redes sociais crescem os contactos, especialmente via *Messenger* do *Facebook* e, ultimamente, através do *Instagram*. Por último, alguns pais optam pelo envio de *emails*, mas ainda com pouca representatividade.

Regra geral, são as mães a iniciar o processo de compra e a fazer as escolhas relativas ao serviço a prestar. No que toca a ao pagamento, muitas vezes é realizado pelo pai. A figura 2 apresenta as etapas do processo de compra resumindo os procedimentos associados a cada.

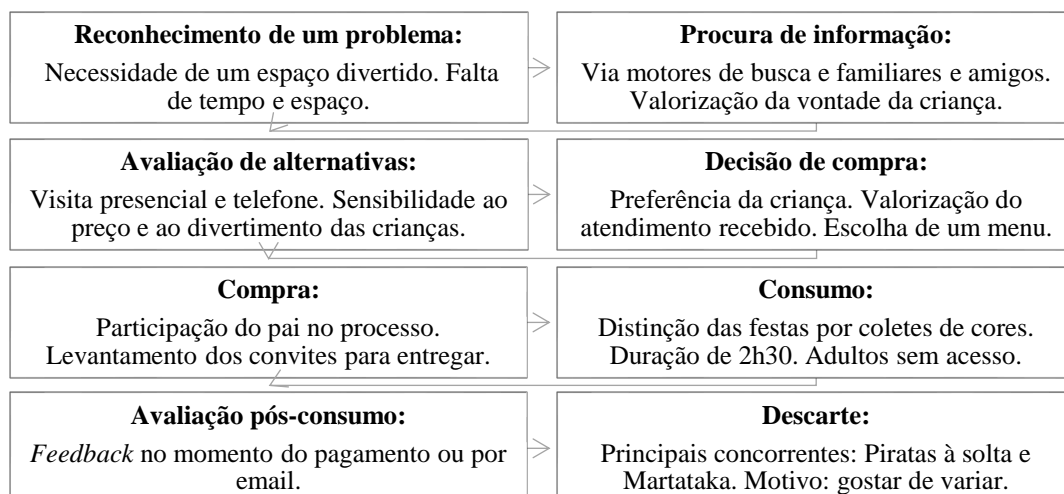


Figura 2: Etapas do processo de decisão de compra.

Do estudo de mercado realizado foi possível também entender que diferentes indivíduos influenciam o processo de decisão de compra de serviços de parques de diversão, podendo

assumir diferentes papéis ao longo do processo. A tabela 3 identifica-os indicando quais os influenciadores em cada estágio – desde o iniciador do processo de compra, ao influenciador, decisor, comprador e finalmente o utilizador.

Iniciador	Influenciador	Decisor	Comprador	Utilizador
Mãe	Criança Mãe	Criança	Pai Mãe	Criança

Tabela 3: Influenciadores do processo de compra e papéis do consumidor.

4.5. Concorrência

Concorrentes diretos

Os principais **concorrentes diretos** são dois parques de diversões em Matosinhos – o Piratas à Solta e o Martataka, ambos inaugurados após a Maria Rapaz, e beneficiando da proximidade geográfica ao centro do Porto.

Os equipamentos e serviços oferecidos são similares aos da Maria Rapaz, sendo, no entanto conhecidos, o Piratas à Solta pela sua dinâmica mais radical, pois dispõe de um *slide* e uma casa na árvore; e o Martataka pelo imaginário relacionado com Marte dispondo de uma nave espacial. As restantes atrações, para além de menores em quantidade e dimensão, são de estética visual menos cuidada.

Há ainda outros parques a destacar, pela semelhança do modelo de negócio e notoriedade: o Camelot Park, em Matosinhos – mais antigo e mais pequeno tendo essencialmente insufláveis; e, em Leça do Balio, o Mundo em Festa, também menor e com menos divertimentos, mas com uma corda de *slide* e uma pista de carros no exterior.

Na figura 4 encontram-se os logotipos e a localização dos cinco *players* num mapa que inclui as três freguesias onde se inserem – Matosinhos, Leça da Palmeira e Leça do Balio.



Figura 3: Localização e logótipos dos principais concorrentes diretos da Maria Rapaz.

Além destes parques, existem no Porto e Vila Nova de Gaia outros concorrentes. Apesar das infraestruturas mais limitadas e da inexistência de propostas de valor disruptivas, destacam-se o Arena Festas e Piruças Park no Porto e os parques Girafa Catita, Happy Day, Playcenter e Funpark em Vila Nova de Gaia⁴.

Há ainda alguns parques em Vila do Conde, Maia e Gondomar com um peso ainda menos significativo no negócio da Maria Rapaz. Em Vila do Conde, o Azurara Parque Aventura, na Maia, o Funny City e o Kidu Maia, e em Gondomar, a Gondolândia.

A figura 5 resume as características e aspetos diferenciadores dos cinco principais *players* no negócio de Parques de Diversão no Grande Porto, cujas variantes poderão servir de referência para futuras estratégias para a marca Maria Rapaz.

⁴ Anexo 10 – “Informação sobre parques de diversão e outros negócios concorrentes no Grande Porto”.

Parques de diversão concorrentes		Maria Rapaz	Piratas à Solta	Martataka	Mundo em Festa	Camelot Park
Distância à Maria Rapaz		-	4,7 km	2,6 km	6,6 km	4,0 km
Distância ao centro da Cidade do Porto		10,1 km	8,0 km	7,7 km	8,0 km	7,6 km
Localização		Leça da Palmeira	Matosinhos	Matosinhos	Leça do Balio	Matosinhos
Imaginário		Cidade	Piratas	Marte	Culturas do mundo	Reino de Camelot
Preço por criança – Festa		13,00€ a 20,00€	11,50€ a 16,00€	8,50€ a 14,00€	14,50€ a 18,00€	11,50€ a 15,00€
Serviços	Festas Diurnas	●	●	●	●	●
	Festas Noturnas	●	●	●	●	
	Festas em Empresas/Escolas	●	●		●	
	Entrada livre	●	●	●	●	●
	Aluguer do espaço	●	●	●	●	●
	Baby-sitting	●	●			
	Centro de estudos				●	
Colónias de férias		●				
Aspetos diferenciadores		O primeiro/original. Decoração do espaço. Casinha das bonecas.	Imaginário.	Imaginário.	Utilização do espaço exterior para atividades.	-

Figura 4: Características dos principais concorrentes diretos da Maria Rapaz e os seus fatores diferenciadores.

É possível concluir que o Maria Rapaz é o parque mais distante do centro do Porto, estando a 10,1 km, sendo também mais afastado de todos os outros, por se situar em Leça da Palmeira, tal como o Mundo em Festa, que se situa em Leça do Balio. Quanto ao imaginário dos parques, na sua origem todos abordam uma temática diferente, não sendo, no entanto, uma área crítica para o sucesso dos mesmos, nomeadamente nos casos do Camelot Park e do Maria Rapaz.

O parque mais barato é o Martataka, seguindo-se o Camelot Park, Piratas à Solta, Maria Rapaz e Mundo em Festa. No que toca aos restantes serviços, todos dispõem de entradas pagas à hora e da possibilidade de aluguer do espaço. As festas noturnas são também comuns a todos à exceção do Camelot Park. Já o serviço de *babysitting* é apenas disponibilizado pelo Maria Rapaz e pelo Piratas à Solta. Centros de estudos apenas existem no Mundo em Festa e as colónias de férias apenas no Piratas à Solta.

Por último, não existem grandes fatores diferenciadores entre as empresas, à exceção dos temas decorativos e da exploração de uma área exterior pelo parque Mundo em Festa. No caso do Maria Rapaz, por ter sido o primeiro a ser construído e por ser o que apresenta maior originalidade nas atrações que constituem o parque, é percebido como a referência e mencionado frequentemente como o preferido dos consumidores.

Concorrentes indiretos

No que toca a empresas **de outros setores** que também competem com a Maria Rapaz por realizarem festas de aniversário infantis nas suas instalações, estas vão desde espaços como museus ou jardins públicos, a empresas de animação infantil sem um espaço próprio.

No caso dos primeiros, são de referir a Fundação de Serralves, o Museu Interativo *World of Discoveries*, o *Sea Life*, o Museu Nacional da Imprensa, o Museu do Carro Elétrico, o Pavilhão da Água, a Casa da Música, o Zoo da Maia, o Parque Biológico de Gaia e o Zoo de Santo Inácio.

No caso dos segundos, destacam-se as **empresas unipessoais** que têm vindo a crescer nos últimos anos e que, não oferecendo exatamente os mesmos serviços que o Maria Rapaz, atingem o mesmo público-alvo com serviços substitutos: é o caso dos estudantes universitários que prestam serviços de animação em casa ou em espaços alugados pelos

clientes – praticam preços mais acessíveis por não terem despesas fixas e são uma opção popular para festas com muitos convidados e com um orçamento reduzido.

São também de referir as creches e jardins de infância, como a Academia Morangos em Matosinhos, e empresas sem espaço próprio, como a Hooray, que atua no Parque da Cidade, ou a Science4You, uma empresa de brinquedos que recentemente explora o negócio das festas de aniversário em dois locais arrendados no Porto ou em casas particulares e escolas.

Finalmente, há pais que optam por espaços como os cinemas, os *bowlings*, os clubes privados, os restaurantes *McDonalds* e *Pizza Hut*, os pequenos espaços infantis de *shopping* ou em casa, ficando a organização à sua responsabilidade.

A figura 6 sumariza as características e aspetos diferenciadores de seis dos principais concorrentes indiretos da Maria Rapaz, que por se dedicarem a áreas de negócio dispare e apresentarem propostas de valor disruptivas, poderão servir de inspiração e referência para futuras estratégias para a marca. As principais empresas concorrentes da Maria Rapaz e os seus fatores diferenciadores.

Outros negócios concorrentes		World of Discoveries	Science4you	Fundação Serralves	Sea Life	Estádio do Dragão	Zoo Santo Inácio
Distância à Maria Rapaz		13,8 km	Variável	11,0 km	4,8 km	18,0 km	15,8 km
Distância ao centro da Cidade do Porto		3,2 km	Variável	3,4 km	5,2 km	6,7 km	17,3 km
Localização		Porto	Variável	Porto	Porto	Antas	Vila Nova de Gaia
Imaginário		Descobrimentos	Ciência	Arte e Natureza	Mar	Futebol	Vida Selvagem
Preço por criança – Festa		18,00€	14,50€-21,00€	15,50€	19,00€	15,00€	12,50€-13,50€
Serviços	Festas Diurnas	●	●	●	●	●	●
	Festas Noturnas		●				
	Festas em Empresas/Escolas		●				
	Entrada livre	●		●	●	●	●
	Aluguer do espaço	●		●	●	●	
	Baby-sitting						
	Centro de estudos						
Colónias de férias		●	●		●	●	
Aspectos diferenciadores		Imaginário. Uniformes. Parcerias com outras entidades. Serviço educativo.	Imaginário. Bolo 2D ou 3D. Convite personalizável. Presentes e brindes.	Jardins, mata e quinta. Lista de atividades à escolha, indoor ou outdoor. Cartão de Amigo.	-	Visita ao estádio. Jogo de futebol no relvado.	Programas escolares: “a maior e mais verde sala de aulas”. Festa com picnic.

Figura 5: Características das principais empresas indiretamente concorrentes da Maria Rapaz e os seus fatores diferenciadores.

Do resumo das principais características desta seleção de outros negócios concorrentes, é possível concluir que, há outros locais tão ou mais populares para a realização de festas de aniversário, mais perto do centro da cidade do Porto e com diferentes infraestruturas e temáticas⁵.

No entanto, estas opções revelam-se, em média, mais caras que os parques de diversão – à exceção do Zoo de Santo Inácio. Ao contrário da maioria dos parques de diversão, quatro destes espaços oferecem o serviço de colónias de férias e todos apresentam fatores diferenciadores que poderão servir de inspiração para melhorias nos serviços dos parques de diversão – como por exemplo, os serviços educativos criados para dar resposta à comunidade escolar e as parcerias estabelecidas com outras entidades.

Finalmente, na figura 7 é possível compreender a área de influência da Maria Rapaz no Grande Porto e a localização dos parques de diversão concorrentes – a cor-de-rosa, e dos outros negócios concorrentes acima mencionados – a azul.

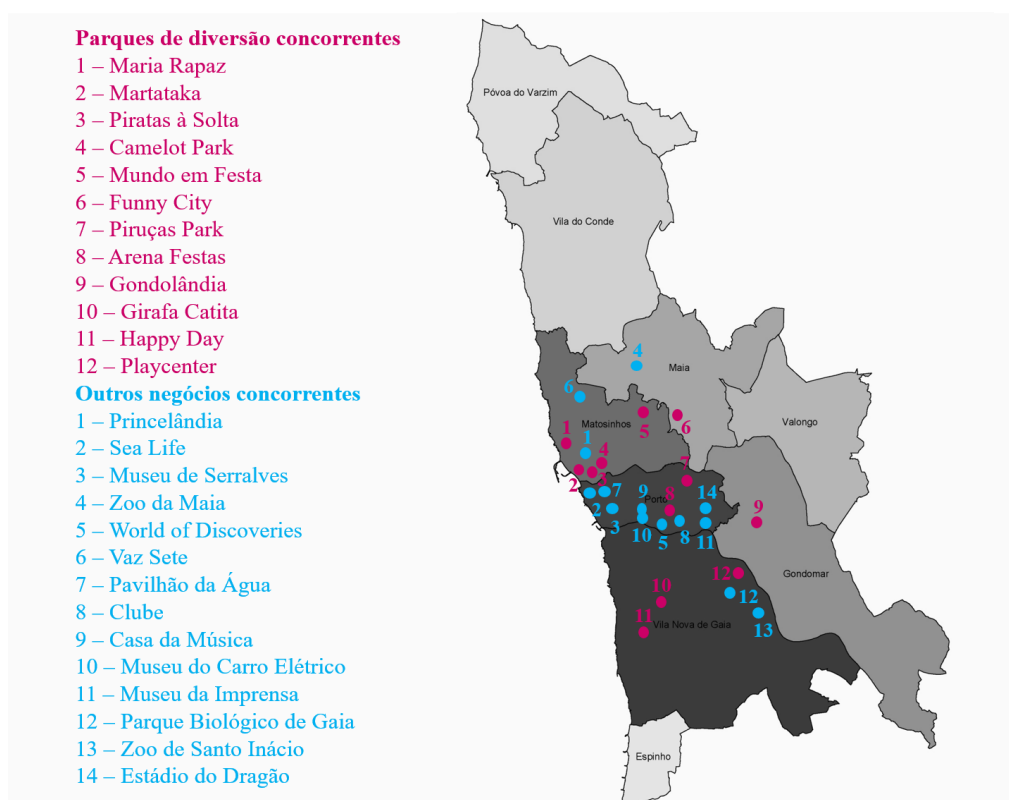


Figura 6: Área de influência da Maria Rapaz e localização dos negócios concorrentes.

⁵ Anexo 10 – “Informação sobre parques de diversão e outros negócios concorrentes no Grande Porto”.

Capítulo 5. Oportunidades e Ameaças

Em seguida apresenta-se uma lista das oportunidades e ameaças para a Maria Rapaz detetadas aquando da análise externa à empresa.

➤ Oportunidades:

1. Recuperação económica e social do país
2. Crescimento do emprego e redução da taxa de desemprego
3. Elevado número de infantários e escolas primárias e básicas do município de Matosinhos
4. Novas ferramentas digitais a preços acessíveis
5. Crescente valorização, por parte dos consumidores, de marcas que apresentam propósitos ambientais e sociais
6. Alterações nos hábitos de compra, cada vez mais digitais
7. Presença de diferentes segmentos de consumidores no parque
8. Falta de inovação e diferenciação nos serviços da concorrência
9. Elevada densidade populacional da Área Metropolitana do Porto

➤ Ameaças:

1. Elevado nível de desemprego de longa duração e endividamento das famílias afeta o poder de compra e o consumo em serviços de lazer
2. Evolução demográfica desfavorável do país
3. Inúmeros e diversificados concorrentes diretos e indiretos no Grande Porto
4. Perceção de preço elevado

Capítulo 6. Análise Interna

6.1. Estrutura Organizacional

O organigrama da Maria Rapaz, na figura 8, é constituído por quatro níveis hierárquicos – a Administração, a Direção, a Coordenadora de Equipa e Responsável de Limpezas, e os monitores, cuja posição no diagrama corresponde ao nível de autoridade.

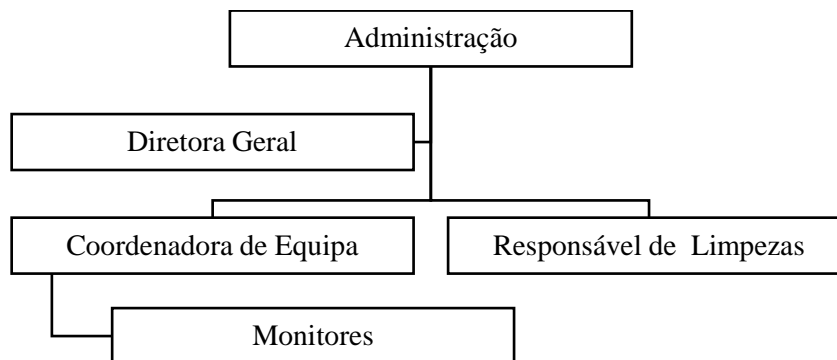


Figura 7: Estrutura organizacional da Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz

Em virtude do número diminuto de colaboradores efetivos – apenas três, o grau de centralização das decisões é muito elevado, estando as decisões estratégicas a cargo da Diretora Geral e a execução a cargo da Coordenadora de Equipa.

O grau de especialização é reduzido sendo as tarefas de cada colaborador inúmeras e diversificadas. A administração está encarregue da área Financeira, a Diretora Geral é responsável pelos recursos humanos, área comercial e compras, e a Coordenadora de Equipa assume o atendimento ao público e a alocação de monitores aos serviços.

Quanto ao modelo de gestão, é tradicional e clássico, baseado em tarefas e na estrutura, sendo muito burocrático e pouco participativo. A estrutura organizacional é muito estática havendo grande distância ao poder, e a cultura encontra-se bastante indefinida.

6.2. Cadeia de Valor

Recorrendo ao modelo da Cadeia de Valor de Porter observável na tabela 4, analisam-se as fontes de criação de valor da Maria Rapaz que proporcionam vantagens competitivas face aos concorrentes, destacando-se as atividades que desenvolve melhor ou pior, e os custos e lucro associado.

Quanto às fontes de criação de valor do parque, estas dividem-se em três grupos:

1. As atividades específicas diretas que criam valor por si próprias; neste caso, a comercialização dos quatro serviços do parque, sendo que 90% da faturação depende da realização de festas de aniversário.
2. As atividades indiretas que permitem que as diretas funcionem sem problemas; neste caso, a gestão de recursos humanos, financeira, e a gestão do departamento comercial.
3. As atividades de garantia de qualidade que asseguram que as atividades anteriores cumprem os padrões necessários; neste caso, a manutenção das infraestruturas.

ATIVIDADES DE APOIO	1. Infraestrutura da Empresa Planeamento, Financiamento, Relações Institucionais					MARGEM
	2. Gestão dos Recursos Humanos Recrutamento, Formação, Política de Remuneração					
	3. Desenvolvimento Tecnológico Design dos Processos					
	4. Compras Aprovisionamento					
	1. Logística de Entrada	2. Operações	3. Logística de Saída	4. Marketing	5. Serviço Pós-Venda	
Recebimentos de compras e armazenamento. Gestão de <i>stocks</i> . Devoluções.	Processos associados à execução dos serviços.	Não aplicável	Motivação dos clientes para aquisição dos serviços.	Apoio ao cliente, resolução de reclamações.		
ATIVIDADES PRINCIPAIS						

Tabela 4: Modelo da Cadeia de Valor de Porter adaptado à Maria Rapaz.

Atividades Principais:

1. Logística de Entrada

Estas atividades são pouco relevantes pois o parque apenas compra, nas vésperas de cada fim-de-semana, bens alimentares para os lanches das festas agendadas (pão, fiambre, queijo, gelatina, pipocas, sumos, batatas fritas e bolos), artigos de limpeza e algum material de escritório. Procura-se que não haja *stock* destes bens.

Além destes materiais, são comprados os convites para as festas de aniversário e alguns materiais de animação como tintas para pinturas faciais e linhas para tranças.

2. Operações

Os processos associados à execução das festas de aniversário, que constituem a quase totalidade das operações do parque, podem ser descritos pelas etapas detalhadas na tabela 5. Estes procedimentos encontram-se mais aprofundados nos Anexos 11 e 12.

	Etapa
1	Procura de informação sobre os serviços;
2	Marcação da festa de aniversário;
3	Receção das crianças;
4	Períodos de brincadeira ao longo da festa;
5	Intervalo para lanche;
6	Recolha e preparação das crianças para a saída;
7	Entrega dos presentes e fotografias ao aniversariante;
8	Pagamento e despedidas.

Tabela 5: Processos associados à execução das festas de aniversário na Maria Rapaz.

Na área das operações destaca-se também a manutenção dos equipamentos que é realizada duas vezes por ano em profundidade com recurso a empresas especializadas.

3. Logística de Saída

Atividades pouco relevantes uma vez que o parque presta serviços. O que se vende são experiências e não bens tangíveis.

4. Marketing

A estratégia de segmentação, *targeting* e posicionamento da empresa revela-se inexistente uma vez que nunca foi alvo de reflexão por parte da gestão. No entanto, por forma a facilitar a compreensão da mesma, a tabela 6 procura expor a informação que foi possível recolher no estudo de mercado realizado.

Segmentos-alvo	Consumidores: Crianças até aos 12 anos de idade, de ambos os sexos, residentes no Grande Porto, cujas famílias pertencam às classes média e alta.
	Decisores e compradores: Pais de crianças até aos 12 anos de idade, residentes no Grande Porto e de classe média e alta, tendo as mulheres, mães, um papel de destaque.
Posicionamento	Pouca diferenciadora face à concorrência, oferecendo serviços semelhantes e tendo vindo a reduzir os preços. Há, contudo, uma preocupação por se distinguir pelo atendimento simpático. O posicionamento pretendido – de marca <i>premium</i> , não é aquele que é percebido pelos consumidores, que a vêem em declínio dada a apresentação descuidada das atrações e decorações.

Tabela 6: Os segmentos-alvo e o posicionamento pretendido e percebido da marca Maria Rapaz.

No que toca a iniciativas desenvolvidas com o intuito de criar a necessidade no público-alvo de adquirir os seus serviços, são também muito reduzidas. A Maria Rapaz não realiza campanhas promocionais ou de ativação de marca e não recorre a publicidade para se promover. Por forma a aumentar a notoriedade e gerar vendas, estabelece pontualmente parcerias com outras entidades e participa em eventos organizados por terceiros.

No entanto, regra geral, além de um *website* pouco interativo⁶, a marca apenas utiliza como canais de comunicação as suas páginas de *Facebook*, *Instagram* e *Pinterest*⁷ e o telefone e *email*. O principal meio de comunicação utilizado é o passa-a-palavra dos visitantes do parque e o único canal de distribuição dos serviços é o próprio parque, sendo por isto direto e sem quaisquer intermediários.

Quanto aos preços dos serviços, no que toca às festas de aniversário, variam entre os 13,00€ e os 20,00€ por criança, afirmando-se como um dos parques de diversão mais caros do Grande Porto. Contudo, o parque não tem uma estratégia comercial definida nem uma força de vendas ou objetivos de faturação estabelecidos.

Finalmente, as informações recolhidas no estudo realizado permitem concluir que o conjunto das sete variáveis que deveriam definir a forma como a empresa influencia a procura pelos seus serviços e constituir o seu programa de marketing e a operacionalização da sua estratégia (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas), não têm sido exploradas taticamente⁸.

5. Serviço Pós-Venda

Em relação ao apoio ao cliente após a venda, este limita-se à resolução de possíveis reclamações, não havendo qualquer contacto anterior ou posterior à venda entre o parque e o cliente ativado pelo Maria Rapaz.

⁶ Anexo 13 – “Website: Análise aprofundada”

⁷ Anexos 14 e 15 – “Análise às páginas da Maria Rapaz nas redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Pinterest*” e “Exemplos de publicações da Maria Rapaz na página de *Facebook* da marca”

⁸ Anexo 16 – “Levantamento do atual *mix* de *marketing* da empresa Maria Rapaz”

Atividades de Apoio:

1. Infraestrutura da Empresa

Por ser uma empresa de pequena dimensão com grandes limitações financeiras, o planeamento estratégico é nulo e há pouco envolvimento da administração no negócio.

Atualmente, a empresa encontra-se numa fase de declínio por via da falta de investimento em manutenção das infraestruturas e inovação, e dos elevados custos associados às operações. Verifica-se um baixo crescimento das vendas e um nível de lucro estável, mas bastante diminuto em relação aos anos anteriores.

A empresa não tem procurado construir o seu negócio ou implementar novas ideias, apenas tem feito um esforço por se defender dos concorrentes apoiada na notoriedade e boa reputação conseguidas nos primeiros anos de existência. Não havendo uma reinvenção do modelo de negócio tende a cair numa fase de obsolescência e extinção.

No que toca às fontes de financiamento, são inexistentes; apenas é utilizada uma parcela das receitas para se efetuarem as compras necessárias ao funcionamento do parque.

As relações institucionais são também escassas encontrando-se a empresa muito isolada de outras organizações com quem poderia eventualmente cooperar e colaborar.

2. Gestão dos Recursos Humanos

A política de recursos humanos é um dos temas alvo de maior crítica por parte dos colaboradores e clientes. Fruto da administração obsoleta, os colaboradores efetivos apresentam um grau de envolvimento muito reduzido. Os monitores contratados em regime de *part-time* têm funções puramente operacionais.

Além dos baixos salários e da falta de benefícios, como sendo atividades de *team building*, não existe qualquer plano de formação. A tabela 7 apresenta um resumo do perfil dos colaboradores efetivos.

Cargo	Idade	Qualificações	Anos na empresa
Diretora	43	Bacharelato em Comunicação Social	5
Chefe de Equipa	28	12º ano	6
Responsável Limpezas	31	9º ano	12

Tabela 7: Perfil dos colaboradores efetivos do parque Maria Rapaz. Fonte: Maria Rapaz

Quanto aos colaboradores em regime de *part-time*, são cerca de 30, mas o nível de compromisso é reduzido, verificando-se uma frequente rotação de pessoas e uma desmotivação geral causadas pela política de remuneração. São maioritariamente jovens que se encontram a estudar, no ensino secundário ou superior.

3. Desenvolvimento Tecnológico

Não havendo qualquer investimento na melhoria dos serviços, os processos em vigência mantêm-se inalterados quase desde a fundação da empresa. As infraestruturas base mantêm-se, tendo sido realizadas pequenas alterações. As salas de estudo e artes plásticas, hoje em dia estão desativadas.

No que toca ao desenvolvimento de novos serviços ou à instalação de soluções tecnológicas de apoio às atividades, são inexistentes.

4. Compras

Evitando-se o aprovisionamento de bens e a gestão de *stocks*, como anteriormente descrito, as compras são efetuadas tendo em conta um intervalo temporal muito curto para fazer face apenas às necessidades de cada fim-de-semana. Estas limitam-se a bens alimentares e materiais de limpeza e escritório não havendo qualquer investimento em equipamentos, novas atrações ou renovação das decorações.

6.3. Análise económico-financeira

Por último, apresenta-se um cálculo aproximado à faturação real da empresa no ano 2016 proveniente da linha de proveitos do negócio mais relevante – as festas de aniversário (tabela 8). Este cálculo foi efetuado recorrendo às agendas comerciais do parque onde são registadas manualmente as festas realizadas, pelo que os valores apresentados ao longo do projeto foram calculados pelo autor. A empresa não facultou uma demonstração de resultados oficial.

Nesta análise não foram consideradas as receitas provenientes dos restantes serviços por representarem valores muito pouco significativos e pela falta de documentação sobre os mesmos, bem como valores do ano corrente de 2017 por apenas estarem disponíveis números até ao mês de junho, altura em que os cálculos foram efetuados.

Em relação às vendas anuais de festas de aniversário, contabilizaram-se 794, tendo sido realizadas 93 em dias de semana e 678 em dias de fim-de-semana ou feriados. Dadas as

características atuais do parque, a capacidade máxima de festas realizadas em dias de fim-de-semana ou feriado seria de 1624 sem prejudicar a qualidade do serviço, pelo que os números estão aquém do ideal e a ocupação efetiva do parque nestes dias a rondar apenas os 41%.

Não considerando as poucas entradas procedentes de serviços pontuais como Festas de Escolas ou Empresas realizadas no parque, pela representação deficitária nas receitas globais e pela falta de registo das mesmas, foram 12.564 as crianças que visitaram a Maria Rapaz. Destas, a maioria fê-lo entre os meses de janeiro – junho e setembro – dezembro. Nos meses de julho e agosto registou-se uma forte quebra de vendas.

Estas operações representaram uma receita total de 157.245,17€ depois de impostos, sendo que 138.749,93€ são provenientes de dias de fim-de-semana ou feriados.

Quanto às saídas, contabilizaram-se 112.450,55€: em despesas com matérias vendidas e consumidas (20.791,36€), gastos com pessoal (53.339,19€), despesas administrativas (33.580,00€), despesas de manutenção (4740,00€) e despesas tributárias (336,00€).

Finalmente, o lucro resultante do exercício, depois de pago o Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), situou-se nos 35.772,28€ no final do ano, tendo, no entanto, sido negativo nos meses de março e agosto⁹.

⁹ Anexo 17 – “Demonstração de resultados da Maria Rapaz no ano de 2016”.

Entradas													
2016													
Descrição	Janeiro'16	Fevereiro'16	Março'16	Abril'16	Maió'16	Junho'16	Julho'16	Agosto'16	Setembro'16	Outubro'16	Novembro'16	Dezembro'16	Total Ano 2016
Total de Número de Festas realizadas por Mês	88	76	39	72	60	58	49	18	64	93	79	98	794
Total de Número de Festas realizadas em dias da semana por Mês	7	8	8	9	8	3	4	6	11	4	4	21	93
Total de Número de Festas realizadas em dias de fim-de-semana ou feriado por Mês	81	68	31	61	56	55	44	13	50	90	74	55	678
Capacidade Máxima de Festas a realizar aos Fins-de-Semana e Feriados por dia	154	140	112	140	140	154	140	126	112	154	126	126	1624
Ocupação Efectiva Atual por Festas aos Fins-de-Semana e Feriados (%)	53%	49%	28%	44%	40%	36%	31%	10%	45%	58%	59%	44%	41%
Total de Convidados por Mês (incluindo aniversariantes)	1401	1307	629	1174	1056	899	782	250	1060	1665	1081	1260	12564
Total de Vendas de Festas por Mês (€) s/ IVA	€ 19 537,02	€ 18 264,44	€ 8 993,54	€ 16 246,68	€ 13 482,74	€ 11 435,20	€ 9 819,88	€ 3 034,76	€ 13 397,36	€ 21 709,82	€ 13 893,28	€ 15 902,88	€ 165 717,60
Total de Vendas de Festas por Mês (€) c/ IVA	€ 18 189,35	€ 17 136,30	€ 8 334,69	€ 15 201,23	€ 12 589,77	€ 11 069,48	€ 9 567,56	€ 2 980,66	€ 12 859,37	€ 20 699,85	€ 13 306,27	€ 15 310,63	€ 157 245,14
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) s/ IVA	€ 18 124,98	€ 16 411,32	€ 7 388,78	€ 14 400,72	€ 11 572,50	€ 10 834,08	€ 9 052,04	€ 2 044,68	€ 10 568,00	€ 20 720,78	€ 13 062,96	€ 12 055,28	€ 146 236,12
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) c/ IVA	€ 16 886,00	€ 15 342,08	€ 6 834,03	€ 13 423,25	€ 10 810,49	€ 10 521,06	€ 8 846,22	€ 1 990,58	€ 10 181,46	€ 19 810,29	€ 12 541,20	€ 11 563,29	€ 138 749,93
Capacidade Máxima Atual de Vendas de Festas por Mês aos F&F	€ 32 104,25	€ 31 586,64	€ 24 690,69	€ 30 807,45	€ 27 026,23	€ 29 458,97	€ 28 147,06	€ 19 293,31	€ 22 806,47	€ 33 897,60	€ 21 353,93	€ 26 490,43	€ 327 663,02
Saídas													
2016													
Total CMVMC por mês	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 867,78	€ 966,78	€ 966,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 20 791,36
Custos Totais com Pessoal	€ 4 836,92	€ 4 557,10	€ 3 616,04	€ 4 415,35	€ 4 062,10	€ 3 967,60	€ 3 774,10	€ 3 212,60	€ 4 445,73	€ 5 941,46	€ 5 955,10	€ 4 555,10	€ 53 339,19
Total Despesas Administrativas	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 33 580,00
Total Despesas de Manutenção	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 4 740,00
Total Despesas Tributárias	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 336,00
Total de Saídas	€ 9 946,03	€ 9 666,21	€ 8 725,15	€ 9 524,46	€ 9 171,21	€ 9 056,71	€ 7 962,21	€ 7 400,71	€ 9 554,84	€ 11 050,58	€ 11 064,21	€ 9 664,21	€ 112 786,55
Resultado													
Resultado Operacional 2016 (Entradas - Saídas)	€ 8 243,32	€ 7 470,09	-€ 390,46	€ 5 676,76	€ 3 418,55	€ 2 012,77	€ 1 605,35	-€ 4 420,05	€ 3 304,53	€ 9 649,27	€ 2 242,05	€ 5 646,41	€ 44 458,58
IRC (17%)													€ 2 550,00
IRC (21%)													€ 6 186,30
Resultado Operacional 2016 depois de IRC													€ 35 722,28

Tabela 8: Análise económico-financeira do ano 2016. Fonte: Maria Rapaz

Capítulo 7. Pontos Fortes e Fracos

Em seguida apresenta-se uma lista dos pontos fortes e fracos da Maria Rapaz detetadas aquando da análise interna à empresa.

➤ Pontos Fortes:

- Grande diversidade de atrações
- Grande dimensão do recinto
- Beleza das decorações do recinto
- Cumprimento rigoroso dos processos de segurança, valorizados pelos clientes
- Elevado grau de notoriedade e reputação da marca
- Existência de um amplo espaço verde exterior
- Atendimento simpático na receção (colaboradores efetivos)

➤ Pontos Fracos:

- Baixa ocupação do parque durante a semana e nos meses de Verão
- Espaço exterior pouco rentabilizado
- Fraca qualificação dos recursos humanos (leva a falta de proatividade e dinamismo)
- Excessiva rotação da equipa de monitores
- Staff desmotivado (pelas condições de remuneração)
- Falta de planeamento estratégico
- Localização fora das cidades do Porto ou Matosinhos
- Inteiramente dependente do serviço de festas de aniversário
- Elevados custos fixos
- Exploração limitada dos canais de comunicação e venda online
- Desconhecimento acerca do mercado e dos consumidores
- Espaço dedicado aos adultos com falta de manutenção e serviços
- Falta de manutenção das instalações
- Problemas estruturais do edifício causados por infiltrações de água
- Reduzida dimensão da receção atrasa a entrada e saída de grupos grandes de crianças

Capítulo 8. Análise SWOT

8.1. Avaliação do grau de importância dos fatores externos

Na tabela 9 são apresentados todos os fatores externos identificados na análise previamente elaborada, uma avaliação do grau de importância dos mesmos em fraca (F), média (M) ou elevada (E) tendo em conta o impacto que têm no negócio e a probabilidade de ocorrência no futuro, e uma seleção dos mais relevantes.

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	F	M	E	F	M	E
Oportunidades						
Recuperação económica e social do país						
Crescimento do emprego e redução da taxa de desemprego						
Elevado número de infantários e escolas no município						
Novas ferramentas e hábitos digitais						
Crescente valorização de propósitos ambientais e sociais						
Presença de diferentes segmentos de consumidores						
Falta de inovação e diferenciação da concorrência						
Elevada densidade populacional do Porto						
Ameaças	F	M	E	F	M	E
Elevado nível de desemprego e endividamento das famílias afeta o poder de compra de serviços de lazer						
Evolução demográfica desfavorável do país						
Inúmeros concorrentes diretos e indiretos no Grande Porto						
Perceção de preço elevado						

Tabela 9: Avaliação do grau de importância dos fatores externos e seleção dos mais relevantes.

8.2. Avaliação do grau de importância dos fatores internos

Da mesma forma, na tabela 10, listam-se os fatores internos identificados, avalia-se o grau de importância dos mesmos tendo em conta o impacto no negócio e a sua tendência de evolução no futuro se nenhuma ação for tomada, e identificam-se os mais relevantes.

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	F	M	E	F	M	E
Pontos Fortes						
Grande diversidade de atrações						
Grande dimensão do recinto						
Beleza das decorações do recinto						
Cumprimento rigoroso dos processos de segurança						
Elevado grau de notoriedade e reputação da marca						
Existência de um amplo espaço verde exterior						
Atendimento simpático na receção						
Pontos Fracos	F	M	E	F	M	E
Baixa ocupação do parque durante a semana						

Espaço exterior pouco rentabilizado						
Baixa qualificação dos recursos humanos						
Excessiva rotação da equipa de monitores						
Staff desmotivado						
Falta de planeamento estratégico						
Localização fora das cidades do Porto ou Matosinhos						
Inteiramente dependentes do serviço de festas de anos						
Elevados custos fixos						
Exploração limitada da comunicação e venda online						
Desconhecimento acerca do mercado e dos consumidores						
Espaço dedicado aos adultos com condições muito fracas						
Falta de manutenção das instalações						
Problemas estruturais do edifício por infiltrações de água						
Reduzida dimensão da receção atrasa a entrada e saída de grupos grandes de crianças						

Tabela 10: Avaliação do grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes.

8.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

Por último, apresenta-se na tabela 11 o cruzamento dos fatores externos mais relevantes com os fatores internos que representam maior impacto no negócio, sendo referidas ações que os potenciem ou minimizem no futuro, não considerando qualquer limitação orçamental. Desta análise poder-se-ão concluir quais as medidas a tomar, pela frequência com que são mencionadas, para potenciar o negócio da Maria Rapaz.

	Pontos fortes	Pontos Fracos
	Grande diversidade de atrações Grande dimensão do recinto Elevado grau de notoriedade e reputação da marca Existência de um amplo espaço verde exterior	Baixa ocupação do parque durante a semana Staff desmotivado Falta de planeamento estratégico Falta de manutenção das instalações
Oportunidades Elevado número de infantários e escolas primárias e básicas do município de Matosinhos Novas ferramentas digitais a preços acessíveis e alterações nos hábitos de compra e consumo, cada vez mais digitais Crescente valorização, por parte dos	Parcerias com escolas para rentabilização dos espaços através da cedência das instalações (1/a; 1/b; 1/c; 1/d) Criação de um serviço educativo com atividades didáticas endereçando temas do programa escolar (1/b; 1/c; 1/c) Renovação do espaço exterior e criação de atrações ao ar livre e zonas de picnic (1/b; 1/c; 1/d; 4/b; 4/c; 4/d) Utilização das redes sociais para promoção dos pontos fortes do parque e aproximação ao cliente – dimensão e diversidade de atrações (2/a; 2/b)	Parcerias com escolas para rentabilização dos espaços através da cedência das instalações para atividades extracurriculares ou eventos pontuais (1/a) Construção de um plano de marketing e de comunicação para a marca, com diretrizes estratégicas que englobem envolvimento com as escolas locais (1/a; 1/c) Criação de novos serviços, à semana, que enderecem as necessidades da comunidade local (1/a; 1/c) Obras para renovação do espaço e melhoria do ambiente (1/a; 1/b; 1/c; 1/d)

<p>consumidores, de marcas que apresentam propósitos ambientais e sociais Falta de inovação e diferenciação nos serviços da concorrência.</p>	<p>Utilização das novas tecnologias para digitalização dos serviços de reservas de festas, entrega de fotografias e pagamentos (2/c) Criação de um mapa interativo do parque no website (2/a) Criação de diversões digitais como áreas de jogos de consolas tanto no interior do parque como na zona de bar para os pais (2/b) Instalação de rede wifi para potenciar o online WOM e partilhas em tempo real (2/c) e para oferecer a possibilidade aos adultos de trabalhar e comunicar online durante a estadia no parque (4/c) Melhoria do website do parque, tonando-o adaptável a qualquer dispositivo e mais interativo (2/c) Criação de uma base de dados digital e adoção de software de CRM (2/c) Utilização do espaço para atividades de cariz social que impactem a comunidade local (3/a; 3/b; 3/c; 3/d) Parcerias com ONGs locais endereçando oportunidades de colaboração e win win situations (3/c; 3/d) Construção de um plano de comunicação para a marca que englobe a responsabilidade social corporativa (3/c) Associação a eventos de cariz social e ambiental, aproveitando por exemplo a ligação de Leça da Palmeira e Matosinhos à atividade piscatória e ao mar, aliando-se a atividades de sensibilização e campanhas contra o desperdício e a poluição da água. Outro tema ao qual se poderia associar a marca é a segurança das crianças na internet uma vez que o público-alvo do parque é a primeira geração nativa digital, mas a mais vulnerável aos perigos da internet (3/c) Utilização do espaço exterior para atividades de cariz ambiental em parceria com entidades locais (3/d) Renovação das atrações existentes e criação de novas no interior e exterior do parque, especialmente</p>	<p>Utilização de sinalização digital na zona de bar do parque para informar sobre os serviços disponíveis à semana (2/a) Criação de uma newsletter digital para os clientes (2/a) Criação de um plano de formação, com propostas de cursos online para os colaboradores (2/b) Instalação de rede wifi para os pais, permitiria que aproveitassem o tempo para trabalhar enquanto as crianças usufruem dos serviços (2/a) Utilização do espaço para atividades de cariz social durante a semana. Parcerias com empresas locais, para endereçar as suas necessidades em relação às crianças durante a semana – centro de apoio ao estudo para filhos dos colaboradores das grandes empresas de Leça da Palmeira (3/a) Construção de um plano de marketing e de comunicação para a marca que englobe preocupações sociais e ambientais (3/b; 3/c) Aumento dos salários e instituição de uma política de benefícios para os colaboradores (3/b) Criação de um serviço educativo direcionado à comunidade local, com ações de cariz social e parcerias com as grandes empresas locais (3/c) Criação de novos serviços para audiências que incluam os adolescentes, como um centro de estudos durante a semana, cursos extracurriculares ou cedência de espaços para clubes desportivos. Parcerias com empresas locais para oferecer benefícios aos filhos dos colaboradores (4/a) Construção de um plano de marketing (4/a; 4/c) Renovação dos espaços e atrações: no interior do parque e na zona de bar, e criação de zonas atrativas para os adolescentes e adultos, como áreas de jogos de consola através de parcerias com as marcas (4/c; 4/d)</p>
---	--	---

	<p>endereçadas às crianças mais velhas (10-12 anos) (4/a;4/b; 4/c; 4/d)</p> <p>Renovação do espaço de bar para os pais e criação de pontos de observação das crianças para evitar a sua entrada no parque (4/c)</p>	
<p>Ameaças</p> <p>Evolução demográfica desfavorável do país</p> <p>Inúmeros concorrentes diretos e indiretos no Grande Porto</p> <p>Perceção de preço elevado</p>	<p>Incrementar a proposta de valor, melhorando a manutenção das atrações e dos serviços e a comunicação através de um plano de comunicação e de marketing que posicione a marca como <i>premium</i> (1/a; 1/c; 3/c)</p> <p>Melhorar a proposta de valor renovando o espaço exterior através da criação de atrações ao ar livre e zonas de lazer e picnic para festas com toda a família (2/a; 2/b; 2/d; 3/c; 3/d)</p> <p>Fazer obras de manutenção das estruturas e renovar as atrações (2/a; 2/b; 2/c; 3/c)</p> <p>Melhorar a comunicação destes pontos fortes e o atendimento posicionando a marca como a melhor. Melhorar a comunicação do ideal/ADN da marca, destacando-a das demais (2/a; 2/b; 2/c; 3/c)</p> <p>Exploração do espaço exterior através da criação de atrações ao ar livre e zonas de picnic e lazer, podendo vir a ser o único parque de diversões com espaço verde (2/d; 2/c; 3/c; 3/d)</p>	<p>Desenvolvimento de um estudo de mercado para entender melhor o consumidor e detetar janelas de oportunidade para novos serviços, à semana, que vão de encontro às suas necessidades e sejam percebidos como prioritários pelos pais (2/a; 2/c; 2/d; 3/a; 3/c; 3/d)</p> <p>Estudo de mercado e benchmarking competitivo para entender melhor o mercado e detetar oportunidades de negócio que os concorrentes não estão a cobrir (2/c; 3/c; 2/a; 3/a)</p> <p>Obras de manutenção das instalações ou renovação das atrações para posicionamento da marca como a melhor. Parcerias com empresas portuguesas do Norte do país para apadrinhar espaços – Estádio do Dragão para o campo de futebol, por exemplo (2/c; 2/d)</p>

Tabela 11: Cruzamento dos fatores externos e internos mais relevantes.

8.4. Diretrizes estratégicas

Do cruzamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças previamente selecionados resultam uma série de diretrizes estratégicas, sendo as mais relevantes:

- a. Estabelecimento de **parcerias** com escolas e empresas locais para rentabilização do espaço, interior e exterior, durante a semana. Quer através da criação de novos serviços, como um programa educativo, quer pela cedência de espaços a terceiros;
- b. Criação de **projetos educativos** para endereçar as necessidades das escolas locais e melhorar a proposta de valor do parque durante a semana;
- c. Realização de **obras** nas instalações e renovação das atrações existentes, com o intuito de atualizar e modernizar o parque reforçando o seu posicionamento como o melhor e mais completo parque de diversões do Grande Porto;
- d. Renovação do **espaço exterior**, permitindo receber escolas durante a semana e organizar festas de aniversário ao fim-de-semana;
- e. Construção de um **plano de comunicação** para a marca (que torne claras a visão, missão e valores da marca), que a ajude a posicionar orientando a equipa nos diversos âmbitos de atuação;
- f. Modernização do **modelo de gestão** adotando tecnologia que permita monitorizar o negócio e fazer eventuais correções em tempo útil.

Capítulo 9. Vantagens Competitivas

Considerando os resultados, do estudo de mercado realizado junto dos consumidores de parques de diversão do Grande Porto, as vantagens competitivas mais relevantes do Parque Maria Rapaz podem ser descritas como:

1. A segurança das infraestruturas e serviços
2. Notoriedade e reputação da marca por ter sido pioneira
3. A dimensão do recinto
4. A diversidade de atrações
5. A decoração do espaço
6. O atendimento simpático

Capítulo 10. Fatores críticos de sucesso do negócio

Pela análise interna e externa previamente realizada, é também possível destacar como fatores críticos de sucesso, isto é, competências-chave de cujo desempenho excelente depende o sucesso da Maria Rapaz, as seguintes variáveis:

1. **Localização:** dentro ou perto de um grande centro urbano e com acessos fáceis de carro e transportes públicos;
2. **Diversidade:** de atrações e serviços que rentabilizem o parque todos os dias da semana;
3. **Novidade/Inovação:** isto é, renovação constante das atrações para evitar a cópia por parte da concorrência e garantir a diferenciação da oferta;
4. **Visuais:** a beleza das decorações e a apresentação cuidada dos funcionários;
5. **Atendimento:** simpático e profissional;
6. **Segurança:** dos processos e das atrações, por via do cumprimento das normas de segurança, higiene e manutenção das mesmas.

Capítulo 11. Revisão da Literatura

11.1. Modelos de negócio

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder and Pigneur, 2010 p. 14)., isto é, descreve a forma como o negócio de uma empresa funciona (Frankenberger et al., 2013). Adotando uma abordagem integral – isto é, partindo do sistema complexo de atividades inter-relacionadas, um modelo de negócio comunica as escolhas estratégicas e facilita a identificação de fontes de competitividade de uma empresa (Hoveskog et al., 2015).

Por outras palavras, trata-se de uma representação descomplicada que descreve o que uma empresa oferece aos seus clientes, como os atinge e se relaciona com eles, através de que recursos, atividades e parceiros e, finalmente, como ganha dinheiro (Osterwalder, 2007 in Nisa and Revichandran, 2013). Ou seja, um sistema de atividades que representa a forma como uma empresa cria valor para todos os seus *stakeholders* – revelando o “como” mais do que o “o quê”, o “quando” ou o “onde”, numa perspetiva integrada de

como o negócio é conduzido em vez de se deter nas funções operacionais do mesmo (Amit and Zott, 2010).

Um bom modelo de negócio retrata quem é o cliente do negócio e o que este valoriza, e esclarece de que forma vai a empresa oferecer valor aos clientes a um custo apropriado (Magretta, 2002 in Nisa and Ravichandran, 2013). Além disto, deve ser elaborado tendo em conta os **fatores externos à organização e a forma como irá interagir com os negócios concorrentes** – de outra forma, se elaborado e analisado em isolamento, qualquer modelo facilmente teria sucesso (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011).

Assim, um modelo de negócio está relacionado, mas não é **igual à estratégia** de negócios (Stähler 2002; Magretta 2002; Casadesus-Masanell and Ricart, 2011; Teece, 2010). É antes uma ferramenta de planeamento que serve para fins de visualização (Osterwalder 2004) do “que”, “quem” e “como” das atividades empresariais (Amit and Zott, 2010), ou seja, um diagrama visual de todo o negócio (Bertels et al., 2015).

11.1.1. Evolução do conceito

“Modelo de negócios” é um termo que apareceu pela primeira vez no século XIX, mas é principalmente no século XX, em revistas técnicas de informática e mais tarde em publicações académicas, que o conceito começa a ser usado (Langvinien and Daunoraviciute, 2015).

Segundo Gordijn et al. (2005), a evolução da pesquisa sobre modelos de negócios pode ser dividida em cinco fases (tabela 12): (1) a primeira, quando o termo começou a ser popularizado e surgiram as primeiras definições de um número finito de tipos de modelos de negócios; (2) a segunda, quando os autores começaram a completar as definições sugerindo os elementos que constituiriam um modelo de negócio; (3) a terceira, quando foram publicadas descrições aprofundadas desses componentes; (4) a quarta, no momento em que os autores começaram a modelar os componentes conceitualmente, tentando explicar que um modelo de negócio consiste em componentes relacionados, permitindo a criação de um número infinito de modelos de negócios; (5) e finalmente a quinta fase, em que os modelos começam a ser colocados em prática nas organizações.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Atividade	Definir e classificar modelos de negócios	Listar os componentes de um modelo de negócio	Descrever os elementos de um modelo de negócio	Ontologia do modelo de negócio	Aplicar o conceito de modelo de negócio
Resultado	Definições	Lista de componentes	Componentes como blocos de construção	Modelos de referência e ontologias	Aplicações e ferramentas conceituais
Autores	Rappa 2001 Timmers 1998	Linder & Cantrell 2000 Magretta 2002 Amit & Zott 2001	Afuah & Tucci 2001 & 2003 Hamel 2000 Weill & Vitale 2001	Gordijn 2002 Osterwalder & Pigneur 2002	Gordijn 2002 Osterwalder 2004 Linder & Cantrell 2000

Tabela 12: A evolução do conceito de modelo de negócio. Elaboração própria. Fonte: Gordijn et al., 2005.

No entanto, apesar da sua crescente utilização, há ainda pouco consenso em relação ao conceito de *Business Model*, não havendo até então uma **definição universal** (Gobble, 2014; Bashir and Verma, 2017; Teece, 2010; Osterwalder and Pigneur, 2013; Bertels et al., 2015; Frankenberger et al., 2013; Gordijn et al., 2005; El Sawy and Pereira, 2013). A tabela 13 percorre as diferentes definições do termo “modelo de negócios” adotadas ao longo do tempo.

Ano	Autor	Definição
1998	Timmers	Arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, e as suas fontes de receita.
2000	Stewart e Zhao	Forma como a empresa visa obter lucros e sustentá-los ao longo do tempo.
2001	Amit and Zott	Estrutura de conteúdo e transações elaborada para a criação de valor através da exploração de oportunidades de negócios.
2002	Dubosson – Torbay, Osterwalder e Pigneur	A arquitetura de uma empresa e da sua rede de parceiros para criar, comercializar e distribuir valor e capital de relacionamento para os clientes, a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.
2004	Osterwalder	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações e permite expressar a lógica de uma empresa de ganhar dinheiro. É a descrição do valor que uma empresa oferece aos clientes e a arquitetura da empresa e da sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse capital de valor e relacionamento, a fim de gerar fluxos de receita rentáveis e sustentáveis.
2005	Shafer, Smith e Linder	Uma representação da lógica básica subjacente da empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
2005	Morris, Schindehutte e Allen	Uma representação concisa de como o conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão na área de estratégia de risco, arquitetura e economia são dirigidos para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

2005	Gordijn, Osterwalder e Pigneur.	Consiste num conjunto de elementos e nas suas relações e expressa a lógica do negócio de uma empresa.
2006	Barringer e Ireland	O plano ou diagrama de uma empresa sobre como compete, usa seus recursos, estrutura os seus relacionamentos, interage com os clientes e cria valor para sustentar-se com base nos lucros que gera.
2008	Plé, Lecocq e Angot	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
2008	Johnson, Christensen e Kagermann	Representação de quatro elementos do negócio interligados: a proposta de valor do cliente, a fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave.
2010	Teece	Um modelo de negócios geralmente explica como uma empresa cria ou gera valor e como colhe parte do valor como lucro.
2010	Casadesus-Masanell e Ricart	Maneira como a organização cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
2010	Osterwalder e Pigneur	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
2011	Zott, Amit e Massa	Maneira como uma empresa faz negócio e como cria valor.
2012	Zott e Amit	Consta de três elementos primários: conteúdo (as atividades a desenvolver), estrutura (como e em que sequência as atividades estão ligadas) e administração (quem desenvolve as atividades).
2012	Nielsen e Lund	Coerência das escolhas estratégicas da empresa que tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico.
2013	Baden-Fuller e Mangematin	Uma nova forma de inovação que é distinta da inovação de produtos ou processos.
2014	DaSilva e Trkman	Uma combinação de recursos que através de transações geram valor para a empresa e seus clientes.
2014	Hoque	Arquitetura do negócio – que inclui mais que a tecnologia, os processos ou a estrutura de custos que suporta a inovação; estendendo-se à identidade da empresa, estratégia, ativos internos e ao ambiente competitivo.

Tabela 13: Evolução do conceito de modelo de negócio. Fonte: Nisa and Ravichandran, 2013; Bonazzi and Zilber, 2014; Bertels et al., 2015; Gobble, 2014; Bashir and Verma, 2017; Gordijn et al., 2005

Um aspeto em comum em todas as definições é o foco constante na criação e entrega de valor, ou seja, no benefício criado através das atividades, recursos ou parcerias da empresa, para os clientes e para a própria empresa.

Há ainda publicações que classificam os modelos de negócio como “genéricos” ou “específicos”: Peters et al (2013 in Langvinien and Daunoraviciute, 2015) divide-os em modelos de cálculo, modelos descritivos e modelos dinâmicos; Burinskiene and Daskevici (2013 in Langvinien and Daunoraviciute, 2015) distinguem modelos de negócio isolados de modelos de negócio interativos e defendem que os modelos devem ser diferentes se o negócio for *business-to-business* ou *business-to-consumer*. Outros autores distinguem modelos desenhados para os negócios tradicionais e para os negócios digitais e, ainda há

autores que exploraram a elaboração de modelos específicos por área de negócio: retalho, aeroportos, aplicações tecnológicas, etc. (Langvinien and Daunoraviciute, 2015).

No entanto, para qualquer uma destas classificações, os modelos de negócios são “estórias” que explicam como as empresas funcionam, e que, para serem bem-sucedidos, devem apresentar um conteúdo melhor que as alternativas existentes no mercado (Magretta, 2002).

11.1.2. Inovação dos modelos de negócio

Apesar da falta de clareza conceptual no que toca à descrição do termo *Business Model Innovation* (Wirtz et al., 2016; Bashir and Verma, 2017), são vários os autores que destacam o crescente interesse da indústria no tema e se debruçam sobre ele nas suas pesquisas (Gobble, 2014; Wirtz et al., 2016; Magretta, 2002; Bonazzi and Zilber, 2014; Frankenberger et al. 2013; Volpel et al., 2005; Mitchell and Coles, 2003). Na verdade, tem-se vindo a constatar que a inovação em produtos e processos requer elevados investimentos – em pesquisa, tempo e recursos especializados e, infelizmente, o retorno pode revelar-se muito incerto uma vez que a maioria das inovações na área das operações e redução de custos já foi alcançada (Amit and Zott, 2010).

Por estes motivos, autores como Amit and Zott (2010) procuraram entender se é possível falar de inovação mantendo os negócios nos mesmos mercados, com os mesmos produtos e utilizando os mesmos recursos. Estes sugerem que sim, propondo o redesenho do sistema de atividades da empresa, isto é, reformulando o modelo de negócio existente.

Alguns autores descrevem a inovação dos modelos de negócio como sendo a substituição completa do modelo de negócio existente por um novo (Mitchell and Coles, 2003); outros defendem que se trata da reinvenção de um modelo de negócio pela criação de uma nova proposta de valor para o cliente (Johnson et al., 2008), ou do desenho de um novo sistema de atividades recombinação dos recursos existentes na empresa e nos seus parceiros (Amit and Zott, 2010). Por último, há ainda quem defenda uma combinação das duas ideias – “o processo de conceção para dar origem a um modelo de negócio relativamente novo no mercado, que é acompanhado por um ajuste da proposta de valor e visa gerar ou manter uma vantagem competitiva sustentável” (Wirtz 2016, p.189).

Em geral, os autores descrevem o conceito de inovação dos modelos de negócios como um meio para a mudança na proposta de valor e/ou na estrutura do modelo de negócio de

uma empresa, podendo esta acontecer em qualquer fase do negócio e com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável – embora não seja claro qual o grau de mudança necessário para que possa utilizar o termo (Wirtz et al., 2016).

De facto, com a democratização do acesso à internet e os rápidos avanços em tecnologias da informação e comunicação, viram-se nascer uma série de modelos de negócios que teriam sido inconcebíveis há apenas algumas décadas atrás e cresceram exponencialmente as interações através da tecnologia (Amit and Zott, 2010; Johnson et al., 2008; El Sawy and Pereira, 2013; Teece, 2010). O desenvolvimento tecnológico tem permitido, por exemplo, transformar fabricantes (que recebiam receitas apenas uma vez, quando o seu produto era vendido) em provedores de serviços (que recebem um fluxo de receitas ao longo da vida útil de um produto) (Gobble, 2014; Johnson et al., 2008; Teece, 2010).

Atualmente, e cada vez mais, a inovação dos modelos de negócio contribui enormemente para a **competitividade, renovação e crescimento das empresas** (Hoveskog et al., 2015; Bertels et al., 2015; Wirtz et al., 2016; Magretta, 2002; Casadesus-Masanell and Ricart, 2011; Duerden et al., 2016; Frankenberger et al., 2013; Volpel et al., 2005; Mitchell and Coles, 2003; Johnson et al., 2008).

Há algumas décadas atrás, pela obra de Michael Porter, acreditou-se que a competitividade das empresas derivava da otimização da sua cadeia de valor – pelo foco na redução de custos ou pela sua estratégia de diferenciação. Posteriormente, defendeu-se que o ambiente inquieto dos negócios não permitia que as empresas procurassem uma vantagem competitiva sustentável, devendo as organizações antes focar-se na busca por uma vantagem passageira. Mais tarde, pesquisas revelaram que a estratégia para o sucesso dos negócios deveria ser a oferta de maior valor para o **cliente, colocando-o assim no centro da cadeia de valor** (Bashir and Verma, 2017).

Hoje em dia, dado o cenário global intenso, dinâmico e acelerado dos negócios, nenhuma destas visões é suficiente para garantir a competitividade das empresas e, empresas que alteraram os seus modelos de negócio e que assim controlaram as suas indústrias, provam que a fonte da **vantagem competitiva se alterou** (Volpel et al., 2005; Bashir and Verma, 2017; Johnson et al., 2008). Negócios como os da Uber, da Apple e da Airbnb, sem produtos ou serviços inovadores, mas apenas com um modelo de negócio diferenciador e único, conseguiram vencer a concorrência (Bashir and Verma, 2017; Gobble, 2014; Amit and Zott, 2010; Frankenberger et al., 2013; Johnson et al., 2008).

Assim, nos dias que correm, já não é suficiente criar um grande produto; as empresas realmente inovadoras devem antes focar-se no valor que se propõem entregar aos seus clientes e na forma como podem capturar uma parte dele para si mesmas (Gobble, 2014), isto é, na criação bem-sucedida de modelos de negócio consistentes e concretizáveis (Langvinien and Daunoraviciute, 2015; Johnson et al., 2008). Os negócios já não sobrevivem apenas por correrem mais depressa que os concorrentes, mas especialmente por correrem de forma diferente (Volpel et al., 2005).

Segundo esta lógica, a forma como as empresas operam é cada vez mais importante que o negócio a que se dedicam (Amit and Zott, 2010). De acordo com Chesbrough (2010 in Gobble, 2014 p. 58), “uma tecnologia medíocre embrulhada num grande modelo de negócios pode ser muito mais valiosa do que uma grande tecnologia explorada através de um modelo de negócios medíocre”.

Bashir e Verma (2017) e Amit and Zott (2010) defendem mesmo que a inovação de modelos de negócio pode ser uma fonte de **vantagem competitiva sustentável** pois é muito mais difícil, para uma empresa concorrente, imitar um sistema de negócio completamente novo, do que imitar um produto ou serviço. Para além disso, revelam que as empresas que inovam nos seus modelos de negócio têm mais retorno que aquelas que inovam apenas em produtos e serviços. Teece (2010) e Amit and Zott (2010) encaram até os modelos de negócio como uma espécie de mapa cognitivo criado precisamente para avaliar e enfrentar decisões de mudança e cenários de pressão competitiva.

A inovação nos modelos de negócio trata-se, portanto, de **um processo** (Hoveskog et al., 2015; Nagano et al., 2014 in Bonazzi and Zilber, 2014), que Frankenberger et al. (2013) dividem em quatro fases: a fase de iniciação – em que é identificada a necessidade de inovação; a fase de idealização – isto é, de conceção de possíveis soluções; a fase de integração – ou seja, de desenvolvimento de alternativas provenientes da fase anterior; e finalmente, a fase de implementação – em que se inicia a comercialização das mesmas.

Por conseguinte, a inovação nos modelos de negócios não pode ser vista como um acontecimento pontual e individual, mas um processo interativo, complexo, coletivo e cíclico, que envolve experimentação e aprendizagem, para o desenvolvimento de um novo mapa a testar (Hoveskog et al., 2015). Massa and Tucci (2014) descrevem-no como a atividade de projetar, criar, implementar e validar um novo modelo de negócio e, sugerem que o processo difere se já estiver implementado um modelo anteriormente.

11.1.3. Vantagens da inovação nos modelos de negócio

Como apresentado na tabela 14, são vários os benefícios decorrentes da **elaboração e implementação** de modelos de negócio inovadores.

✓ Uma fonte de criação de valor
✓ Uma ajuda para reduzir ou partilhar custos, riscos e investimentos de capital
✓ Uma janela de novas oportunidades de mercado e produtos
✓ Uma vantagem competitiva sustentável difícil de copiar pelos concorrentes
✓ Uma ferramenta de flexibilidade estratégica, foco e especialização
✓ Uma alavanca para a passagem de custos fixos para custos variáveis
✓ A melhoria da qualidade da oferta, superando as expectativas dos clientes
✓ Retornos superiores com um investimento mais reduzido
✓ A capacidade de alterar uma indústria – ao provocar a alteração das regras do jogo
✓ Uma base de comunicação interna e uma fonte de motivação dos colaboradores
✓ A capacidade, original, de manter relações de longo prazo com os <i>stakeholders</i>

Tabela 14: Vantagens decorrentes da inovação dos modelos de negócio. Fontes: Bashir and Verma, 2017; Magretta 2002; Amit and Zott, 2010; Frankenberger et al., 2013

Dadas as vantagens decorridas, uma das várias abordagens desenvolvidas apoiar os empresários neste processo, é o *Business Model Canvas* abordado no próximo capítulo.

11.1.4. Business Model Canvas

Atualmente, a ferramenta mais utilizada para desenvolver e analisar modelos de negócio é o *Business Model Canvas* criado por Alexander Osterwalder em 2008. Este instrumento permite compreender e descrever de forma simples e numa única tela o modelo de negócio de uma organização. Trata-se de um modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento de modelos de negócio, já existentes ou novos, sob o formato de um gráfico visual (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2010; Bertels et al., 2015).

No contexto atual das empresas, esta ferramenta torna-se fundamental, pois “as organizações evoluem adaptando-se e moldando os seus ambientes, seja reagindo aos novos modelos de negócio ou criando-os proactivamente” (Volpel et al., 2015).

Ao contrário de outros modelos, é considerado o mais completo por abordar de forma pormenorizada a relação entre todos os componentes organizacionais internos e externos e por evidenciar como dessas relações é criado e capturado o valor proposto pela empresa (Bonazzi and Zilber, 2014).

Tendo sido desenvolvida com base nas semelhanças detetadas entre vários modelos de negócios diferentes, nesta tela, as descrições formais das várias áreas do negócio são

representadas em nove blocos de construção, válidos independentemente do tipo de negócio (figura 9) (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2010).

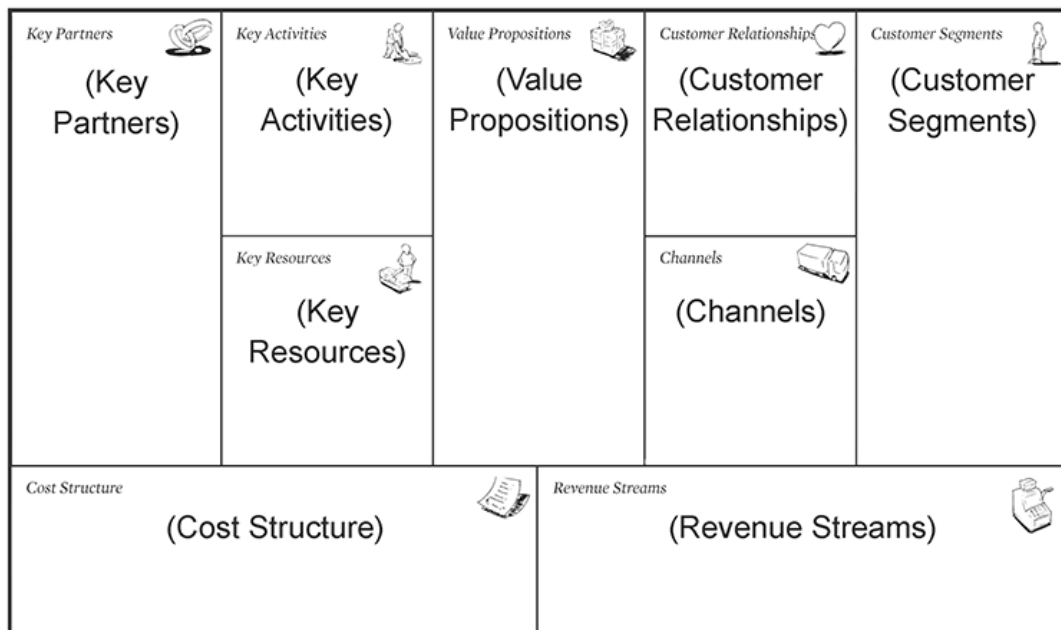


Figura 8: A tela do modelo de negócio. Fonte: Osterwalder and Pigneur, 2010 em strategyzer.com.

Tal como apresentado na figura 9 a tela é composta por nove blocos constitutivos que sintetizam o funcionamento de um negócio em todas as áreas de atuação proporcionando uma representação integral e muito visual que facilita a discussão e o debate sem perder a complexidade do negócio (Bertels et al., 2015).

No que toca a cada um dos blocos, são vários os autores que, nas suas publicações, complementam as descrições dos mesmos:

1. **Segmentos de Clientes:** “define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.20). Isto é, os diferentes segmentos de clientes, com necessidades e comportamentos comuns, que se revelam lucrativos para a empresa – podendo esta decidir-se por um ou vários, sendo depois o modelo de negócio concebido em torno dos mesmos (Osterwalder and Pigneur, 2010; Hoveskog et al., 2015).
2. **Propostas de Valor:** “descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.22). Ou seja, expõe a proposta da empresa para resolver os problemas dos clientes e satisfazer as suas necessidades (Hoveskog et al., 2015). Assim, cada uma consiste numa combinação de produtos e/ou serviços que representam um benefício único

para um segmento de clientes. Os elementos que contribuem para a criação de valor podem ser quantitativos (como o preço, a redução de custos ou a rapidez do serviço) ou qualitativos (como o design, a novidade, a customização, a acessibilidade, a marca ou a experiência dos clientes) (Osterwalder and Pigneur, 2010).

3. Canais: “descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.26). Ou seja, quais os canais de comunicação, distribuição e vendas, diretos e/ou indiretos, que utiliza para comunicar e entregar a proposta de valor aos clientes nas cinco fases existentes: 1) consciencializar para a proposta de valor, 2) avaliar a proposta de valor, 3) adquiri-la, 4) entregá-la e 5) proporcionar apoio ao cliente após a compra (Osterwalder and Pigneur, 2010).
4. Relações com os Clientes: “descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.28), podendo estas ser pessoais ou automatizadas e com diferentes motivações – aquisição de clientes, retenção dos mesmos ou aumento das vendas. Entre os vários exemplos de relações com clientes mais usuais destacam-se a assistência pessoal, a assistência pessoal dedicada, o *self-service*, os serviços automatizados e a co-criação de valor com o cliente (Osterwalder and Pigneur, 2010).
5. Fluxos de Rendimento: “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.30) devendo os custos ser subtraídos aos rendimentos para se obter o lucro. No caso destes fluxos, podem assumir a forma de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez ou de pagamentos recorrentes continuados, como é o caso das assinaturas que permitem acesso a contínuo um serviço (Osterwalder and Pigneur, 2010).
6. Recursos-Chave: “descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.34). Ou seja, os recursos físicos, intelectuais, financeiros e humanos, da empresa ou obtidos junto de parceiros, necessários para oferecer e entregar a proposta de valor a cada segmento de clientes (Hoveskog et al., 2015; Osterwalder and Pigneur, 2010).
7. Atividades-Chave: “descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.236), isto é, as ações a tomar para operar com sucesso e criar e entregar a proposta de valor (Hoveskog et al., 2015). São tipicamente categorizadas

- em ações de 1) de produção (conceção), 2) de resolução de problemas (encontrar soluções), 3) de manutenção de uma plataforma (Osterwalder and Pigneur, 2010).
8. Parcerias-Chave: “descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.38). Os autores desdobram-na em: 1) alianças estratégicas entre não concorrentes, 2) entre concorrentes, 3) o conjuntos, para desenvolver novos negócios, e 4) relações comprador-fornecedor. Estas alianças permitem muitas vezes a otimização dos recursos e as economias de escala, a redução do risco e a aquisição de recursos que as empresas não detêm (Osterwalder and Pigneur, 2010).
 9. Estrutura de Custos: “descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio” (Osterwalder and Pigneur, 2010, p.40), desde as atividades desenvolvidas aos recursos incorridos para criar e entregar a proposta de valor aos clientes (Hoveskog et al., 2015). Tipicamente existem duas estruturas de custos: modelos de negócio movidos pelos custos (centram-se na minimização dos mesmos) ou movidos pelo valor (focam-se na criação de benefício para o cliente) (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Após o lançamento do trabalho de Osterwalder, outras telas para nichos específicos de negócios foram surgindo (Al-Debei and Avison, 2010; Bocken et al., 2014, Drakulevski and Nakov, 2014 in Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015), no entanto, segundo Klang et al. (2014 in Hoveskog et al., 2015) o modelo continua a ser o mais utilizado devido à sua simplicidade e facilidade de comunicação.

11.2. Marketing nas empresas de serviços

O marketing é uma disciplina cada vez mais importante no ambiente global em que as empresas atuam. Segundo a *American Marketing Association*, a definição oficial de marketing é “a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

De acordo com Kotler *et al.* (2008), o marketing é definido como um processo social e de gestão pelo qual indivíduos obtêm o que querem através da criação e troca de produtos e valor. Por outras palavras, é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através de processos de troca (Kotler, 1998).

No entanto, é importante não limitar o conceito de produto a **objetos físicos**. “O aspecto mais relevante de um produto é o serviço que ele presta” (Kotler, 1988). A parte física do produto deve ser encarada como a embalagem de um serviço, o embrulho do valor que transporta. Um produto é um instrumento para resolver um problema e, assim, pode incluir pessoas, espaços, organizações e ideias.

O **marketing de serviços** é então o marketing baseado em relacionamento e valor e, ao contrário do que o nome possa sugerir, pode ser utilizado tanto com serviços como com produtos. No entanto, o marketing de um negócio baseado em serviços é diferente do marketing de um negócio baseado em bens (Afridi, 2009).

O mesmo autor, refere quatro diferenças principais: (1) as compras são intangíveis, (2) o serviço pode basear-se na reputação de uma única pessoa, (3) é mais difícil comparar a qualidade de serviços similares, e (4) o comprador não pode devolver o serviço.

Assim, o tradicional "*marketing mix*" de produto, localização, preço e promoção que define os principais componentes de preocupação para os gestores de produtos, não serve completamente aos gestores de serviços. Os serviços, sendo estruturalmente diferentes, justificam uma extensão do *mix* de marketing tradicional. Algumas das características distintivas dos serviços, abordadas mais à frente, incluem a sua **intangibilidade**, o **envolvimento do cliente no serviço**, isto é, a **inseparabilidade** da produção e do consumo que ocorrem ao mesmo tempo e, a relativa **falta de padronização** dos serviços em relação aos bens (Freeman, 2005; Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).

Por estes motivos, além dos tradicionais quatro “P’s” do marketing de produtos que compõem o posicionamento do produto na mente do consumidor – produto, preço, lugar, promoção, no caso dos serviços, adicionam-se três novos “P’s”: pessoas/participantes, provas/evidências físicas e processos (Afridi, 2009; Freeman, 2005):

- Pessoas: incluem todos os participantes na prestação do serviço; daí a importância de um adequado processo de seleção, formação, retenção e reconhecimento dos mesmos (Freeman, 2005). Aspectos como o número de colaboradores, a idade, o seu comportamento, têm impacto na experiência do cliente (Freeman, 2005).
- Evidências físicas: são o que concede alguma tangibilidade a um serviço intangível, ou seja, os edifícios ou espaços, os equipamentos, os uniformes dos colaboradores,

os materiais promocionais, as embalagens, a decoração; pelas quais o cliente também avalia a qualidade do serviço (Freeman, 2005).

- **Processos:** incluem a série de eventos que se desenrolam com o objetivo de entregar o serviço ao cliente, quer sejam de “backstage” ou de “onstage”, e que permitem mais uma vez ao cliente avaliar a qualidade do serviço recebido – pela duração, pelo número de etapas do processo, etc. (Freeman, 2005).

As variáveis do *marketing mix* complementam-se assim para criar todo o pacote do serviço entregue ao cliente.

11.3. Sector da hospitalidade

A hospitalidade é um dos ramos mais antigos da **indústria de serviços** (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015) e inclui diferentes setores de atividade, como serviços de alojamento, de *catering*, de turismo, de entretenimento, etc. (figura 10).

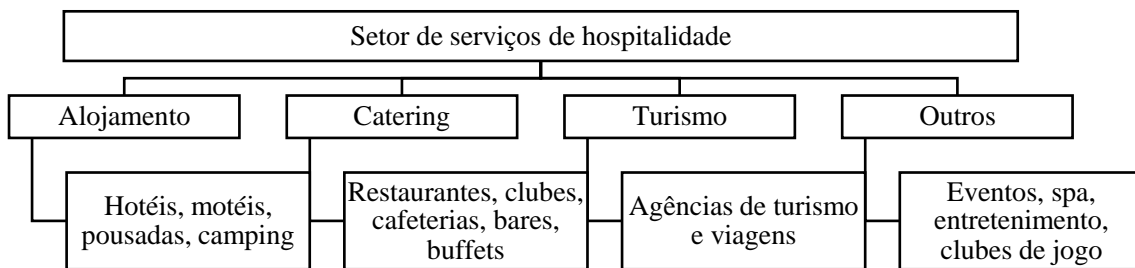


Figura 9: Os setores da indústria da hospitalidade. Fonte: Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015

Apesar da panóplia de serviços que abrange, o **sector da hospitalidade assume características peculiares**, algumas já referidas, mas que devem ser aprofundadas:

- **Intangibilidade:** os serviços não podem ser tocados, cheirados ou provados antes da compra. Podem combinar características tangíveis (como alimentos) com intangíveis (conselhos sobre uma refeição, por exemplo), ou seja, produtos palpáveis com serviços associados, mas, no geral, tratam-se de experiências que o cliente vive, enquanto os produtos podem ser possuídos. Assim, é importante garantir a qualidade e a redução do risco associado à compra (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).
- **Inseparabilidade:** é impossível separar o fornecimento e o consumo do serviço, pois acontecem ao mesmo tempo e no mesmo local (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).

- **Perecibilidade:** Não é possível armazenar um serviço, pelo que a incapacidade de atender um cliente em determinado momento poderá significar uma venda perdida (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).
- **Falta de propriedade:** nos serviços, o cliente apenas utiliza as instalações ou equipamentos por determinado período de tempo. Daí a importância de garantir a elevada qualidade do serviço pois, para que o cliente retorne, é necessário que a experiência seja positiva e memorável (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).
- **Heterogeneidade:** como existem pessoas envolvidas na produção do serviço, existem diferenças na forma de o prestar. Para além disso, cada cliente possui expectativas diferentes. É por isso muito importante assegurar um padrão de qualidade de serviço semelhante (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).

11.3.1. Parques temáticos e de diversões

Lillestol *et al.*, 2015 explicam que, apesar da longa existência de parques temáticos como fontes importantes de entretenimento nas sociedades ocidentais, especialmente nos Estados Unidos da América, há ainda **falta de pesquisa sobre o mercado**, especialmente no que toca às estratégias utilizadas para atrair e reter clientes, e falta de modelos de marketing para apoiar as decisões de investimento (van Oest et al., 2010). Existem, todavia, estudos que identificam estratégias usadas no sector do turismo, mas poucos abordam parques temáticos ou parques de diversões diretamente.

No que toca à sua designação, segundo Nietos et al. (2015), os **parques temáticos** são instalações turísticas, contruídas em propriedades demarcadas, em que uma variedade de serviços e de entretenimento é oferecida aos visitantes em torno de um ou mais temas – podendo estes abranger as artes, história, mitologia, literatura, cinema, ciência, tecnologia, ecologia, etc. Estes procuram criar artificialmente a atmosfera de um outro lugar e tempo, e geralmente toda a arquitetura, paisagem, *shows*, uniformes, enfatizam o tema (Raluca and Gina, 2008; Kemperman, 2000 in van Oest et al., 2010).

No caso dos **parques de diversão infantis** são na generalidade parques temáticos com uma oferta de entretenimento orientada para as crianças.

Segundo Lillestol *et al.* (2015), o setor de parques temáticos deve ser considerado diferente do sector das atrações e estabelecimentos de turismo tradicionais, pois este existe num **ambiente artificial** criado pelo homem. Num estudo realizado pelos autores

com o objetivo de observar as estratégias mais utilizadas especificamente na indústria dos parques temáticos para garantir vantagem sobre concorrência, são seis as estratégias identificadas recorrentemente, podendo estas ser aplicadas em simultâneo ou não:

1. O “valor”, ou seja, a aposta num preço mais baixo que a concorrência – o que pode ser um elemento chave, nalguns negócios, no processo de decisão de compra;
2. A “singularidade”, isto é, a aposta na diferenciação, na oferta de um serviço ou produto que os concorrentes não oferecem;
3. O “foco” num nicho de mercado, ou a “especialização”, satisfazendo uma necessidade específica existente num grupo estrito de pessoas;
4. A “inovação”, associada ao desenvolvimento tecnológico de melhores soluções, à criatividade e à oferta de produtos e serviços personalizados;
5. A “variedade”, isto é, quando os parques oferecem o maior número de opções possível aos consumidores tentando satisfazer todos;
6. A “qualidade” dos serviços e produtos como forma de melhorar a experiência dos clientes, aumentar a sua satisfação e superar as suas expectativas.

Com o crescimento do mercado, é importante entender estas estratégias que têm vindo a ser usadas para perceber as atuais e futuras necessidades do setor, pois quando se trata da prestação de um serviço, como reforça Buhalis (2000 in Lillestol *et al.*, 2015) a insatisfação dos consumidores pode arruinar a competitividade do negócio.

Apesar de o simples **conjunto único de recursos e competências** de um parque temático ser só por si uma vantagem competitiva sustentada quando outros não conseguem imitá-lo (Haugland *et al.*, 2011 in Lillestol *et al.*, 2015), o consumidor está cada vez mais sofisticado, experiente e sensível à qualidade das experiências que compra, pelo que se torna mais difícil satisfazer as suas necessidades.

Aspetos decisivos para garantir a competitividade dos negócios são a qualidade do serviço e a experiência do cliente – que tem provado ter uma relação positiva com a satisfação dos clientes, a renovação das intenções de compra e a fidelização (Nietos *et al.*, 2015; Liu, 2016; Gobble, 2015); o poder da marca (Gobble, 2015, a contínua aposta na inovação – das atrações, dos serviços e dos modelos de negócio (Raluca and Gina, 2008; van Oest *et al.*, 2010; Gobble, 2015), e a transformação digital dos mesmos, como sublinham El Sawy e Pereira, 2013, e Claver-Cortés *et al.*, 2007 e Fyall *et al.*, 2008 (in Lillestol *et al.*,

2015 p.228): “A inovação da indústria é fundamental para os parques temáticos, incluindo o uso de novas tecnologias para personalizar produtos para os consumidores”.

Contudo, apesar dos desafios apresentados, Kotler and Caslione (2009) defendem que há oportunidades quando as empresas são capazes de, continuamente, **reinventar os seus modelos de negócio** e estratégias de marketing adaptando-se às circunstâncias. Os autores argumentam que, a resiliência e a proximidade aos clientes, pode transformar a ansiedade em ação e decisão. Especialmente tendo em conta que nestas alturas, a performance dos concorrentes é enfraquecida tornando-se mais fácil atrair clientes.

11.4. Modelos de negócio no setor da hospitalidade

Em todos os setores da economia, estudar a melhor estratégia para o negócio obriga a analisar os elementos que representam maior probabilidade de sucesso e lucro, garantindo a satisfação dos consumidores. No caso dos serviços, pela falta de um produto tangível, torna-se mais difícil desenhar um modelo de negócio – pois este deve envolver elementos específicos e descrever um valor que advém de algo intangível para o cliente (Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015).

No que toca à hospitalidade, vários foram os autores que estudaram modelos de negócio específicos para este setor (Bowen, 1997, Kandampully, 2016, Litos et al., 2011 in Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015). Nestes estudos, identificaram-se os fatores que influenciam o sucesso dos modelos de negócio usados na indústria da hospitalidade no atual contexto de grande competitividade do mercado (figura 11):

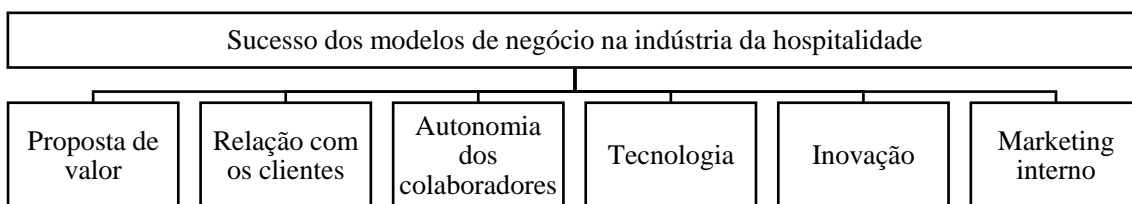


Figura 10: Fatores que influenciam o sucesso dos modelos de negócio na indústria da hospitalidade. Fonte: Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015

- A **proposta de valor**, isto é, o conjunto de benefícios para o cliente, que sendo único e disruptivo, distingue a empresa de outros concorrentes;
- A **relação com os clientes**, fazendo dos mesmos, o foco do negócio – pois o sucesso das empresas no setor da hospitalidade depende amplamente dos clientes;

- A **autonomia dos colaboradores** envolvidos, pois a opinião dos clientes e a sua retenção e fidelização, dependem das competências dos funcionários;
- A **integração da tecnologia**, por forma a melhorar a interação e a comunicação com os clientes e a entrega de experiências agradáveis;
- A **inovação** constante dos serviços, produtos e processos, por forma a melhorar a qualidade dos mesmos, reduzir custos e satisfazer as exigências do mercado;
- O **marketing interno**, por forma a entender a atitude dos clientes em relação aos serviços prestados e detetar futuras oportunidades de desenvolvimento de serviços.

Segundo as autoras, a aplicação destes fatores ao setor da hospitalidade, como é o caso dos parques temáticos, tem um impacto positivo nos resultados das empresas, especialmente no contexto enfrentam os parques de temáticos devido aos avanços tecnológicos e ao facto de a longevidade dos negócios estar ligada à capacidade de inovar estrategicamente para melhor enfrentar um mercado em mudança (Duerden et al., 2016).

Especialmente em ambientes disruptivos e em contínua transformação, trabalhar o modelo de negócios e reinventar constantemente a estratégia é essencial e para garantir a sobrevivência e manter a empresa um passo à frente da competição (Volpel et al., 2005). Nas empresas de lazer, como é o caso dos parques temáticos, o sucesso passou a estar associado à inovação estratégica contínua (Duerden et al., 2016).

Capítulo 12. Objetivos

O plano de negócios proposto pressupõe que se atinjam os seguintes oito objetivos nos próximos 5 anos:

1. Renovação dos espaços e atrações do parque – interiores e exteriores
2. Aumento e diversificação do portfólio de serviços
3. Modernização do modelo de gestão do negócio
4. Investimento na contratação e formação dos recursos humanos
5. Reforço da notoriedade e reputação da marca
6. Crescimento das vendas anuais de festas de aniversário em 60%
7. Atingir 50% do valor das vendas no Inverno nos meses de Verão através da criação de novas fontes de receita como as festas *outdoor* e as colónias de férias

8. Atingir 10 visitas de escolas através do programa educativo no 1º ano e crescer 20% ao ano neste serviço nos primeiros 5 anos

Capítulo 13. Estratégia de negócio

Em seguida apresenta-se uma descrição e um esquema representativo do modelo de negócio proposto recorrendo às ferramentas *Value Proposition Canvas* para descrever a nova proposta de valor da marca, e *Business Model Canvas* para descrever a integração dos restantes elementos do modelo com a proposta de valor.

13.1. Proposta de Valor

No que toca à nova proposta de valor do negócio, apresentada na figura 12, esta foca-se em quatro segmentos de clientes: **Mães, Estabelecimentos de Ensino, Instituições de Atividades Extracurriculares e Grandes Empresas do Norte.**

Mães:

O segmento de clientes Mães, tem como perfil representativo de cliente as mulheres, mães de crianças até aos 12 anos, de classe média e média-alta do Grande Porto. Para este segmento, a inovação da proposta de valor assenta em:

- Dar resposta a mais funções que o cliente está a tentar executar, através da criação de novos serviços para dar resposta aos desafios das mães em relação aos filhos e à gestão de tempo;
- Dar resposta a funções mais importantes para o cliente, através da oferta de soluções que permitam ao cliente dar prioridade ao bem-estar da família;
- Dar resposta a funções emocionais ou sociais ao invés de apenas funcionais, através da oferta de serviços que garantam segurança e confiança.
- Ajudar mais clientes, ao criar serviços que enderecem as necessidades tanto dos filhos como dos pais;
- Dar resposta a uma função do cliente de forma melhor através de micro melhorias a atual proposta de valor, nomeadamente no caso do serviço Festas de Aniversário, em que a proposta de valor se mantém, mas há uma aposta na qualidade.

Segmento: Mulheres, mães, de classe média-alta e alta do Grande Porto (B2C)

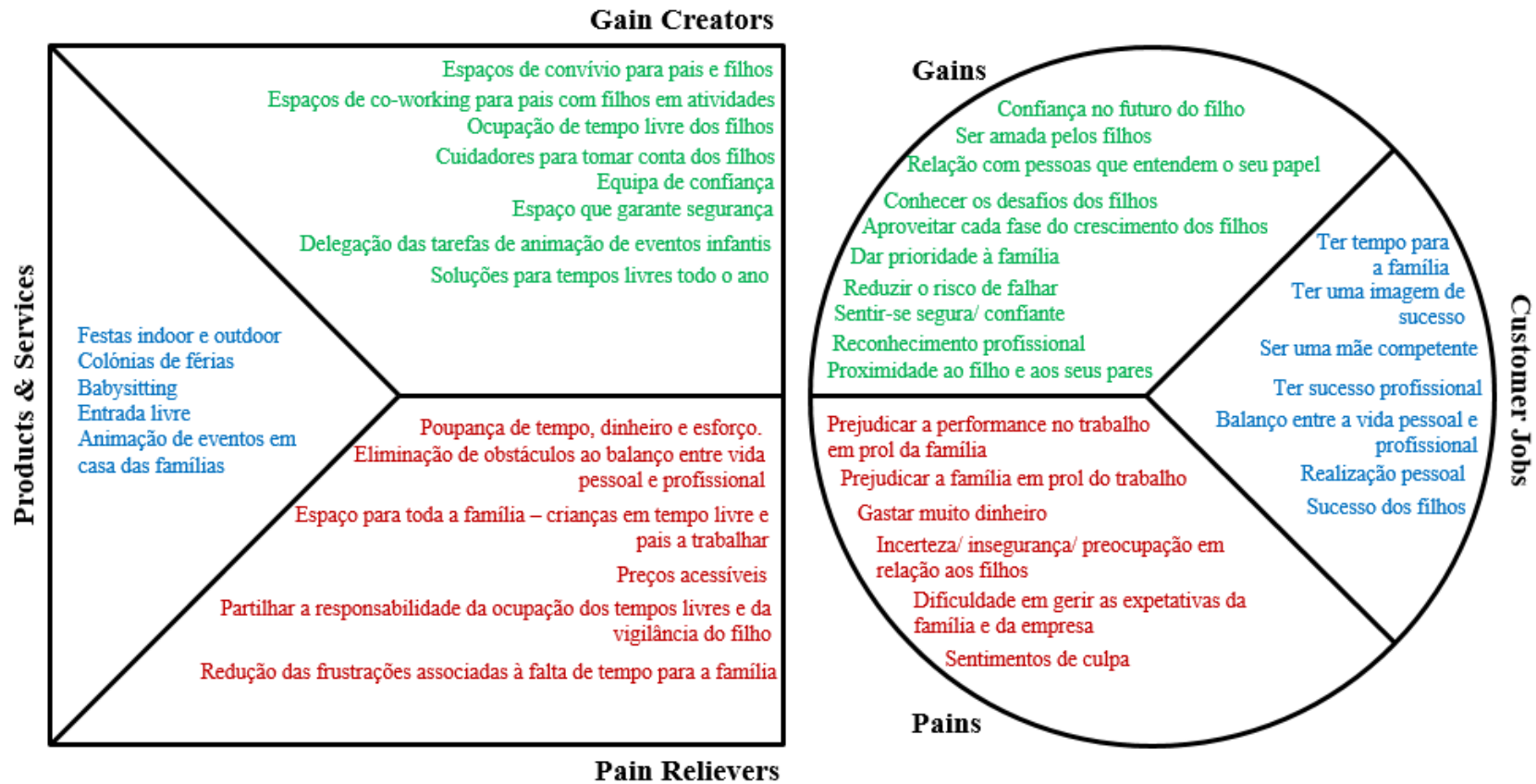


Figura 11: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Mães. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Estabelecimentos de Ensino

O segmento de clientes Estabelecimentos de Ensino (figura 13), engloba creches, infantários, escolas primárias e escolas básicas do Grande Porto. Para este segmento, a inovação da proposta de valor assenta em:

- Dar resposta a mais funções que o cliente está a tentar executar, através da oferta de um programa educativo que permita aos estabelecimentos de ensino aceder a planos de aula em formato de visita de estudo temática;
- Dar resposta a funções emocionais ou sociais ao invés de apenas funcionais, ao disponibilizar novos formatos de ensino, fugindo ao modelo tradicional da sala de aula e estimulando a criatividade e as competências sociais dos alunos;
- Dar resposta a uma função do cliente de forma radicalmente melhor das que existem no mercado, através da melhoria nos serviços de animação de eventos de terceiros e através do programa educativo, libertando os professores da organização de eventos e visitas temáticas.

Segmento: Estabelecimentos de Ensino do Grande Porto (B2B)
Creches, Infantários e Escolas primárias

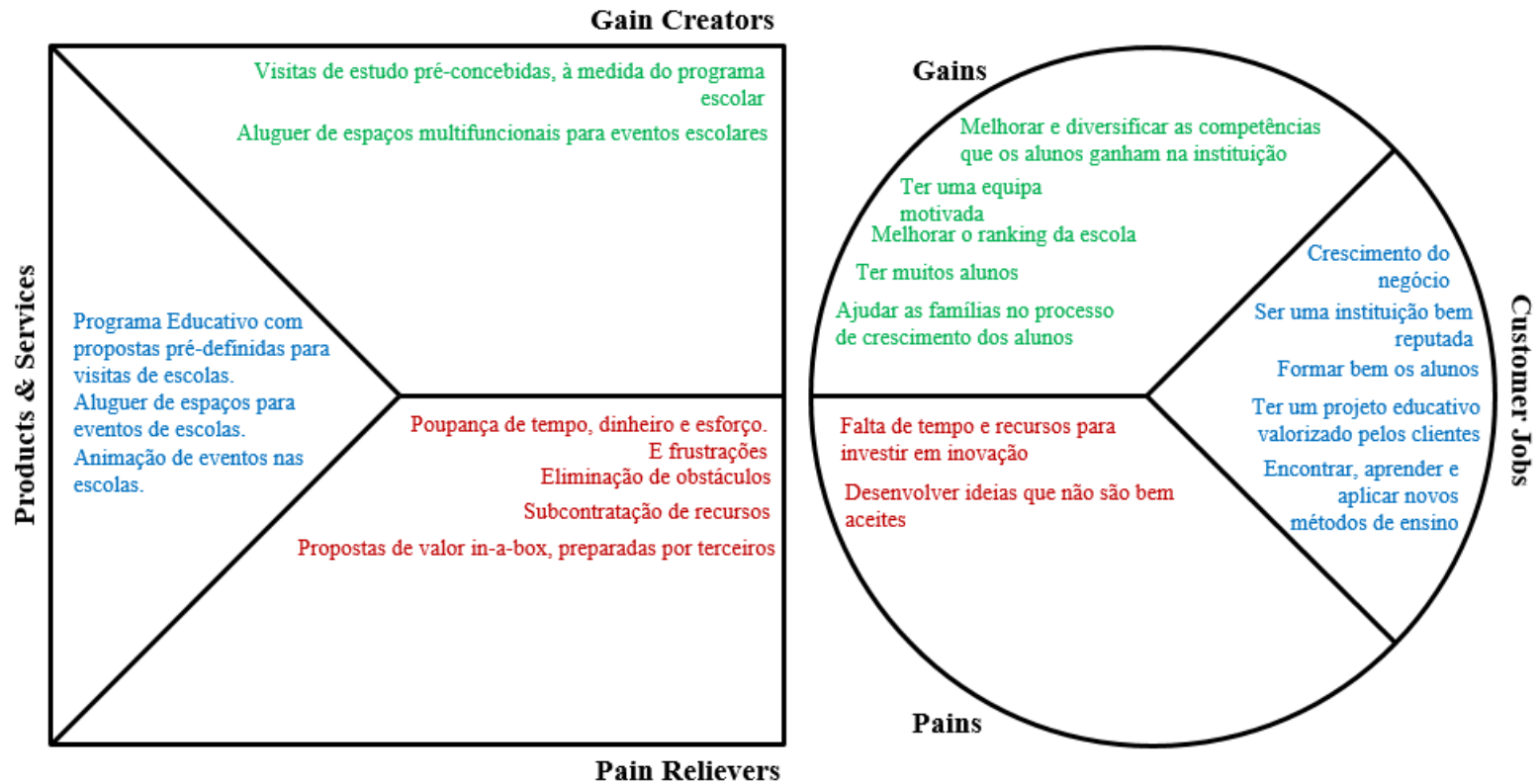


Figura 12: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Estabelecimentos de Ensino. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010

Provedores de Atividades Extracurriculares

O segmento de clientes Provedores de Atividades Extracurriculares (figura 14), engloba institutos de línguas, academias de estudo, escolas de música, clubes desportivos, escolas de informática, entre outras, no Grande Porto. Para este segmento, a inovação da proposta de valor assenta em:

- Dar resposta a mais funções que o cliente está a tentar executar, através da disponibilização de espaços equipados à medida das atividades, com serviços de limpeza e manutenção garantidos, para que as atividades possam ter lugar numa localização diferente do habitual e assim alargar a área de atuação e influência da instituição;
- Dar resposta a funções emocionais ou sociais ao invés de apenas funcionais, ao poupar às organizações, academias, clubes, o tempo, o dinheiro e o esforço necessários para equipar e manter espaços para as atividades.

Segmento: Instituições de atividades extracurriculares do Grande Porto
Clubes, academias, institutos

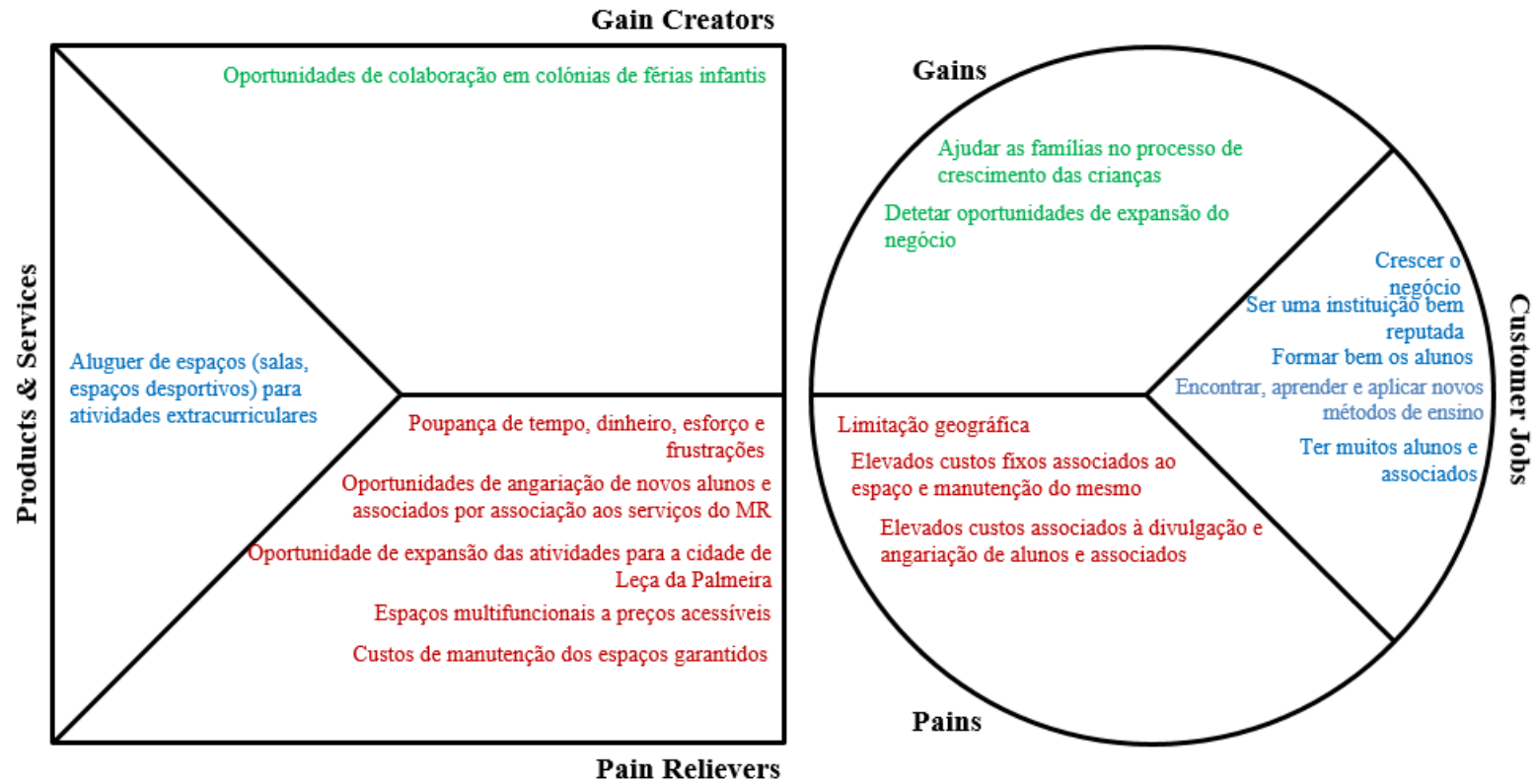


Figura 13: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Instituições de Atividades Extracurriculares. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Grandes Empresas do Norte

O segmento de clientes Grandes Empresas do Norte (figura 15), inclui as grandes organizações públicas ou privadas do norte do país. Para este segmento, a inovação da proposta de valor assenta em:

- Dar resposta a mais funções que o cliente está a tentar executar, através da oferta de programas adaptados ao contexto da empresa que garantam a ocupação dos filhos dos colaboradores nos tempos livres e libertem os pais da preocupação com os filhos;
- Dar resposta a funções emocionais ou sociais ao invés de apenas funcionais, ao garantir o bem-estar das famílias dos colaboradores da empresa e assim assegurar os níveis de motivação e felicidade dos mesmos na empresa;
- Dar resposta a uma função do cliente de forma melhor através de micro melhorias a atual proposta de valor, ao desenvolver melhorias no serviço de animação de festas de terceiros;
- Dar resposta a uma função do cliente de forma radicalmente melhor das que existem no mercado, através do serviço Colónia de Férias para os filhos dos colaboradores das empresas, pois não há no mercado nenhuma empresa focada nesta área de apoio ao bem-estar dos colaboradores que liberte os departamentos de recursos humanos destas funções.

Segmento: Grandes empresas do Norte (B2B)

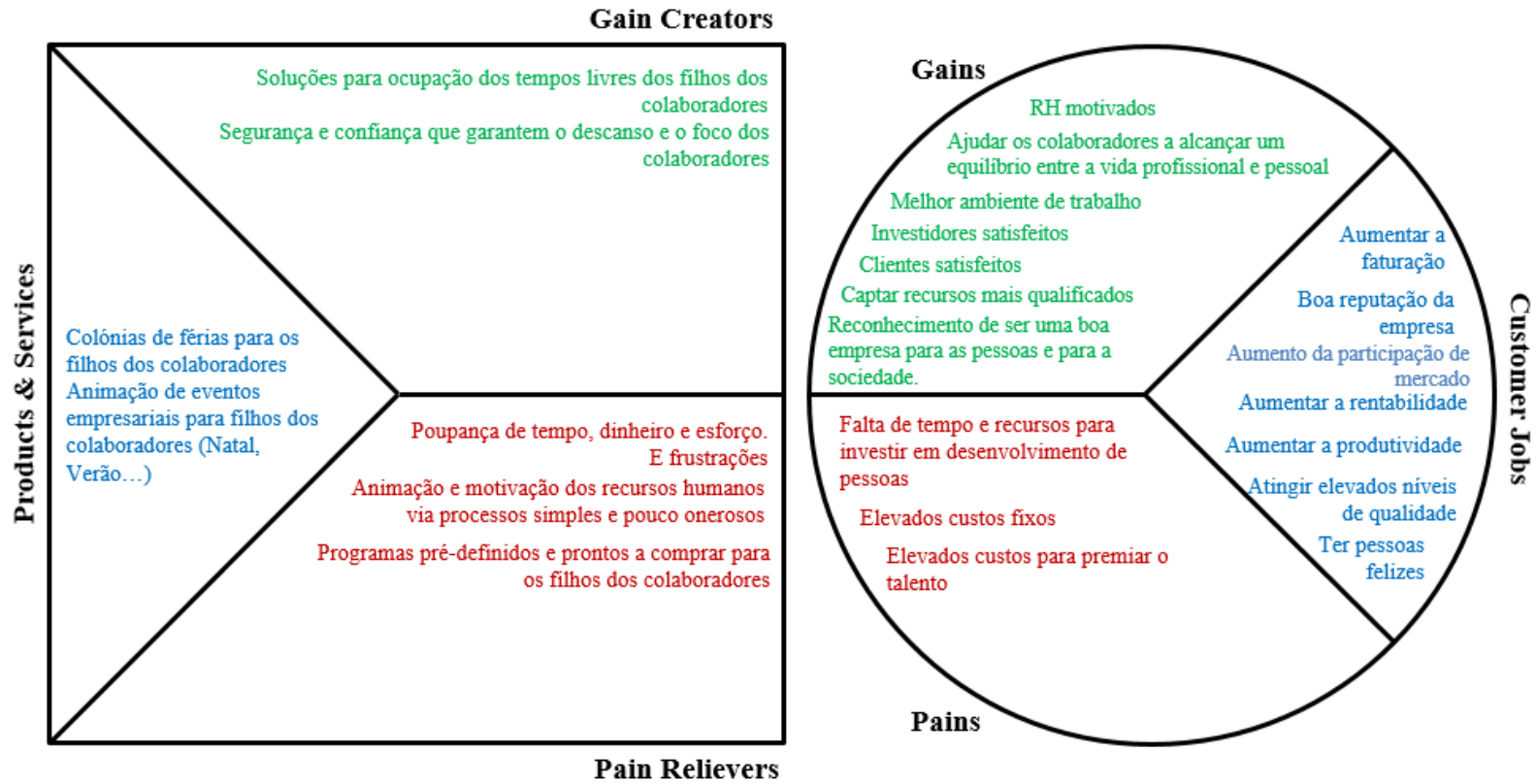


Figura 14: Canvas da nova proposta de valor da Maria Rapaz para o segmento de clientes Outras Empresas do Norte. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.

13.2. Modelo de Negócio

Em relação ao *Business Model Canvas*, o esquema que se segue (figura 16) agrega as quatro propostas de valor para os diferentes segmentos de clientes e distingue o modelo de negócio criado para cada um através da utilização de quatro cores – rosa para o segmento Mães, azul para o segmento Estabelecimentos de Ensino, verde para o segmento de Instituições de Atividades Extracurriculares e amarelo para o segmento Outras Empresas do Norte.

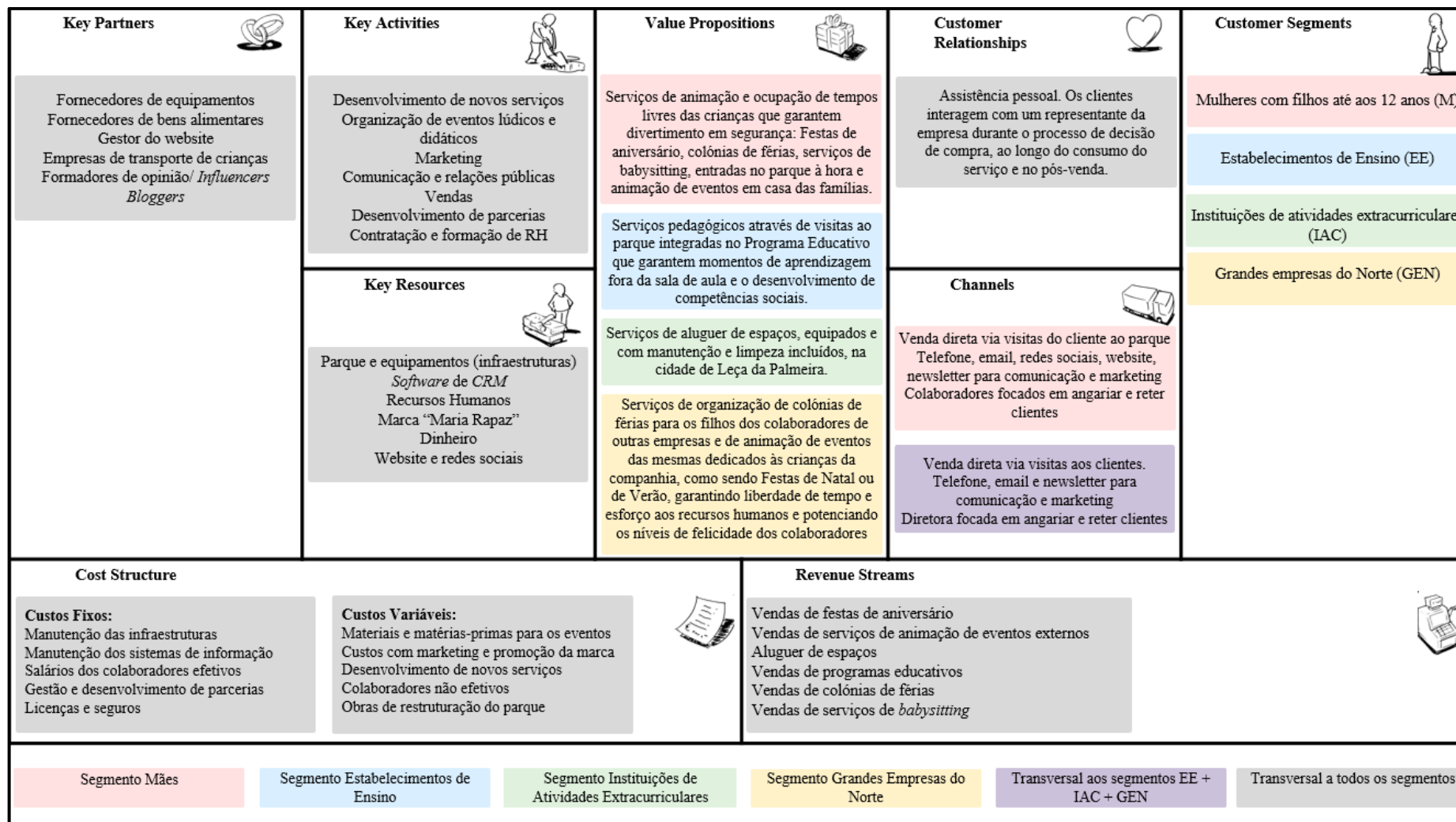


Figura 15: O Business Model Canvas proposto para a Maria Rapaz. Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Capítulo 14. Plano de implementação

14.1. Ações

Ação 1 – Restruturação e reorganização dos espaços, das atrações e das decorações do parque.

Enquadramento	Propõe-se renovar os espaços e atrações do parque dada a falta de investimento registada nos últimos anos e a fase de declínio em que se encontra o negócio por falta de inovação nos serviços e manutenção das infraestruturas.																							
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renovar a imagem do parque e todos os aspetos tangíveis dos serviços, isto é, os espaços, as atrações e todas as evidências físicas. ✓ Modernizar o negócio para resistir às mudanças do mercado e ser mais competitivo. ✓ Inovar e reinventar o parque para não desaparecer. ✓ Potenciar as vendas. 																							
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovação das atrações interiores: <ol style="list-style-type: none"> a. Aumentar o campo de futebol <i>indoor</i> b. Equipar uma sala de computadores c. Renovar o espaço infantil d. Aumentar e modernizar a receção e o vestiário e. Transformar a sala de lanches em anfiteatro multifunções f. Renovar o espaço de bar transformando-o em sala multifuncional com anfiteatro e espaço de <i>co-working</i> g. Equipar o mercado e a casa de bonecas h. Pintar o parque e todas as atrações 2. Criação de atrações exteriores: <ol style="list-style-type: none"> a. Construir um campo multifuncional (desportivo e para anfiteatro) b. Construir um perímetro lúdico sob o imaginário de um acampamento índio (referência ao logotipo) c. Construir uma zona de merendas 																							
Atividades calendarizadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">2018</th> <th colspan="4"></th> </tr> <tr> <th></th> <th>T1</th> <th>T2</th> <th>T3</th> <th>T4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Renovação das atrações interiores</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Criação de atrações exteriores</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				2018						T1	T2	T3	T4	Renovação das atrações interiores					Criação de atrações exteriores				
2018																								
	T1	T2	T3	T4																				
Renovação das atrações interiores																								
Criação de atrações exteriores																								
Intervenientes	Equipas de arquitetura e construção, retalhistas de <i>hardware</i>																							
Implementação	Média																							
Orçamento	120.000€																							

Ação 2 – Reformulação dos serviços existentes.

Enquadramento	Dada a receita que resulta do serviço Festas de Aniversário, propõe-se investir no relançamento do serviço, após melhorias que resultem em maior qualidade e novidades para o cliente para assim renovar o seu posicionamento. Propõe-se também investir em melhorias nos restantes serviços que, apesar de existirem, são pouco conhecidos pelo público e pouco relevantes para o negócio.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revitalizar o serviço Festas de Aniversário e aumentar o seu ciclo de vida através um novo posicionamento que vise o aumento do consumo e a atração de novos clientes melhorando a comunicação, alterando visualmente os aspetos tangíveis do serviço (convites, <i>website</i>...) e aumentando os preços. ✓ Relançar os restantes serviços existentes cuja comunicação e promoção têm sido inexistentes ✓ Adaptar os procedimentos em função da realidade dos clientes, concorrentes e da tecnologia
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformular o serviço Festas de Aniversário: <ol style="list-style-type: none"> a. Reduzir o número de menus para três b. Reformular os menus de lanche c. Aumentar os preços dos menus aos fins-de-semana e feriados posicionando a marca como <i>premium</i>, e reduzir os preços à semana para potenciar as vendas nestes dias. Proposta apresentada no Anexo 21. d. Renovar a imagem dos convites e introduzir ferramentas digitais, como <i>QR codes</i>, que remetam para o mapa interativo das diversões no <i>website</i>. e. Melhorar a proposta de valor pela oferta de <i>merchandising</i> com a marca Maria Rapaz para o aniversariante e, sob pagamento, para os convidados (toalhas de banho e chapéus no Verão, meias e luvas no Inverno, por exemplo) e benefícios extra para os pais (cartão Família Amiga com vantagens em serviços como Colónias de Férias ou <i>Babysitting</i>). f. Comprar novos coletes 2. Reformular o serviço <i>Party School</i>: <ol style="list-style-type: none"> a. Alterar o nome para “Organização e Animação de Eventos”, e alargar o alcance do serviço para abranger a animação de qualquer <i>3rd party event</i>, seja em escolas, empresas ou particulares. b. Definir propostas “<i>in-a-box</i>”, <i>ready to deliver</i> e elaborar um portfólio com descrições e imagens de eventos já organizados para distribuir em versão digital e incluir no <i>website</i>. c. Pesquisa e compra de materiais para os eventos externos (como insufláveis, por exemplo). 3. Eliminar o serviço Festas Temáticas. 4. Renomear o serviço Brincadeira Livre.

	5. Produção de painéis informativos para comunicação dos serviços existentes na zona da receção.				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Reformular o serviço Festas de Aniversário				
	Reformular o serviço <i>Party School</i>				
	Eliminar o serviço Festas Temáticas				
	Renomear o serviço Brincadeira Livre				
	Produção de painéis informativos				
Intervenientes	Designer IEFP, programador/gestor do <i>website</i> , empresas de produção de brindes, gráfica, fornecedores de equipamentos para parques infantis				
Implementação	Fácil				
Orçamento	5.500€ (1100€ para coletes, 3000€ <i>merchandising</i> , 400€ para painéis, 1000€ para material para eventos externos)				

Ação 3 – Alargamento do portfólio de serviços.

Enquadramento	Tendo em conta a limitação resultante da existência de uma única fonte de receita relevante para o negócio, propõe-se aumentar o portfólio de serviços da marca, na sequência da análise apresentada no anexo 18.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar o número de fontes de receita e diversificar a oferta ✓ Rentabilizar os espaços e combater a sazonalidade ✓ Alargar os segmentos alvo ✓ Incrementar as vendas ✓ Reposicionar a marca aliando divertimento a pedagogia
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento dos componentes e aspetos visuais digitais, e implementação do serviço de Festas de Aniversário Outdoor: <ol style="list-style-type: none"> a. Aos fins-de-semana b. Crescer até às 6 festas <i>outdoor</i> por dia aos fins-de-semana e feriados nos meses de maio, junho, julho, agosto e setembro 2. Desenvolvimento dos componentes e aspetos visuais digitais, e implementação do serviço de Aluguer de Espaços para Atividades Extracurriculares: <ol style="list-style-type: none"> a. À semana b. Espaços <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>: Sala de Dança, Campos de Futebol, Sala para Eventos e Academias de Estudo e de Código 3. Desenvolvimento dos componentes e aspetos visuais digitais, e implementação do serviço Programa Educativo: <ol style="list-style-type: none"> a. À semana

	<p>b. Para visitas de escolas e instituições</p> <p>c. Desenvolvimento de um Programa Educativo com propostas didáticas inovadoras enquadradas no programa escolar do Pré-Escolar, 1º e 2º Ciclos</p> <p>d. Aposta numa estratégia pedagógica para posicionar a marca como divertida, mas também lúdica, educando as crianças de forma descontraída e contribuindo para uma geração mais informada.</p> <p>4. Desenvolvimento dos componentes e aspetos visuais digitais, e implementação do serviço Colónias de Férias:</p> <p>a. Nas semanas de Verão, Páscoa e Carnaval.</p>				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Desenvolvimento dos novos serviços				
	Implementação do serviço de Festas de Aniversário Outdoor				
	Implementação do serviço de Aluguer de Espaços para Atividades Extracurriculares				
Implementação do serviço Colónias de Férias					
Intervenientes	Designer IEFEP, gráficas, empresas de <i>catering</i> e de transportes				
Implementação	Fácil				
Orçamento	600€ (para implementação das colónias de férias)				

Ação 4 – Modernização do modelo de gestão do negócio.

Enquadramento	Dada a falta de profissionalização das práticas de gestão, propõe-se a adoção de ferramentas que permitam a medição dos resultados, facilitem a administração do negócio e fomentem o trabalho em equipa para maior satisfação e retenção dos clientes.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovar os processos operacionais e a forma de comercialização ✓ Identificar objetivos a curto, médio e longo prazo ✓ Criar uma base de dados e um registo histórico do negócio sintetizando-o em documentos de fácil leitura e monitorização ✓ Favorecer a transparência da gestão e a autonomia dos colaboradores ✓ Converter potenciais clientes, reduzir o número de perdas de clientes e gerir o acompanhamento pós-venda
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoção de uma metodologia de medição e gestão de desempenho dos colaboradores, como o <i>Balanced Scorecard</i> ou outra, por forma a garantir a melhor gestão dos serviços e os resultados pretendidos através da definição de indicadores de desempenho para cada função. 2. Adoção de <i>software</i> de gestão de relacionamento com clientes e <i>Business Intelligence</i>, disponível gratuitamente <i>online</i>, com o

	<p>intuito de recolher e gerir dados, manter a informação atualizada, facilitar o diálogo com os clientes, promover uma assistência mais pronta e antecipar possíveis oportunidades de negócio.</p> <p>3. Compra de computadores para a receção e escritório.</p> <p>4. Upgrade de rede wifi.</p>				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Adoção de uma metodologia de medição				
	Adoção de <i>software</i> de gestão de relacionamento com clientes				
	Adoção de um <i>software</i> de visualização interativa de dados				
	Compra de computadores				
	Instalação de rede <i>wifi</i> .				
Intervenientes	Fornecedores de <i>software</i> , fornecedores de <i>hardware</i> , fornecedores de serviços de internet				
Implementação	Médio				
Orçamento	2.740€ (2.500€ para 3 computadores portáteis e 240€ para <i>upgrade</i> de rede <i>wifi</i>)				

Ação 5 – Desenvolvimento organizacional.

Enquadramento	Dada a falta de práticas de comunicação interna e de uma cultura organizacional, propõe-se apostar na organização interna da empresa.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reestruturar a organização interna inculcando um sentimento de identidade e de unidade aos colaboradores ✓ Ajudar os colaboradores a compreender a estratégia da empresa e motivá-los ✓ Garantir uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços ✓ Reforçar a identidade da marca partindo das pessoas da organização ✓ Profissionalizar e padronizar ao máximo os serviços para aumentar a produtividade 				
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição da missão, visão e valores da marca 2. Clarificação das funções dos colaboradores. Sugestão apresentada no anexo 19. 3. Elaboração de um plano de comunicação para a marca (que torne claras a visão, missão e valores da marca), que a ajude a posicionar orientando a equipa nos diversos âmbitos de atuação. 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Definição da missão, visão e valores da marca				

	Elaboração de um plano de comunicação				
Intervenientes	Diretora do parque (formada em Comunicação)				
Implementação	Fácil				
Orçamento	0€				

Ação 6 – Restruturação da política de recursos humanos.

Enquadramento	Dada a falta de formação dos recursos humanos e a estrutura muito hierárquica onde os colaboradores têm pouca autonomia face à administração e os colaboradores não efetivos registam uma elevada rotação e um nível de desmotivação acentuado, propõe-se implementar uma estratégia de gestão de recursos humanos.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar a estrutura e o funcionamento da empresa ✓ Capacitar os recursos humanos, reduzir a rotação de colaboradores, atrair talento e fomentar o compromisso ✓ Melhorar a integração e o desempenho dos colaboradores, o clima laboral, e os níveis de produtividade ✓ Melhorar a qualidade dos serviços e gerar <i>word-of-mouth</i> positivo 				
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração de um manual do colaborador, que oriente o comportamento dos mesmos de acordo com as exigências e expectativas da organização. 2. Elaboração de um plano de formação e desenvolvimento profissional, com o objetivo de qualificar os colaboradores de forma a gerar os resultados 3. Contratação de um estagiário, em regime IEF, com responsabilidade pela produção de design e artes finais de materiais, gestão do <i>website</i> e redes sociais. <ol style="list-style-type: none"> a. Perfil: <i>background</i> de marketing digital e <i>design</i>. 4. Aumento dos ordenados de todos os colaboradores 5. Definição de um pacote de benefícios para os colaboradores 6. Desenho e produção de uniformes para os colaboradores 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Elaboração de um manual do colaborador				
	Elaboração de um plano de formação				
	Contratação de um estagiário				
	Aumento dos ordenados				
	Definição de um pacote de benefícios				
	Desenho e produção de uniformes				
Intervenientes	IEFP, fornecedores de uniformes				
Implementação	Fácil				

Orçamento	5.076€ (2520€ para contratação de um estagiário, 582€ anuais para aumentar um salário para 1200€, 499€ anuais para aumentar um salário para 900€, 995€ anuais para aumentar a remuneração à hora dos monitores, 480€ para uniformes)
-----------	---

Ação 7 – Reforçar a notoriedade e reputação da marca apostando nos canais digitais.

Enquadramento	Dada a necessidade de reconstruir uma marca forte, é fundamental garantir relevância e consistência em todas as suas dimensões, pelo que se propõe a adoção de estratégias de comunicação em canais digitais.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar uma marca forte e envolvente (<i>love brand</i>) e uma base de fãs ✓ Aumentar a notoriedade da marca e a intenção de compra, e aumentar as vendas ✓ Gerar interesse, através de conteúdo relevante, e incentivar a experimentação e os <i>posts</i> de recomendação criando estímulos nos canais sociais. ✓ Diferenciar os serviços dos concorrentes. ✓ Tornar a experiência de compra à distância fácil e agradável
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma <i>newsletter</i> digital mensal com notícias da marca e temas relevantes para os diferentes segmentos de clientes. 2. Definir um plano de comunicação para as redes sociais que vise a divulgação da marca, fortalecer canais de comunicação com os clientes, criar uma comunidade de fãs, educar através da divulgação de conteúdo, e em última instância gerar oportunidades de venda. Incluir objetivos que compreendam: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeamento das publicações (relevantes para os segmentos-alvo, relacionadas com entretenimento, educação e bem-estar infantil) ○ Identificar os maiores influenciadores e iniciar um relacionamento de longo prazo para que ampliem e tragam credibilidade ao conteúdo. ○ Manter uma presença assídua, fomentando o diálogo e criando uma relação próxima com o público. ○ Definir indicadores de desempenho e monitorização. 3. Melhorar a estrutura e conteúdos do <i>website</i>, garantindo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Legibilidade (cores coerentes com a identidade visual, uma tipografia que torne a leitura agradável e uma hierarquia clara de conteúdos; navegabilidade, ou seja, com links e conteúdos facilmente acessíveis; e ainda rapidez, manutenção constante, foco no cliente e no que é relevante para este, formulários de contato facilitados, interatividade via espaços para partilha de experiências e jogos; e funcionalidade em todos os dispositivos.) ○ Divulgação dos novos serviços.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criação de uma nova <i>homepage</i> com um mapa interativo das diversões do parque. ○ Criação de uma página de reserva e compra de serviços <i>online</i> através de uma plataforma detida por terceiros. <p>4. Construir relações sólidas com <i>bloggers</i> e enviar <i>press releases</i> para meios relacionados com maternidade, puericultura, educação, <i>lifestyle</i>.</p>				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Criar uma <i>newsletter</i> digital mensal				
	Definir um plano de comunicação para as redes sociais				
	Melhorar a estrutura e conteúdos do <i>website</i>				
Construir relações sólidas com <i>bloggers</i>					
Intervenientes	<i>Designer</i> IIEFP				
Implementação	Média				
Orçamento	2.000€ (para produção de vídeos para o <i>site</i>)				

Ação 8 – Elaboração de um plano comercial.

Enquadramento	Dada a falta de planeamento estratégico e de objetivos comerciais, propõe-se definir um plano comercial que estabeleça metas de venda.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar práticas de gestão por objetivos. ✓ Melhorar o planeamento e permitir a contínua revisão ✓ Criar meios de controlo da informação e de avaliação objetivos ✓ Concentrar esforços, motivar os colaboradores e premiar o mérito 				
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar o volume de vendas de festas em 60% em 5 anos 2. Aumentar em 10% o volume de vendas de animação de eventos externos (empresas e escolas) 3. Alugar ao ano, no 1º ano, 2 espaços <i>indoor</i> e 1 <i>outdoor</i> para atividades extracurriculares 4. Atingir 10 visitas de escolas através do programa educativo no 1º ano 5. Atingir o número de 150 crianças em colónias de férias no 1º ano 6. Atingir 50% do valor das vendas de festas no Inverno nos meses de época baixa através das festas <i>outdoor</i> e das colónias de férias. 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Definir objetivos de venda para cada serviço				
Intervenientes					

Implementação	Fácil
Orçamento	21.575€ . Aumentar as vendas de festas em 60% em 5 anos requer aumentar em 60% os CMVMC (mais 12.475€ anuais se as vendas aumentarem 60%) e as despesas com pessoal não efetivo (mais 9.100€ anuais se as vendas aumentarem 60%).

Ação 9 – Apresentação da proposta de valor aos diferentes segmentos de clientes e criação de parcerias.

Enquadramento	Dadas as novas propostas de valor do negócio para os atuais e futuros clientes, propõe-se a apresentação das mesmas aos diferentes segmentos por forma a divulgar a reestruturação do negócio, detetar oportunidades de colaboração e estabelecer possíveis parcerias.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alargar a base de clientes com um investimento reduzido ✓ Potenciar o crescimento de ambas as partes envolvidas ✓ Potenciar vendas ✓ Aumentar a notoriedade da marca ✓ Reforçar a identidade da marca e o novo posicionamento 				
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação de um portfólio de serviços em formato digital para cada segmento: Estabelecimentos de Ensino, Instituições de Atividades Extracurriculares, Outras Empresas do Norte e Mães. 2. Pesquisa e recolha de dados sobre a dimensão e estrutura do segmento 3. Definição de um plano de visitas para os segmentos 4. Visitas de apresentação da proposta de valor aos segmentos 5. Compra e instalação de um ecrã na zona de bar para comunicação interativa dos serviços existentes ao segmento Mães/Famílias 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Criação de um portfólio de serviços				
	Pesquisa e recolha de dados				
	Definição de um plano de visitas				
	Visitas de apresentação da proposta de valor				
	Compra e instalação de um ecrã				
Intervenientes	Designer, Outras Empresas do Norte, Estabelecimentos de Ensino do Grande Porto, Instituições de Atividades Extracurriculares, Fornecedores de eletrodomésticos				
Implementação	Médio				
Orçamento	1.200€ (para compra de um ecrã LCD)				

Ação 10 – Estabelecimento de parcerias com grandes empresas portuguesas do Norte.

Enquadramento	Propõe-se o recurso ao patrocínio dos diversos espaços que constituem o imaginário do parque – a Casa das Bonecas, o Campo de Futebol, a Garagem, o Mercado, etc.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar fontes de financiamento para as obras de reestruturação do parque ✓ Alargar a base de contactos, parcerias e relacionamentos empresariais que podem alavancar serviços como as Colónias de Férias e os eventos externos. ✓ Juntar valor à reputação da marca ✓ Captar recursos e público pela associação a marcas já conhecidas ✓ Retorno publicitário através dos canais internos dos patrocinadores 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Definição de uma lista de potenciais patrocinadores				
	Visitas para apresentação da proposta				
	Negociação do modelo de patrocínio				
	Implementação				
Intervenientes	Outras empresas do Norte				
Implementação	Médio				
Orçamento	0€				

Ação 11 – Estabelecimento de parcerias com os hotéis do Grande Porto e definir uma estratégia de posicionamento e de comunicação para o serviço *Babysitting*.

Enquadramento	Dada a irrelevância do serviço <i>Babysitting</i> no volume de negócios da empresa propõe-se definir uma estratégia de comunicação para o dar a conhecer ao público e alavancar as vendas.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar o número de fontes de receita do negócio. ✓ Aceder a novos clientes sem a necessidade de grandes investimentos ✓ Alargar a base de clientes 				
Atividades calendarizadas	2018				
		T1	T2	T3	T4
	Pesquisa e recolha de dados sobre os segmentos de clientes				
	Definição de um plano de visitas aos atuais clientes				

	(pequena lista de hotéis da cidade do Porto)				
	Definição de um plano de visitas aos potenciais clientes (outros hotéis do Grande Porto)				
	Visitas de apresentação da proposta de valor				
Intervenientes	Outras empresas				
Implementação	Fácil				
Orçamento	0€				

Ação 12 – Ações de ativação de marca *offline* e campanhas *blended*.

Enquadramento	Dado o novo posicionamento pretendido para a marca, propõe-se aliar as ações de marketing <i>online</i> com outras <i>offline</i> que alavanquem a notoriedade e que difundam os valores da marca.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar a notoriedade e reputação da marca ✓ Partilhar e difundir a identidade e valores da marca ✓ Estabelecer uma relação de proximidade com os clientes e os seus filhos ✓ Estabelecer a marca como uma referência no que toca ao entretenimento, educação e desenvolvimento das crianças ✓ Posicionar a marca como próxima das famílias 				
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação em feiras e eventos infantis. 2. Desenvolvimento de campanhas de colecionáveis, integradas na estratégia pedagógica da marca, para oferecer aos clientes: <ol style="list-style-type: none"> a. As profissões: Maria e Rapaz em contextos de diferentes profissões existentes no parque: o vendedor do mercado, o professor da escola, a mãe em casa, o futebolista, o maquinista no estação de comboios, o mecânico na garagem, a enfermeira, a professora de dança, etc. b. A cidade da Maria Rapaz: Réplicas de diversões reais de referência do parque: a casa, o mercado, a estação de comboios, etc. 				
Atividades calendarizadas	2019				
		T1	T2	T3	T4
	Participação em feiras e eventos infantis.				
	Desenvolvimento de campanhas de colecionáveis				
Intervenientes	Designer, organizações externas de eventos, empresas de produção de brindes.				
Implementação	Médio				
Orçamento	10.000€ (produção de brindes)				

14.2. Cronograma das atividades e equipa de implementação

Ações	Owner ¹⁰	Budget	2018				2019				2020				2021				2022				
			T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	
1	Reestruturação dos espaços	120.000€																					
1.1	Renovação das atrações interiores	GM, OM																					
1.2	Criação de atrações exteriores	GM, OM																					
2	Reformulação dos serviços existentes	5.500€																					
2.1	Reformular o serviço Festas de Aniversário	GM																					
2.2	Reformular o serviço <i>Party School</i>	GM																					
2.3	Eliminar o serviço Festas Temáticas	GM																					
2.4	Renomear o serviço Brincadeira Livre	GM																					
2.5	Produção de painéis informativos	D																					
3	Alargamento do portfólio de serviços	600€																					
3.1	Desenvolvimento dos novos serviços	GM																					
3.2	Implementação do serviço de Festas de Aniversário Outdoor	OM, ET																					
3.3	Implementação do serviço de Aluguer de Espaços para A.E.	OM																					
3.4	Implementação das Colónias de Férias	OM, ET																					
4	Modernização do modelo de gestão	2.740€																					
4.1	Metodologia de medição de desempenho	GM																					
4.2	Adoção de <i>software</i> de CRM	GM																					
4.3	Compra de computadores portáteis	OM																					
4.4	Instalação de rede <i>wifi</i>	OM																					
5	Desenvolvimento organizacional	0€																					
5.1	Definição da missão, visão e valores	GM																					
5.3	Elaboração de um plano de comunicação	GM																					
6	Reestruturação da política de RH	5.076€																					
6.1	Elaboração de um manual do colaborador	GM																					
6.2	Elaboração de um plano de formação	GM, OM																					

¹⁰ Anexo 19 – “Estrutura de recursos humanos proposta para a Maria Rapaz.”

6.3	Contratação de um estagiário	GM																		
6.4	Aumento dos ordenados	GM																		
6.5	Definição de um pacote de benefícios	GM																		
6.6	Produção de uniformes	GM																		
7	Reforço da notoriedade da marca		2.000€																	
7.1	Criar uma newsletter digital mensal	DMM																		
7.2	Plano de comunicação para as redes sociais	DMM																		
7.3	Melhorar a estrutura e conteúdos do website	DMM																		
7.4	Construir relações sólidas com <i>bloggers</i>	GM, DMM																		
8	Plano comercial		21.575€																	
8.1	Definir objetivos	GM																		
9	Apresentação da proposta de valor		1.200€																	
9.1	Criação de um portfólio de serviços	DMM																		
9.2	Recolha de dados sobre os segmentos	OM																		
9.3	Plano de visitas aos clientes	OM																		
9.4	Apresentação da proposta de valor	GM																		
9.5	Compra e instalação de um ecrã	OM																		
10	Estabelecimento de parcerias com GEN		0€																	
10.1	Listagem de potenciais patrocinadores	GM, OM																		
10.2	Apresentação da proposta de patrocínio	GM																		
10.3	Negociação do modelo de patrocínio	GM																		
10.4	Implementação do <i>branding</i> dos patrocinadores	GM, OM																		
11	Parcerias com hotéis		0€																	
11.1	Pesquisa e recolha de dados sobre potenciais clientes do serviço <i>Babysitting</i>	OM																		
11.2	Plano de visitas aos atuais clientes	OM																		
11.3	Plano de visitas aos potenciais clientes	OM																		
11.4	Apresentação da proposta de valor	GM																		
12	Ativação de marca e campanhas		10.000€																	
12.1	Participação em feiras e eventos infantis	OM, ET																		
12.3	Campanhas de colecionáveis	GM																		
	TOTAL		168.691€																	
	TOTAL 1º ano		143.691€																	

Tabela 15: Cronograma das atividades do plano de ação proposto.

14.3. Monitorização e controlo

De forma a garantir o controlo da implementação da estratégia, apresenta-se o *balanced scorecard* a desenvolver na Maria Rapaz. Este instrumento procura garantir que a execução do novo modelo de negócio para a empresa é assegurada.

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Meta
Cliente	Renovação dos espaços e atrações do parque – interiores e exteriores.	Carteira de clientes – Fidelização e angariação Imagem da marca ROI Portfólio Carteira de clientes	Renovar os serviços existentes nos dois primeiros trimestres de 2018 e lançar novos serviços de qualidade nos dois semestres seguintes.
	Aumento e diversificação do portfólio de serviços.		
	Investimento na contratação e formação dos recursos humanos.	Produtividade Número de pessoas contratadas e formadas e resultados alcançados Avaliações de desempenho	Ter 100% dos colaboradores satisfeitos e motivados. Garantir que o desempenho dos colaboradores acompanha a reestruturação organizacional.
	Reforço da notoriedade e reputação da marca.	Carteira de clientes Índice de satisfação dos clientes	Duplicar o número <i>likes</i> e seguidores no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> no período de um ano. Atingir 20.000 <i>likes</i> e seguidores em 5 anos.
Processos Internos	Modernização do modelo de gestão do negócio.	Produtividade Organização e metodologias de trabalho	Criação de um inventário de processos internos. Reduzir o tempo de entrada e saída das crianças em 50%. Realizar revisões anuais dos procedimentos e avaliação.
Financeira	Crescimento das vendas anuais	Receita de vendas Demonstração dos resultados Rentabilidade	60% num período de 5 anos
	Combate à sazonalidade do negócio.	Receita de vendas na época baixa.	Reduzir em 50% a diferença existente entre as vendas da época alta e baixa em 5 anos.

Tabela 16: *Balanced Scorecard* para a Maria Rapaz.

Capítulo 15. Plano de contingência

Na tabela 17 apresentam-se as possíveis contingências do projeto, isto é, as principais condicionalidades que podem advir de as ações não se desenrolarem como previsto, e assim colocar o projeto em causa.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Atrasos nas obras e entregas de materiais	Faturação expectável para o primeiro ano inferior ao previsto	Atrasar a implementação de algumas ações previstas no plano
Reduzida aceitação dos novos serviços criados – nomeadamente Cedência de Espaços, o Programa Educativo, as Colónias de Férias e o <i>Babysitting</i>	Faturação inferior ao previsto	Aumentar o investimento em comunicação

Tabela 17: Plano de contingência do projeto.

Capítulo 16. Viabilidade económico-financeira

De seguida apresenta-se um cálculo da faturação anual média expectável¹¹ para os 5 anos seguintes ao início do projeto, depois de implementadas as ações propostas (figura 16).

Demonstração dos Resultados Previsional	PERÍODOS					
	2016	2018	2019	2020	2021	2017
RUBRICAS						
RENDIMENTOS E GASTOS						
Vendas e serviços prestados	165 717,60 €	182 289,36 €	198 861,12 €	232 004,64 €	248 576,40 €	265 148,16 €
Subsídios à exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	- 20 791,36 €	- 22 870,50 €	- 24 949,63 €	- 29 107,90 €	- 31 187,04 €	- 33 266,18 €
Fornecimentos e serviços externos	- 38 320,00 €	- 38 894,80 €	- 39 478,22 €	- 40 070,40 €	- 40 671,45 €	- 41 281,52 €
Gastos com o pessoal	- 53 339,19 €	- 86 942,89 €	- 88 681,74 €	- 90 455,38 €	- 92 264,49 €	- 94 109,78 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas	- 336,00 €	- 341,04 €	- 346,16 €	- 351,35 €	- 356,62 €	- 361,97 €
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	52 931,05 €	33 240,14 €	45 405,37 €	72 019,61 €	84 096,80 €	96 128,72 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	- 2 400,00 €	- 2 400,00 €	- 2 400,00 €	- 2 400,00 €	- 2 400,00 €	- 2 400,00 €
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	50 531,05 €	30 840,14 €	43 005,37 €	69 619,61 €	81 696,80 €	93 728,72 €
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
Resultado antes de impostos	50 531,05 €	30 840,14 €	43 005,37 €	69 619,61 €	81 696,80 €	93 728,72 €
Imposto sobre o rendimento do período	- 8 736,30 €	- 2 007,79 €	- 4 025,79 €	- 8 796,56 €	- 10 923,66 €	- 13 041,25 €
Resultado líquido do período	41 794,74 €	28 832,35 €	38 979,57 €	60 823,05 €	70 773,14 €	80 687,46 €

Figura 16: Faturação anual média expectável para os próximos anos.

Em 2016, os valores apresentados, sem IVA, são reais e, a partir de 2018 são previstos.

Dados os resultados do estudo realizado, com a marca Maria Rapaz a assumir a preferência dos inquiridos apesar da falta de investimento no parque nos últimos anos e de todas as fraquezas identificadas, e dado o aumento dos preços¹² dos serviços nos dias de maior procura, for forma a perseguir um posicionamento *premium*, estimou-se um aumento das vendas em 10% no ano de 2018 (ano em que é iniciado o plano de reestruturação do parque e em que é injetada maior fatia de investimento), um aumento de

¹¹ Anexo 20 – “Cálculos de apoio à análise económico-financeira”

¹² Anexo 21 – “Novo preçário e cálculos de apoio”

20% das vendas em 2019 (fase de introdução em que todos os novos serviços deverão estar operacionais), 40% em 2020 (fase de crescimento), 50% (face a 201) em 2021 e 60% (face a 2016) em 2022 (fase de maturidade).

Nestes cálculos foi considerado um aumento do CMVMC em cada ano correspondente à percentagem de aumento das vendas. Quanto aos gastos, foram considerados aumentos de 33% e 30% no salário de dois colaboradores efetivos, e um aumento de 100% da remuneração à hora dos colaboradores não efetivos para o ano de 2018, tendo sido estimado um aumento anual de 2% nos restantes anos, numa tentativa de acompanhar a inflação. Em relação às despesas administrativas e de manutenção considerou-se um aumento de 1,5% anual. Por fim, as despesas tributárias sofreram um aumento residual de 1% ao ano.

Por forma a concluir se este projeto é viável depois do investimento inicial proposto de cerca de 144.000€ (exatamente 143.691€), calculou-se o pagamento de 10% do investimento ao ano sem juros associados, o que resultou num crescimento residual no ano de 2018 (16.863,25€), fruto da inoperacionalidade do parque durante os meses de reestruturação, e num crescimento exponencial dos resultados nos anos seguintes (27.010,47€ no 2º ano, 27.010,47€ no 2º ano, 48.853,95€ no 3º ano, 58.804,04€ no 4º ano e 68.718,36€ no 5º ano) (figura 17).

Análise viabilidade financeira						
	0	1	2	3	4	5
Cash flow gerado	2016	2018	2019	2020	2021	2017
Resultado líquido	41 794,74 €	28 832,35 €	38 979,57 €	60 823,05 €	70 773,14 €	80 687,46 €
Depreciações	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €
Total cash flow gerado	44 194,74 €	31 232,35 €	41 379,57 €	63 223,05 €	73 173,14 €	83 087,46 €
Amort. financiamento	14 369,10 €	14 369,10 €	14 369,10 €	14 369,10 €	14 369,10 €	14 369,10 €
Cash flow líquido/anual	29 825,64 €	16 863,25 €	27 010,47 €	48 853,95 €	58 804,04 €	68 718,36 €
Cash flow líquido/acumulado	29 825,64 €	46 688,89 €	73 699,37 €	122 553,32 €	181 357,36 €	250 075,72 €

Figura 17: Análise de viabilidade financeira do projeto.

Capítulo 17. Anexos

17.1. Anexo 1 – Imagens das instalações e atrações do parque Maria Rapaz

Comboio e Casa das Bonecas



Sala da Casa das Bonecas

Garagem



Quarto da Casa das Bonecas



Escorregas e Piscinas de Bolas



Parede de Escalada



Trampolim



Campo de Futebol



Discoteca



Bar



Matraquilhos



Comboio



Sala de lanches

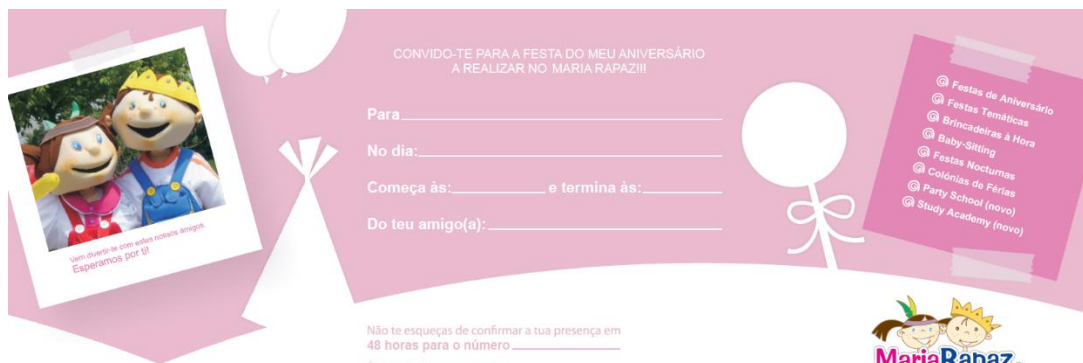
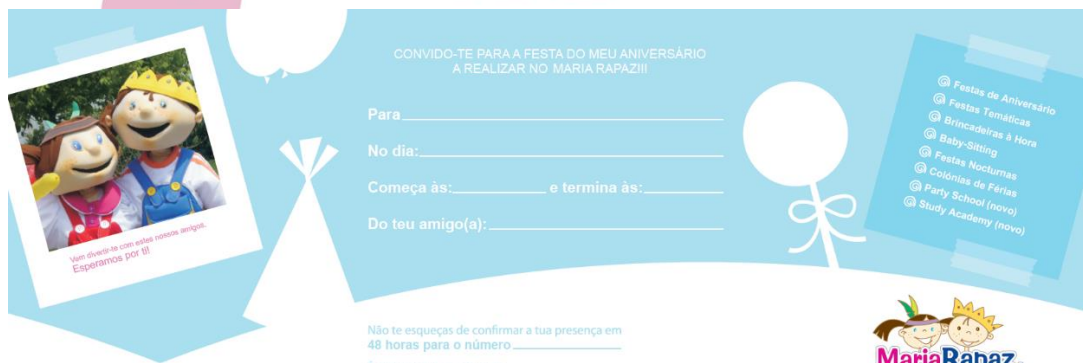
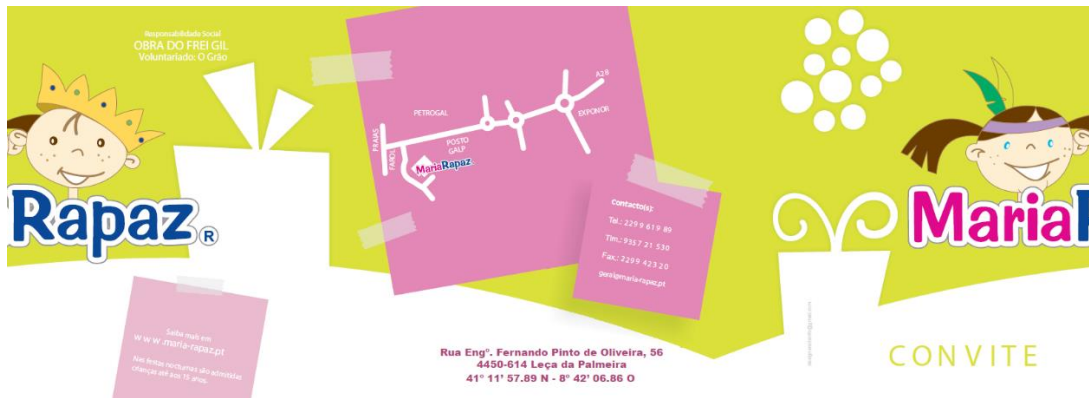


17.2. Anexo 2 – Tabela de serviços e preço do ano 2017



SERVIÇO	CONDIÇÕES	PREÇO
MENU MARIA Bicos de Pato com Fiambre Batatas Fritas Pipocas ou Gelatina Bolo de Aniversário Sumos e Água	Mínimo de 10 convidados por aniversariante; Duração da festa 2h30; Confirmação nº de crianças com 48h de antecedência; Uso obrigatório de meias; Elaboração de menus para crianças com restrições alimentares e unicamente para essas. Festas com mais de 30 crianças – 5% desconto.	Semana: €13,00 / criança Fim-de-semana e feriados: €14,50 / criança
MENU RAPAZ Bicos de Pato com Fiambre Batatas Fritas Pipocas Gelatina Bolo de Aniversário Sumos e Água	Mínimo de 10 convidados por aniversariante; Duração da festa 2h30; Confirmação nº de crianças com 48h de antecedência; Uso obrigatório de meias; Elaboração de menus para crianças com restrições alimentares e unicamente para essas. Festas com mais de 30 crianças – 5% desconto.	Semana: €14,00 / criança Fim-de-semana e feriados: €15,50 / criança
MENU MARIA RAPAZ Pizza Batatas Fritas Gelatina ou Gelado Taças com Guloseimas Bolo de Aniversário Sumos e Água	Mínimo de 10 convidados por aniversariante; Duração da festa 2h30; Confirmação nº de crianças com 48h de antecedência; Uso obrigatório de meias; Elaboração de menus para crianças com restrições alimentares e unicamente para essas. Festas com mais de 30 crianças – 5% desconto.	Semana: €16,00 / criança Fim-de-semana e feriados: €18,00 / criança
MENU TEMÁTICO Pizza / Lasanha / Esparguete à bolonhesa / Empadão de carne Batatas Fritas Pipocas Doces Mousse ou crepes de chocolate Gelado ou Gelatina Sumos e Água Bolo de Aniversário Escolha de 1 atividade: -Escola de dança -Mágico -Palhaço -Show de Capoeira	Mínimo de 15 convidados por aniversariante; Duração da festa 3h00; Confirmação nº de crianças com 48h de antecedência; Uso obrigatório de meias; Elaboração de menus para crianças com restrições alimentares e unicamente para essas. Festas com mais de 30 crianças – 5% desconto.	Semana, fim-de- semana e feriados: €20,00 / criança
BRINCADEIRA LIVRE	Uso obrigatório de meias	Fim-de-semana: €3,00 à hora
PARTY-SCHOOL	Serviço externo	Sujeito a orçamento
BABY-SITTING	Serviço externo	Hora: €13,00

17.3. Anexo 3 – Elementos gráficos da marca Maria Rapaz – convites das festas de aniversário



17.4. Anexo 4 – Elementos gráficos da marca Maria Rapaz: cartão de visita dos colaboradores



17.5. Anexo 5 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio da Maria Rapaz.

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5	
Ameaça de entrada de novos concorrentes medida pelas barreiras à entrada							
Economias de escala	Altas					x	Baixas
Diferenciação do produto	Alta				x		Baixa
Desvantagens de custos	Altas		x				Baixas
Necessidades de capital	Altas	x					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					x	Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa					x	Alta
Políticas protecionistas	Altas				x		Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa				x		Alta
Facilidade de acesso a matérias primas	Alta		x				Baixa
Efeitos de experiência	Altos			x			Baixos

Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas				x		Baixas
Valor Global da Força	Baixa			3,54			Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria/setor							
Número de empresas concorrentes	Baixo					x	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto					x	Baixo
Crescimento do mercado	Alto				x		Baixo
Custos fixos	Baixos				x		Altos
Custos de posse de stock	Baixos	x					Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto					x	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					x	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		x				Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
_Grau de especialização dos ativos	Baixo		x				Alto
_Custo da saída	Baixo			x			Alto
Valor Global da Força	Baixa			3,4			Alta
Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa					x	Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	x					Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x					Alta
Valor Global da Força	Baixa		2,3				Alta
Poder dos fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto	x					Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo	x					Alto
Importância da indústria como cliente	Alta					x	Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto					x	Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	x					Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa				x		Alta

Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo	x					Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo	x					Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa					x	Alta
Valor Global da Força	Baixa		2,66				Alta
Poder dos clientes							
Número de clientes da indústria	Alto			x			Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				x		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	x					Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					x	Baixo
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta		x				Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta					x	Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo					x	Alto
Valor Global da Força	Baixa			3,57			Alta
Consolidação da Análise Porter							
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			3,54			Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			3,4			Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			2,3			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			2,66			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto			3,57			Baixo
Avaliação global	Baixa			3,09			Alta

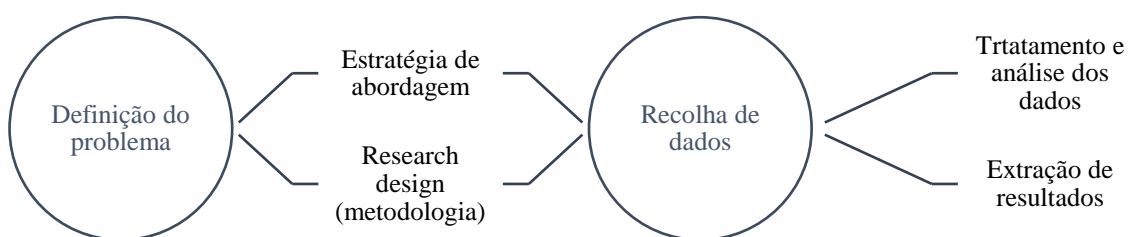
17.6. Anexo 6 – Guião de entrevista ao administrador e diretora geral da Maria Rapaz (principais pontos de abordagem)

- Explicação do conceito da marca.
- Explicação da visão, missão e valores da empresa.
- Explicação da estrutura e funcionamento da empresa.
- Objetivos e necessidades a curto e longo-prazo.
- Metas a alcançar em 2017/2018.
- O que gostavam de ver resolvido com este plano de negócio.
- Explicação da atuação da marca nas quatro variáveis do Marketing-Mix: Serviços, Preços, Comunicação, Distribuição
- Esclarecimento de dúvidas sobre a informação enviada previamente (apresentação da empresa, vendas, estrutura de custos, etc.)

17.7. Anexo 7 - Lista dos parques de diversão onde foram aplicados os questionários e processo de pesquisa associado

Nome do Parque	Data da visita
Maria Rapaz	18 e 19 de março de 2017
Mundo em Festa	25 e 26 de março de 2017
Piratas à Solta	Não colaborou. Inquérito à porta do parque a 19 de março.
Martataka	Não colaborou. Inquérito à porta do parque a 1 de abril.
Camelot Park	Não colaborou. Inquérito à porta do parque a 2 de abril.

O processo de pesquisa seguiu as seguintes etapas:



A metodologia do estudo realizado consistiu em:

1. Recolha de dados secundários a nível interno e externo;
2. Entrevista com a administração do parque;
3. Inquérito eletrónico aos clientes atuais, através da plataforma Qualtrix, com 10 pré-testes;
4. Aplicação presencial do questionário, à porta dos parques, a 123 adultos do Grande Porto, com filhos e com recursos financeiros.

17.8. Anexo 8 – Questionário “Consumidor de parques de diversão e temáticos”

Sou uma estudante do Mestrado em Marketing da ISCTE Business School e estou a terminar a minha tese. O objectivo deste questionário é traçar o perfil do comprador dos serviços dos parques de diversões e entender as suas opiniões sobre os mesmos. As respostas serão tratadas confidencialmente e anonimamente. A sua colaboração é essencial para a conclusão da tese. Agradeço a sua disponibilidade e participação. A duração do questionário é de cerca de 8 minutos.

ISCTE  **Instituto Universitário de Lisboa**

Este questionário deve ser preenchido apenas se já realizou ou se está em vias de realizar uma festa de aniversário infantil num parque de diversões. Se nunca comprou tais serviços, por favor ignore o questionário. Muito obrigado.

Selecione a sua idade.

- Menos de 18 anos
- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

Selecione o seu sexo.

- Feminino
- Masculino

Qual é o seu local de residência?

- Porto
- Matosinhos
- Leça da Palmeira
- Vila Nova de Gaia
- Maia
- Gondomar
- Valongo
- Espinho
- Vila do Conde
- Póvoa de Varzim
- Outro (especifique):

Quais as suas qualificações escolares?

- Inferiores ao 9º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro (especifique)

Qual é a sua ocupação profissional?

- Profissional de empresa privada
- Profissional do sector público
- Profissional liberal
- Atualmente estou desempregado/a
- Outro (especifique)

Qual é o seu rendimento anual?

- Até 7.091€
- Entre 7.092€ e 20.261€
- Entre 20.262€ e 40.522€
- Entre 40.523€ e 80.640€
- Mais de 40.641€

Quantos filhos tem?

- Não tenho filhos
- 1
- 2
- 3
- 4
- Mais de 4

Quais das seguintes redes sociais costuma utilizar?

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Pinterest
- LinkedIn
- Nenhuma

0% 100%

Qual foi o último parque de diversões onde realizou uma festa de aniversário infantil?

Nota: Após seleccionar uma opção, todas as respostas deste questionário deverão estar relacionadas com o parque identificado.

- Maria Rapaz
- Martataka
- Piratas à Solta
- Mundo em Festa
- Camelot Park
- Outro (especifique):

Quantos anos fez o aniversariante dessa festa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Qual é o sexo do aniversariante?

- Feminino
- Masculino

Foi a primeira vez que realizou uma festa de aniversário nesse parque?

- Sim
- Não

Como teve conhecimento da existência desse parque?

- Através dos motores de busca da internet
- Através de redes sociais
- Através de amigos ou familiares
- Através de amigos do aniversariante
- Através da escola do aniversariante
- Através de revistas, blogues ou outros websites
- Porque fui convidado/a para uma festa neste parque
- Outro (especifique):

Já tinha realizado festas de aniversário noutros parques de diversão?

- Não
- Sim

Qual a importância que os seguintes fatores tiveram na escolha de um parque de diversões para a realização da festa?

	Nenhuma importância	Pouca importância	Importância moderada	Muita importância	Importância decisiva
Comodidade da compra de um pacote completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço acessível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divertimento das crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre a componente lúdica e educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de tempo, espaço ou ajuda para organizar a festa em casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preferência do aniversariante por um parque de diversões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiniões positivas na internet sobre organização de festas de aniversário em parques de diversão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiniões positivas de familiares e amigos sobre a organização de festas de aniversário em parques de diversão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre a oferta de brincadeiras para rapazes e raparigas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (especifique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quem teve mais peso na escolha do parque de diversões?

- Eu
- O aniversariante
- Outro (especifique):

Quais destes canais utilizou para fazer a reserva da festa?

- Visita ao parque
- Telefone
- Email
- Redes sociais
- Outro (especifique):

Como classifica o parque que escolheu no que toca às seguintes variáveis?

	Fraco	Razoável	Bom	Muito bom	Excelente
Localização geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade das infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos serviços e do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iluminação e climatização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos espaços dedicados aos adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção dos equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertente lúdica das atrações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertente educativa das atrações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio da oferta de diversões para rapazes e raparigas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio da oferta de diversões para crianças das diferentes faixas etárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço de bar e cafetaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos menus de lanche das festas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de comunicação e linguagem utilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionalismo da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia e disponibilidade dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez do atendimento na recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio ao cliente pós-venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação e popularidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovação das atrações e inovação dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores e princípios da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade e acção social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Quantos convidados teve a festa de aniversário?

- Menos de 10
- Entre 10 e 15
- Entre 16 e 20
- Entre 21 e 25
- Entre 26 e 30
- Mais de 30

Quanto pagou por cada criança?

Como classifica o preço do menu que escolheu?

- Adequado
- Caro
- Barato

Em comparação com os outros parques de diversão do Grande Porto, considera estes preços mais altos, iguais ou mais baixos?

- Mais altos
- Iguais
- Mais baixos



O que pensa da atractividade deste parque para crianças de diferentes sexos?

- Este parque é mais apelativo para rapazes
- Este parque é mais apelativo para raparigas
- Este parque é tão apelativo para rapazes como para raparigas

O que pensa da atractividade desta parque para crianças de diferentes faixas etárias?

- Este parque de diversões é mais apelativo para crianças até aos 5 anos de idade
- Este parque de diversões é mais apelativo para crianças dos 6 aos 9 anos de idade
- Este parque de diversões é mais apelativo para crianças dos 10 aos 12 anos de idade
- Este parque de diversões é igualmente apelativo para as três faixas etárias

Na sua opinião, que outra área de diversão infantil poderia ser criada neste parque?

Na sua opinião, que outra área dedicada aos pais das crianças poderia ser criada neste parque?

Em comparação com os outros parques de diversão do Grande Porto, as instalações deste parque são melhores, iguais ou piores?

- Melhores
- Iguais
- Piores

Descreva este parque em 3 palavras:

É seguidor deste parque de diversões nalguma rede social?

- Sim
- Não



Qual o seu grau de satisfação geral após a realização da festa?

- Muito pouco satisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

Qual das seguintes frases melhor descreve a forma como se sentiu após a realização da festa?

- Este é um dos melhores parques temáticos que eu poderia ter escolhido
- Há outros parques temáticos, tão bons ou melhores, que eu poderia ter escolhido
- Deveria ter escolhido outro local para a realização desta festa

Os serviços deste parque de diversões foram ao encontro das suas expectativas?

- Não. A realização da festa de aniversário neste parque frustrou as minhas expectativas
- Sim. A realização da festa de aniversário neste parque igualou as minhas expectativas
- Sim. A realização da festa de aniversário neste parque superou as minhas expectativas

Em relação à concorrência, os serviços e o atendimento deste parque são melhores, iguais ou piores?

- Melhores
- Iguais
- Piores

Qual a probabilidade de realizar as acções representadas na seguinte tabela?

	Nenhuma	Alguma	Muita
Dizer coisas positivas acerca do parque às outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dizer coisas negativas acerca do parque às outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajar amigos a realizar festas de aniversário no parque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voltar a realizar uma festa de aniversário neste parque mesmo que preço aumente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos parques de diversão do Grande Porto, qual é o seu preferido? Indique apenas um.

E qual é o preferido do aniversariante? Indique apenas um.

Escreva 3 aspectos que considera positivos neste parque em relação aos outros parques de diversões do Grande Porto.



Escreva 3 aspectos que considera negativos neste parque em relação aos outros parques de diversões do Grande Porto.

Em que outros locais no Grande Porto, exceptuando os parques de diversão, já realizou ou realizaria uma festa de aniversário infantil?

Tem os seus filhos inscritos nalguma atividade extracurricular durante a semana?

- Sim
- Não

0%  100%

Se os seguintes serviços fossem criados, durante a semana, neste parque, em quais poderia ter interesse em inscrever os seus filhos?

- Atividades desportivas extracurriculares
- Cursos extracurriculares de línguas, música, programação, culinária ou outros
- Apoio ao estudo
- Outro que lhe pudesse interessar (especifique):

O que o levaria a frequentar um parque de diversões nos meses de Verão?

- Inscreveria os meus filhos em colónias de férias
- Inscreveria os meus filhos em cursos de verão
- Traria os meus filhos a brincar à hora
- Realizaria a festa de aniversário dos meus filhos
- Traria os meus filhos como convidados de uma festa de aniversário
- Outro que lhe pudesse interessar (especifique):

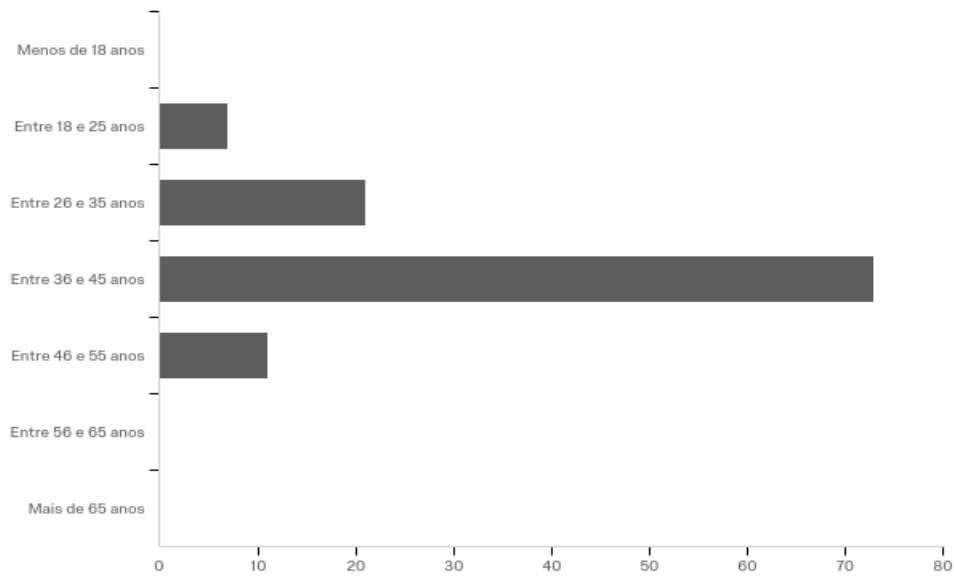
0%  100%

Agradecemos a sua participação neste inquérito.
A sua resposta foi registrada.

0%  100%

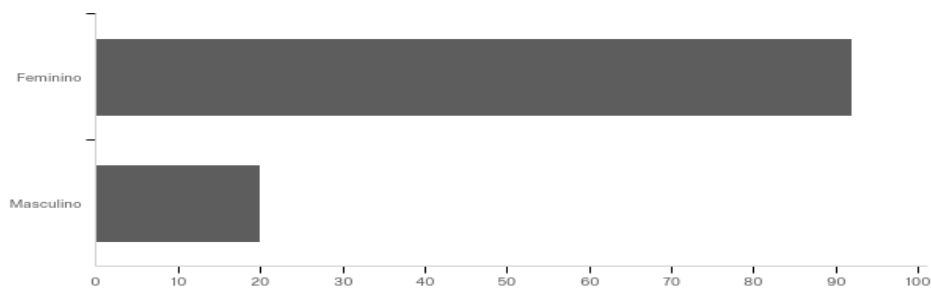
17.9. Anexo 9 – Tratamento de dados (questionário)

Q1 - Selecione a sua idade.



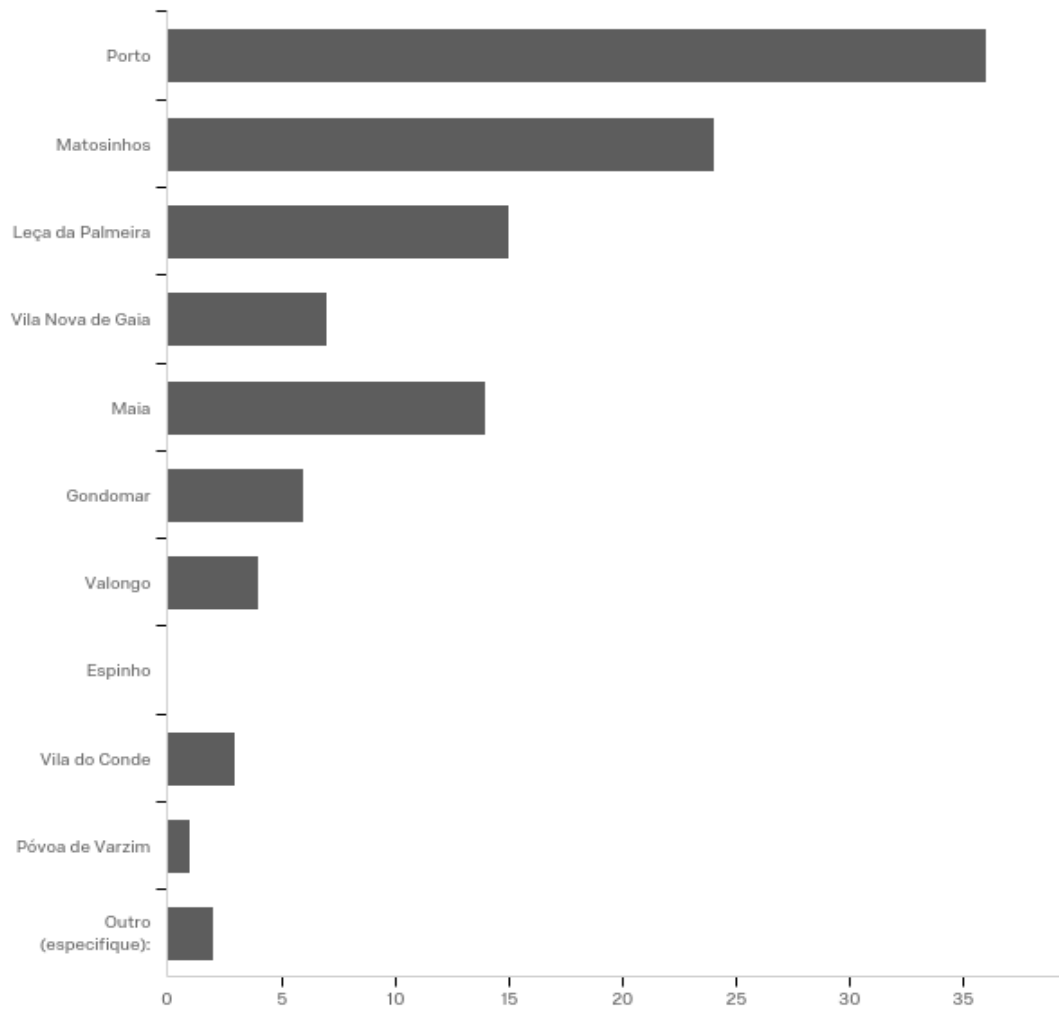
#	Answer	%	Count
1	Menos de 18 anos	0.00%	0
2	Entre 18 e 25 anos	6.25%	7
3	Entre 26 e 35 anos	18.75%	21
4	Entre 36 e 45 anos	65.18%	73
5	Entre 46 e 55 anos	9.82%	11
6	Entre 56 e 65 anos	0.00%	0
7	Mais de 65 anos	0.00%	0
	Total	100%	112

Q2 - Selecione o seu sexo.



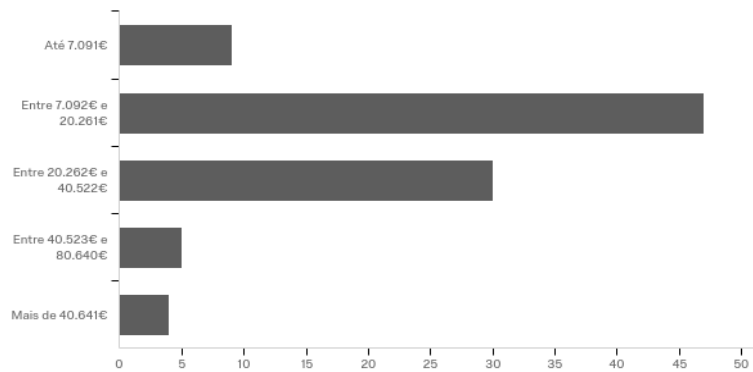
#	Answer	%	Count
1	Feminino	82.14%	92
2	Masculino	17.86%	20
	Total	100%	112

Q3 - Qual é o seu local de residência?



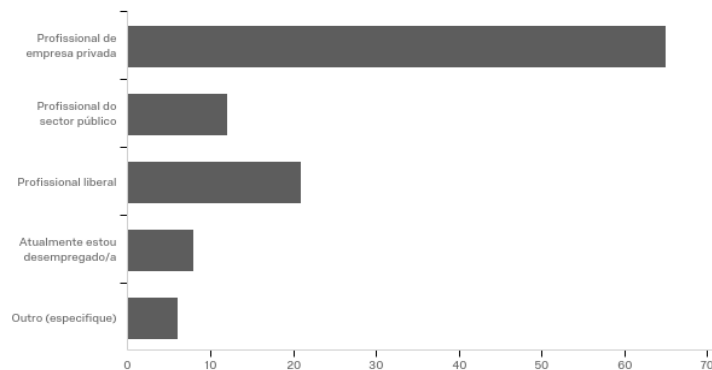
#	Answer	%	Count
1	Porto	32.14%	36
2	Matosinhos	21.43%	24
3	Leça da Palmeira	13.39%	15
4	Vila Nova de Gaia	6.25%	7
5	Maia	12.50%	14
6	Gondomar	5.36%	6
7	Valongo	3.57%	4
8	Espinho	0.00%	0
9	Vila do Conde	2.68%	3
10	Póvoa de Varzim	0.89%	1
11	Outro (especifique):	1.79%	2
	Total	100%	112

Q4 - Qual é o seu rendimento anual?



#	Answer	%	Count
1	Até 7.091€	9.47%	9
2	Entre 7.092€ e 20.261€	49.47%	47
3	Entre 20.262€ e 40.522€	31.58%	30
4	Entre 40.523€ e 80.640€	5.26%	5
5	Mais de 40.641€	4.21%	4
	Total	100%	95

Q5 - Qual é a sua ocupação profissional?



#	Answer	%	Count
1	Profissional de empresa privada	58.04%	65
2	Profissional do sector público	10.71%	12
3	Profissional liberal	18.75%	21
4	Atualmente estou desempregado/a	7.14%	8
5	Outro (especifique)	5.36%	6
	Total	100%	112

Outro (especifique)

Mãe a tempo inteiro

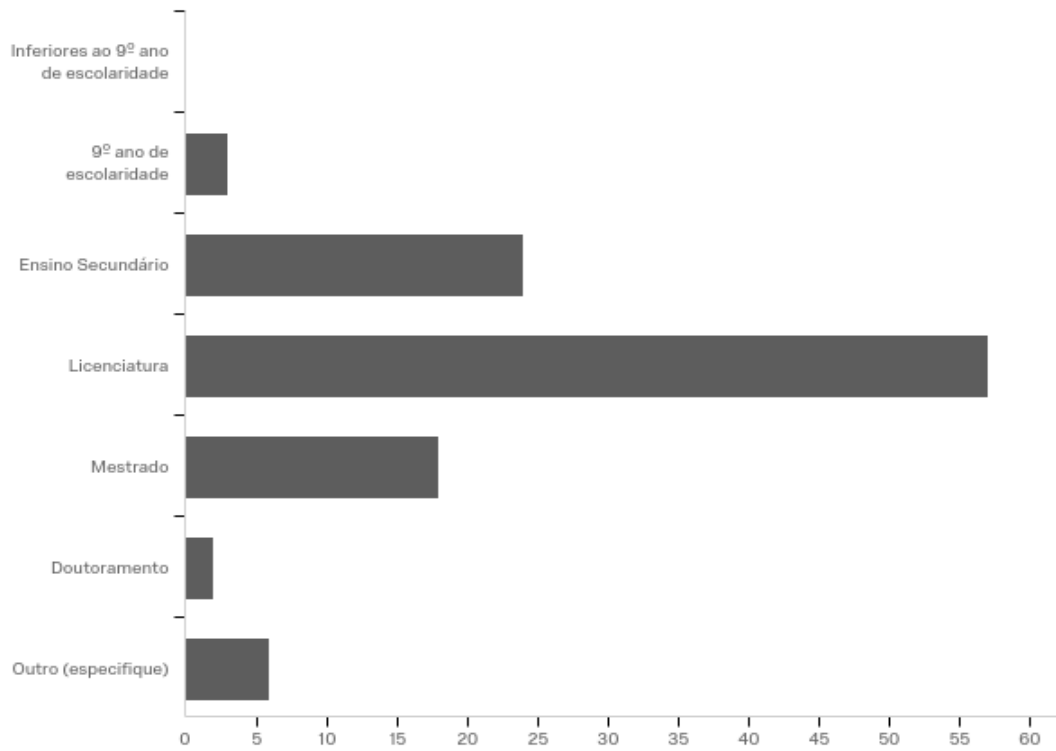
Estudante

estudante

Gestor de Conteúdos

Gestor de Conteúdos

Q6 - Quais as suas qualificações escolares?



#	Answer	%	Count
1	Inferiores ao 9º ano de escolaridade	0.00%	0
2	9º ano de escolaridade	2.73%	3
3	Ensino Secundário	21.82%	24
4	Licenciatura	51.82%	57
5	Mestrado	16.36%	18
6	Doutoramento	1.82%	2
7	Outro (especifique)	5.45%	6
	Total	100%	110

Outro (especifique)

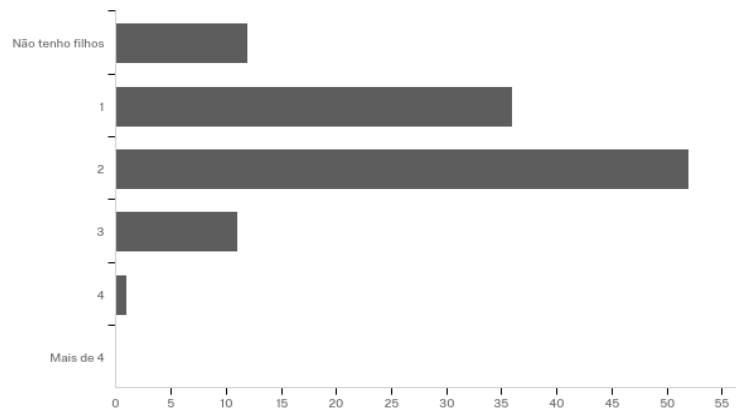
Bacharelato

Bacharelato

CET

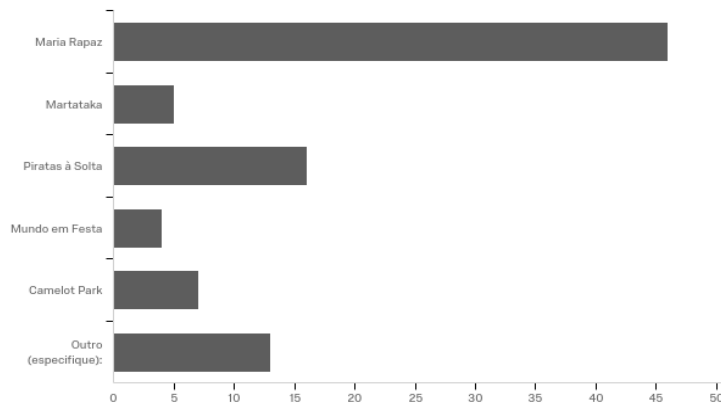
CET

Designer Moda curso técnico

Q7 - Quantos filhos tem?

#	Answer	%	Count
1	Não tenho filhos	10.71%	12
2	1	32.14%	36
3	2	46.43%	52
4	3	9.82%	11
5	4	0.89%	1
6	Mais de 4	0.00%	0
	Total	100%	112

Q8 - Qual foi o último parque de diversões onde realizou uma festa de aniversário infantil? Após selecionar uma opção, todas as respostas deste questionário deverão estar relacionadas com o parque identificado.

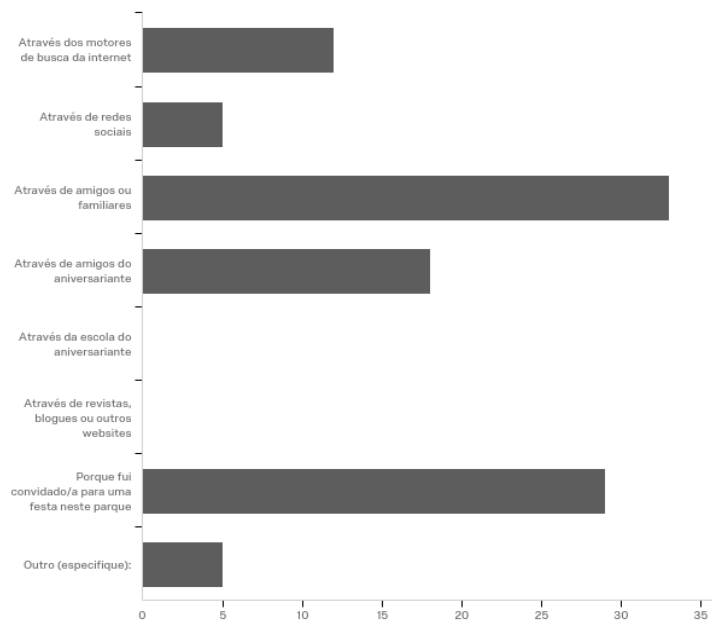


#	Answer	%	Count
1	Maria Rapaz	50.55%	46
2	Martataka	5.49%	5
3	Piratas à Solta	17.58%	16
4	Mundo em Festa	4.40%	4
5	Camelot Park	7.69%	7
6	Outro (especifique):	14.29%	13
	Total	100%	91

Outro (especifique):

miúdos e graúdos	Pau de giz outlet vila do conde
Kids Only	Lida fun
Clube toda a prova	Solinca
gondolandia	Parque biológico Gaia
Sealife	Sweet Party & spa
Princelandia	Bowling Norte Shopping

Q9 - Como teve conhecimento da existência desse parque?

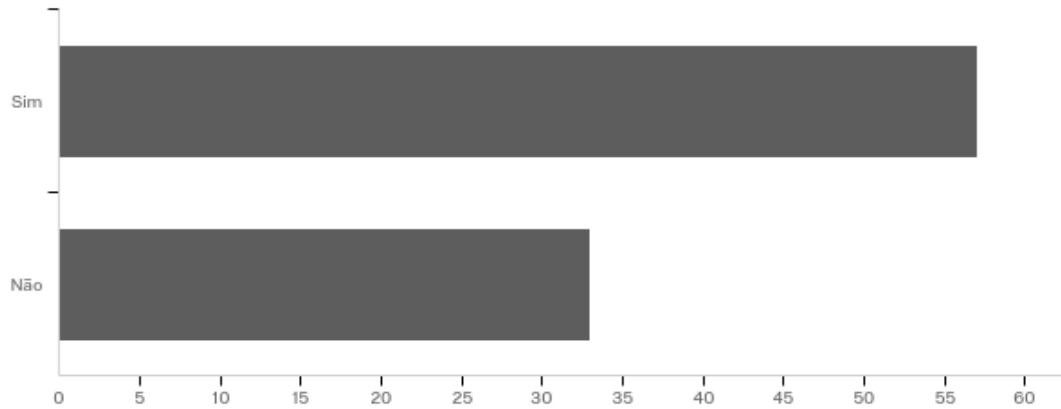


#	Answer	%	Count
1	Através dos motores de busca da internet	11.76%	12
2	Através de redes sociais	4.90%	5
3	Através de amigos ou familiares	32.35%	33
4	Através de amigos do aniversariante	17.65%	18
5	Através da escola do aniversariante	0.00%	0
6	Através de revistas, blogues ou outros websites	0.00%	0
7	Porque fui convidado/a para uma festa neste parque	28.43%	29
8	Outro (especifique):	4.90%	5
	Total	100%	102

Outro (especifique):

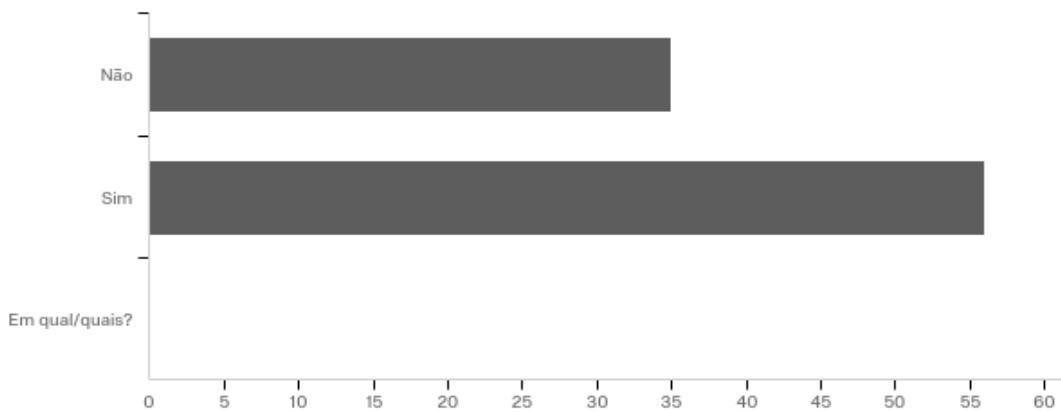
vizinhança
Passei por la
Moro perto
Próximo de casa
Proximidade de casa

Q10 - Foi a primeira vez que realizou uma festa de aniversário nesse parque?



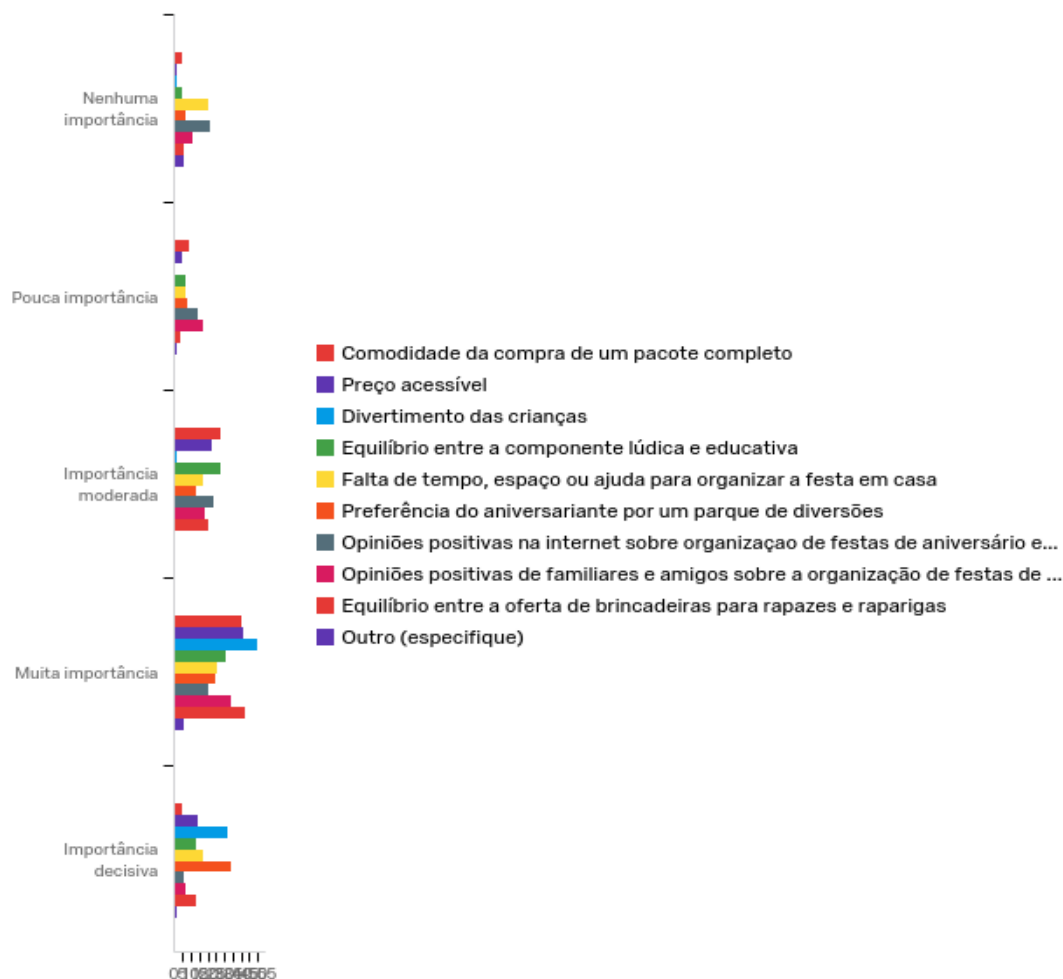
#	Answer	%	Count
1	Sim	63.33%	57
2	Não	36.67%	33
	Total	100%	90

Q11 - Já tinha realizado festas de aniversário noutros parques de diversão?



#	Answer	%	Count
1	Não	38.46%	35
2	Sim	61.54%	56
3	Em qual/quais?	0.00%	0
	Total	100%	91

Q12 - Qual a importância que os seguintes fatores tiveram na escolha de um parque de diversões para a realização da festa?



#	Question	N.I. (%)		P.I. (%)		I.M. (%)		M.I. (%)		I.D. (%)	
1	Comodidade do pacote completo	5.81	5	12.33	9	16.00	28	12.58	40	3.50	5
2	Preço acessível	2.33	2	6.85	5	13.14	23	13.21	42	9.79	14
3	Divertimento das crianças	2.33	2	0.00	0	1.14	2	15.72	50	22.38	32
4	Equilíbrio entre a componente lúdica e educativa	5.81	5	9.59	7	16.00	28	9.75	31	9.09	13
5	Falta de tempo, espaço ou ajuda para organizar a festa em casa	23.26	20	9.59	7	9.71	17	8.18	26	11.89	17
8	Preferência do aniversariante por um parque de diversões	8.14	7	10.96	8	7.43	13	7.86	25	23.78	34
9	Opiniões positivas na internet sobre festas em parques	25.58	22	19.18	14	13.71	24	6.60	21	4.20	6
10	Opiniões positivas dos familiares e amigos	12.79	11	23.29	17	10.29	18	10.69	34	4.90	7
11	Equilíbrio entre a oferta de brincadeiras para os géneros	6.98	6	5.48	4	12.00	21	13.52	43	9.09	13
12	Outro (especifique)	6.98	6	2.74	2	0.57	1	1.89	6	1.40	2
	Total	Total	86	Total	73	Total	175	Total	318	Total	143

Outro (especifique)

Condições de segurança do espaço

Espaço confortável para as crianças por não ser demasiado grande

Ser só para meninas

Espaço amplo e variedade de diversões

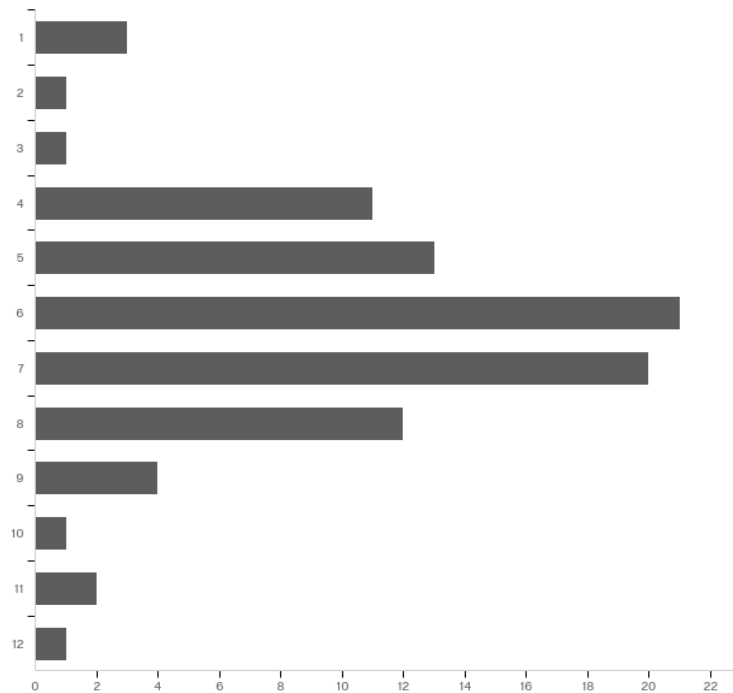
ter um campo de futebol

Segurança

Alegria e felicidade da aniversariante e amigas

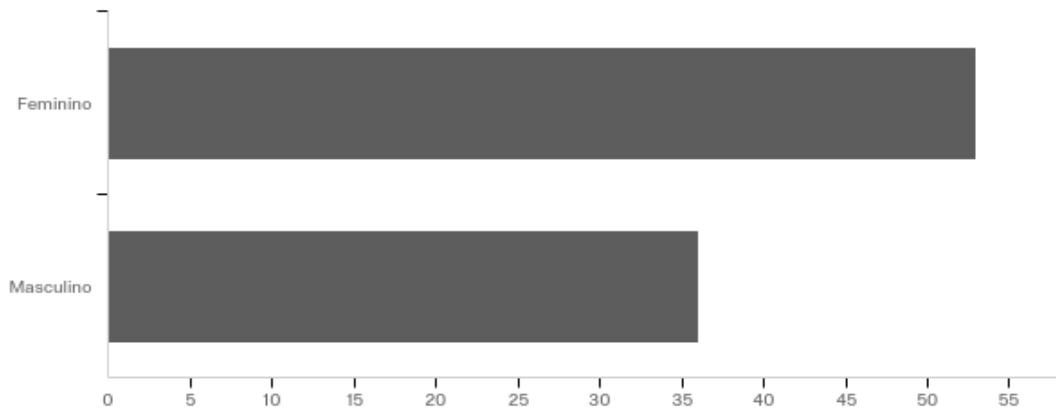
Ter tudo num só parque

Q13 - Quantos anos fez o aniversariante dessa festa?



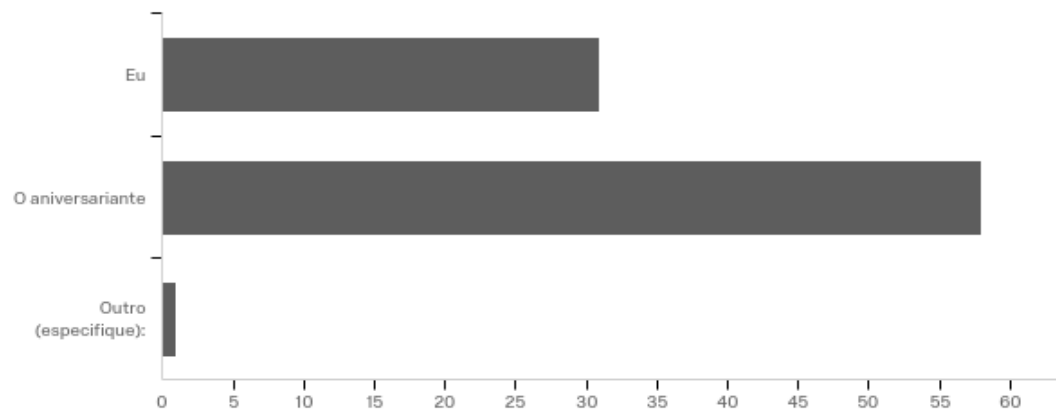
#	Answer	%	Count
1	1	3.33%	3
2	2	1.11%	1
3	3	1.11%	1
4	4	12.22%	11
5	5	14.44%	13
6	6	23.33%	21
7	7	22.22%	20
8	8	13.33%	12
9	9	4.44%	4
10	10	1.11%	1
11	11	2.22%	2
12	12	1.11%	1
	Total	100%	90

Q14 - Qual é o sexo do aniversariante?



#	Answer	%	Count
1	Feminino	59.55%	53
2	Masculino	40.45%	36
	Total	100%	89

Q15 - Quem teve mais peso na escolha do parque de diversões?

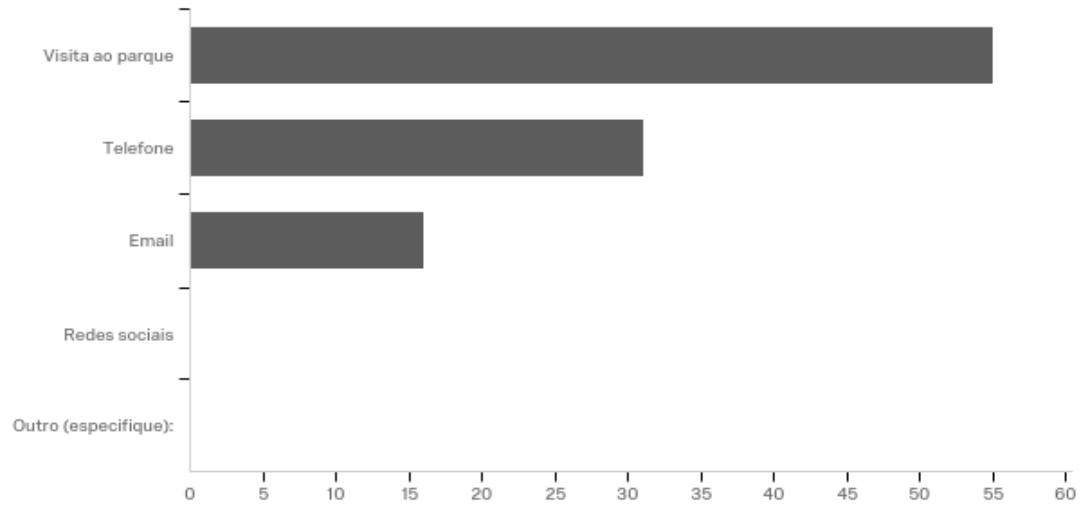


#	Answer	%	Count
1	Eu	34.44%	31
2	O aniversariante	64.44%	58
3	Outro (especifique):	1.11%	1
	Total	100%	90

Outro (especifique):

Outra aniversariante

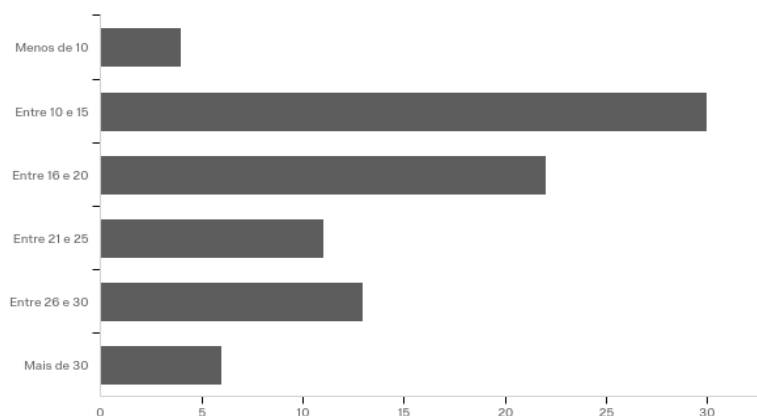
Q16 - Quais destes canais utilizou para fazer a reserva da festa?



#	Answer	%	Count
1	Visita ao parque	53.92%	55
2	Telefone	30.39%	31
3	Email	15.69%	16
4	Redes sociais	0.00%	0
5	Outro (especifique):	0.00%	0
	Total	100%	102

Q17 - Como classifica o parque que escolheu no que toca às seguintes variáveis?

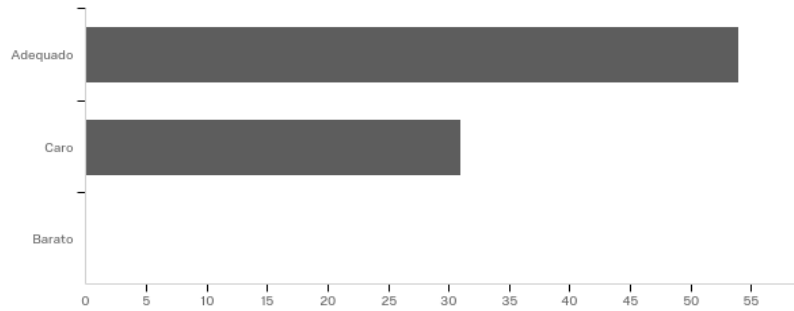
#	Question	Fraco (%)		Razoável (%)		Bom (%)		Muito bom (%)		Excele nte (%)		To tal
1	Localização geográfica	2.25	2	8.99	8	44.94	40	30.34	27	13.48	12	89
2	Facilidade de estacionamento	8.14	7	30.23	26	30.23	26	19.77	17	11.63	10	86
3	Qualidade das infraestruturas	1.14	1	5.68	5	51.14	45	29.55	26	12.50	11	88
4	Qualidade dos serviços e do atendimento	4.65	4	8.14	7	39.53	34	33.72	29	13.95	12	86
5	Segurança	1.14	1	14.77	13	39.77	35	29.55	26	14.77	13	88
6	Iluminação e climatização	3.45	3	14.94	13	48.28	42	20.69	18	12.64	11	87
8	Limpeza	2.27	2	10.23	9	40.91	36	36.36	32	10.23	9	88
9	Decoração do ambiente	1.14	1	12.50	11	40.91	36	31.82	28	13.64	12	88
10	Qualidade dos espaços dedicados aos adultos	8.99	8	32.58	29	40.45	36	13.48	12	4.49	4	89
11	Manutenção dos equipamentos	2.27	2	13.64	12	47.73	42	28.41	25	7.95	7	88
12	Vertente lúdica das atrações	1.14	1	13.64	12	35.23	31	37.50	33	12.50	11	88
13	Vertente educativa	4.49	4	33.71	30	37.08	33	16.85	15	7.87	7	89
14	Equilíbrio da oferta de para rapazes e raparigas	3.49	3	9.30	8	43.02	37	29.07	25	15.12	13	86
15	Equilíbrio da oferta de diversões para crianças das diferentes idades	2.30	2	20.69	18	41.38	36	24.14	21	11.49	10	87
16	Qualidade do serviço de bar e cafetaria	14.63	12	42.68	35	26.83	22	12.20	10	3.66	3	82
17	Qualidade dos menus de lanche das festas	11.36	10	30.68	27	36.36	32	18.18	16	3.41	3	88
18	Canais de comunicação e linguagem utilizada	2.33	2	17.44	15	50.00	43	22.09	19	8.14	7	86
19	Profissionalismo da equipa	5.75	5	10.34	9	48.28	42	21.84	19	13.79	12	87
20	Simpatia dos funcionários	4.55	4	6.82	6	43.18	38	28.41	25	17.05	15	88
21	Apresentação dos funcionários	2.27	2	10.23	9	51.14	45	21.59	19	14.77	13	88
22	Rapidez do atendimento na receção	1.14	1	11.36	10	48.86	43	22.73	20	15.91	14	88
23	Apoio pós-venda	2.30	2	12.64	11	48.28	42	21.84	19	14.94	13	87
24	Reputação e popularidade	0.00	0	6.90	6	55.17	48	24.14	21	13.79	12	87
25	Renovação das atrações e inovação dos serviços	5.95	5	32.14	27	34.52	29	20.24	17	7.14	6	84
26	Valores e princípios da marca	4.65	4	20.93	18	45.35	39	18.60	16	10.47	9	86
27	Responsabilidade e ação social	4.76	4	25.00	21	47.62	40	14.29	12	8.33	7	84

Q18 - Quantos convidados teve a festa de aniversário?

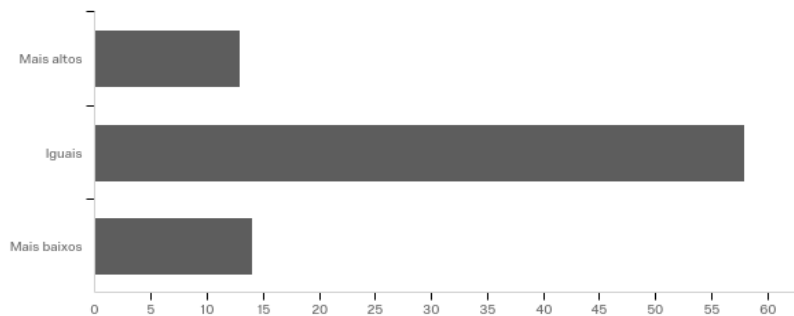
#	Answer	%	Count
1	Menos de 10	4.65%	4
2	Entre 10 e 15	34.88%	30
3	Entre 16 e 20	25.58%	22
4	Entre 21 e 25	12.79%	11
5	Entre 26 e 30	15.12%	13
6	Mais de 30	6.98%	6
	Total	100%	86

Q19 - Quanto pagou por cada criança?

(€)	Número de respostas
7	1
7,5	0
8	1
8,5	1
10	3
11	4
11,5	5
12	11
12,5	3
13	7
13,5	2
14	3
14,5	17
15	2
15,5	1
16	2
16,5	0
17	2
22,5	1
Não me recordo	1

Q20 - Como classifica o preço do menu que escolheu?

#	Answer	%	Count
1	Adequado	63.53%	54
2	Caro	36.47%	31
3	Barato	0.00%	0
	Total	100%	85

Q21 - Em comparação com os outros parques de diversão do Grande Porto, considera estes preços mais altos, iguais ou mais baixos?

#	Answer	%	Count
1	Mais altos	15.29%	13
2	Iguais	68.24%	58
3	Mais baixos	16.47%	14
	Total	100%	85

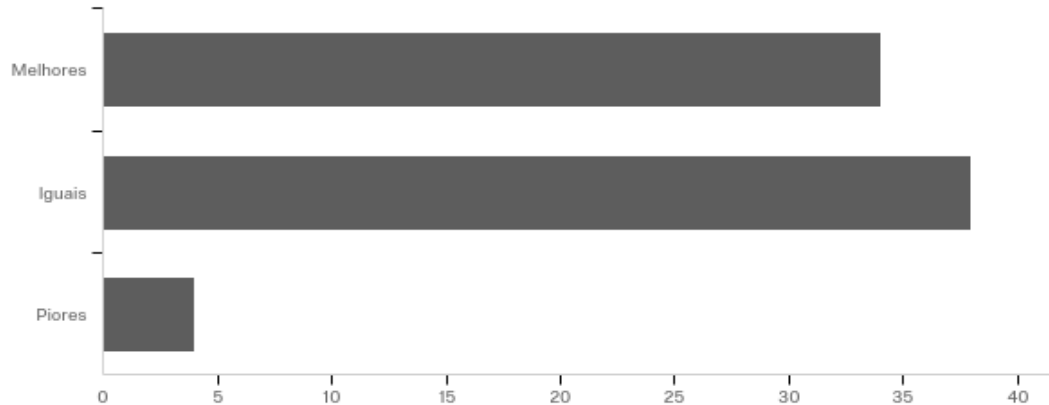
Q22 - Na sua opinião, que outra área de diversão poderia ser criada neste parque?

Insufláveis	Ao ar livre
Espaço ao ar livre	Slide/rapel/
Espaço para jogar basquetebol	Culinária
Reestruturação de todas as áreas, pintura facial	Jogos tradicionais
Atividades ao ar livre quando o tempo o permite.	Nenhum
Vertente mais radical escalada ou slide por exemplo	Algo destinado a criança mais pequenas
Para crianças de idade inferior a cinco anos	Escorregas
Mais atividades para rapazes	Alimentar animais
Só insufláveis e escorrega, podem variar	Acho que não haverá muito mais áreas a incluir
Escorregas	

Q23 - Na sua opinião, que outra área dedicada aos pais das crianças poderia ser criada neste parque?

Apenas acesso Wi-Fi pois para adultos já existe cafeteria, cabeleireiro e ginásio.	Uma zona com algumas mesas onde pudéssemos tomar café e conversar
Um bar com uma melhor apresentação, com mais oferta e atendimento;	Esplanada
Zona de estar com cafeteria	Local onde desse maior visibilidade para pais verem os seus filhos.
Cafeteria	Nenhum
Um serviço de cafeteria	Sala de estar
Espaço de espera	nenhuma. tinha já um bar
espaço mais alargado	Musica dança
Mais qualidade na cafeteria	Área de bar/cafeateria
Cafeteria com mais opções	Cursos de primeiros socorros/ etiqueta, civismo e educação
Serviço de bar	Cafeteria própria em que pais pudessem estar próximos ou ter contacto visual da criança
Bar	
Café não conheço. Pais saem	
Bar/café	

Q24 - Em comparação com os outros parques de diversão do Grande Porto, as instalações deste parque são melhores, iguais ou piores?

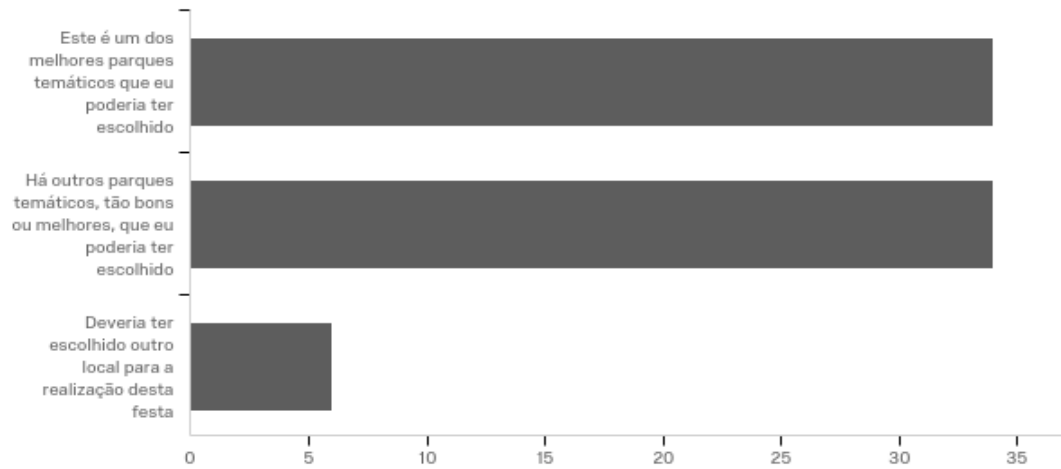


#	Answer	%	Count
1	Melhores	44.74%	34
2	Iguais	50.00%	38
3	Piores	5.26%	4
	Total	100%	76

Q25 - Descreva este parque em 3 palavras:

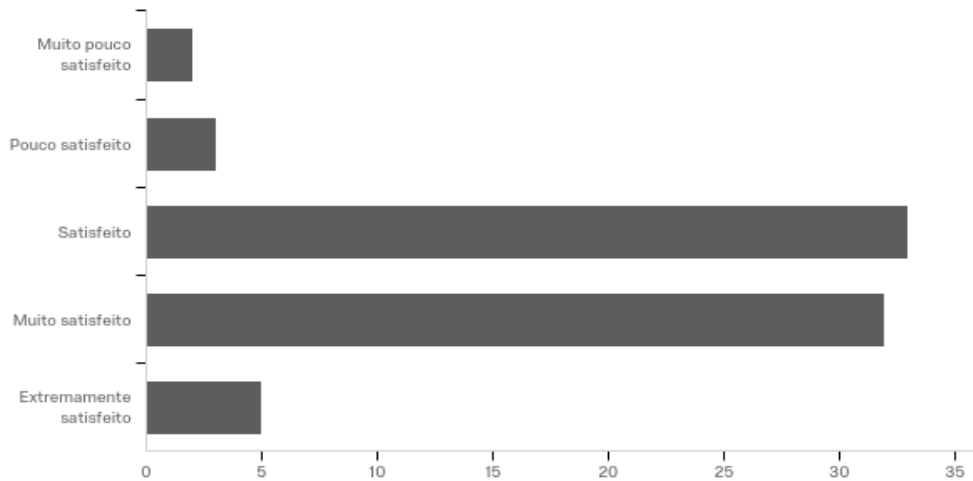
Bom para grandes e pequenos	Espaçoso iluminado colorido
Divertido, apelativo e igual	Diversificado, divertido, amplo
Espaçoso, agradável e divertido	Completo (variado), apelativo para as crianças, seguro
Amplo, interessante, organizado	Staff desmotivado e o parque precisa de manutenção.
Seguro, amplo e versátil	Seguro, limpo, pratico
A precisar de obras	Equilibrado, divertido, seguro
Seguro, encantado e organizado	Grande, frio, iluminado
Agradável, divertido e mágico	Espaçoso, seguro, fiável
Bem preservado, mas com profissionais de faixas etárias muito baixas e sem competências e habilitações para lidar e saber lidar com crianças e adultos	Colorido, Divertido e Variado
Divertido, atrativo interessante	Espaçoso, diversificado e apelativo
Simples, pratico e bem localizado	divertido, pouco iluminado e envelhecido
Quente, pequeno, simpático	Grande, luminoso, divertido
Qualidade, divertido, diversificado	Airoso, grande, limpo
Diversificado, comodo, acolhedor	Simpático, agradável, grande
Prático, seguro, divertido	Grande, bem climatizado, atrativo
Razoável	Criado e inspirado no Parque Maria Rapaz
Bom	Lúdico, natureza pedagógico
Razoável	É divertido aumenta a autoestima e promove a beleza especialmente a interior
Amistoso, agradável e airoso	ACHOLHEDOR, SIMPÁTICO, ADEQUADO
Escorrega diversão cor	Espaço agradável, bonito, mas com poucos monitores
Correria brincar saltar	Atrativo, Seguro, Acolhedor
Interessante, adequado, seguro	Fantástico
Econômico razoável simpático	Caro mas bom
Atrativo, simpático, limpo	Agradável, divertido e seguro.
Mercantilista e impessoal	Limpo, simpático e arejado
Divertido, simpático, seguro	Relação preço qualidade/organizado/divertido
Grande, divertido, original	

Q26 - Qual das seguintes frases melhor descreve a forma como se sentiu após a realização da festa?



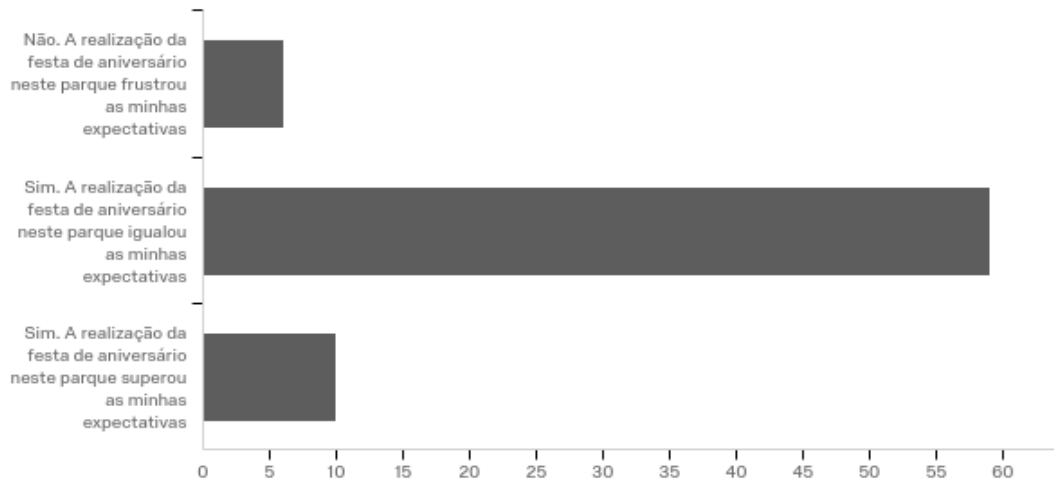
#	Answer	%	Count
1	Este é um dos melhores parques temáticos que eu poderia ter escolhido	45.95	34
2	Há outros parques, tão bons ou melhores, que eu poderia ter escolhido	45.95	34
3	Deveria ter escolhido outro local para a realização desta festa	8.11	6
	Total	100	74

Q27 - Qual o seu grau de satisfação geral após a realização da festa?



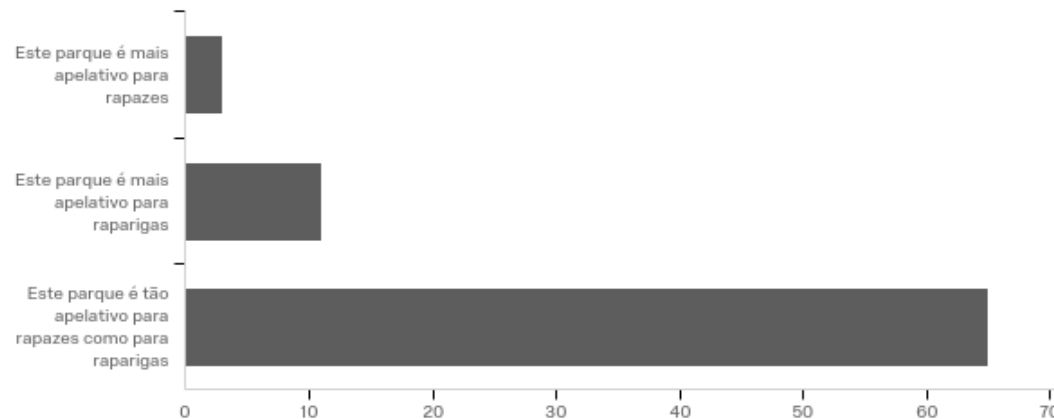
#	Answer	%	Count
1	Muito pouco satisfeito	2.67%	2
2	Pouco satisfeito	4.00%	3
3	Satisfeito	44.00%	33
4	Muito satisfeito	42.67%	32
5	Extremamente satisfeito	6.67%	5
	Total	100%	75

Q28 - Os serviços deste parque de diversões foram ao encontro das suas expectativas?



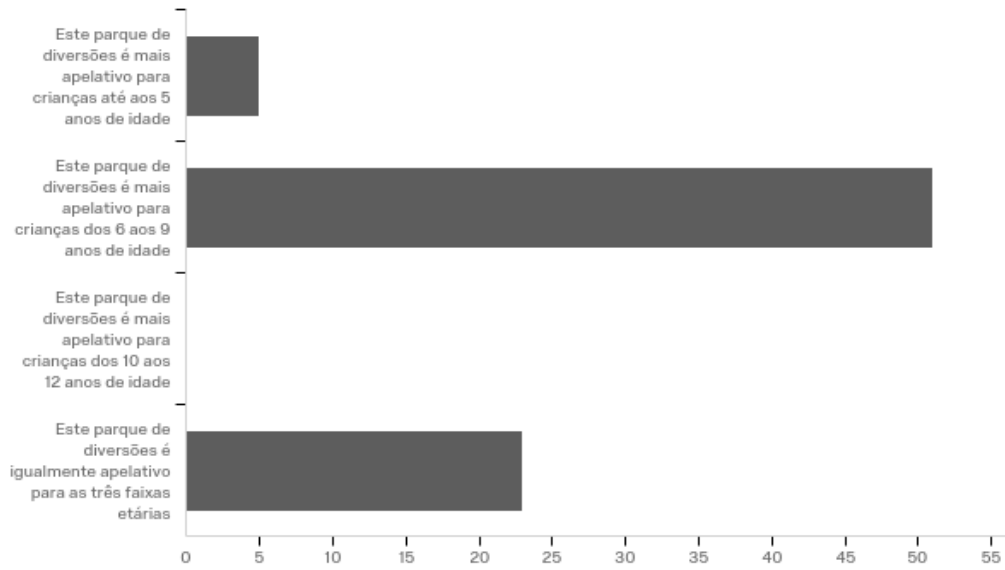
#	Answer	%	Count
1	Não. A realização da festa de aniversário neste parque frustrou as minhas expectativas	8.00	6
2	Sim. A realização da festa de aniversário neste parque igualou as minhas expectativas	78.67	59
3	Sim. A realização da festa de aniversário neste parque superou as minhas expectativas	13.33	10
	Total	100%	75

Q29 - O que pensa da atratividade deste parque para crianças de diferentes sexos?



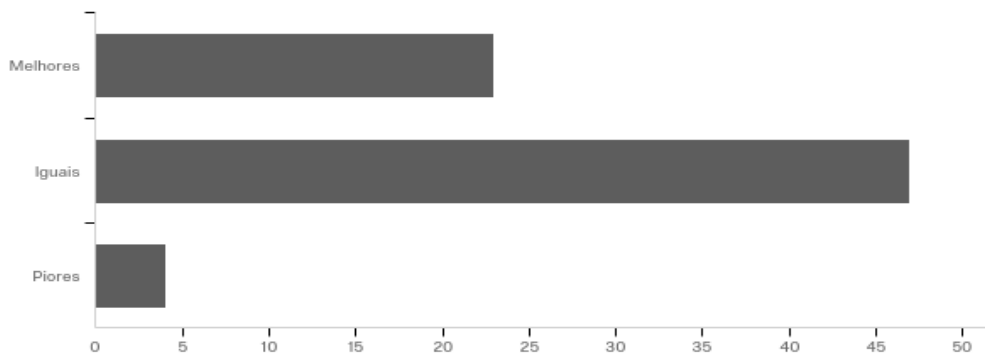
#	Answer	%	Count
1	Este parque é mais apelativo para rapazes	3.80%	3
2	Este parque é mais apelativo para raparigas	13.92%	11
3	Este parque é tão apelativo para rapazes como para raparigas	82.28%	65
	Total	100%	79

Q30 - O que pensa da atratividade deste parque para crianças de diferentes faixas etárias?



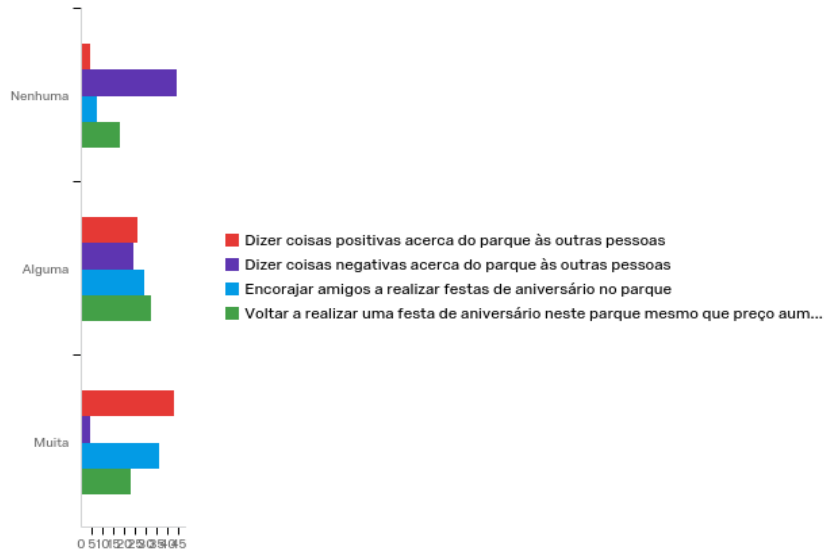
#	Answer	%	Count
1	Este parque de diversões é mais apelativo para crianças até aos 5 anos	6.33	5
2	Este parque de diversões é mais apelativo para crianças dos 6 aos 9 anos	64.56	51
3	Este parque de diversões é mais apelativo para crianças dos 10 aos 12 anos de idade	0.00	0
4	Este parque de diversões é igualmente apelativo para as três faixas etárias	29.11	23
	Total	100	79

Q31 - Em relação à concorrência, os serviços e o atendimento deste parque são melhores, iguais ou piores?



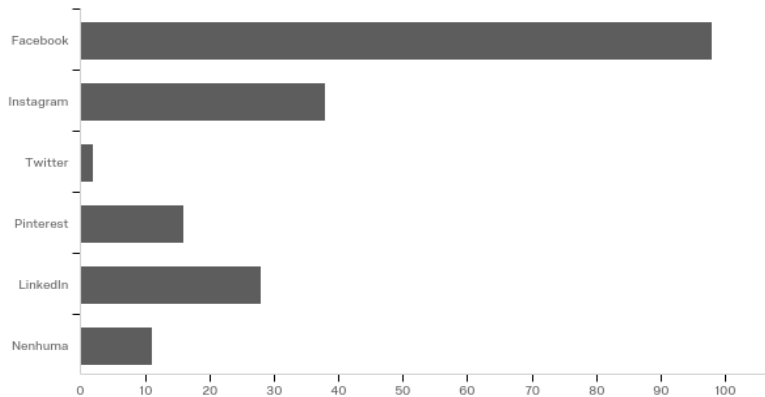
#	Answer	%	Count
1	Melhores	31.08%	23
2	Iguais	63.51%	47
3	Piores	5.41%	4
	Total	100%	74

Q32 - Qual a probabilidade de realizar as ações representadas na seguinte tabela?



#	Question	Nenhuma	Alguma	Muita
1	Dizer coisas positivas acerca do parque	5.48% 4	23.42% 26	40.57% 43
2	Dizer coisas negativas acerca do parque	60.27% 44	21.62% 24	3.77% 4
4	Encorajar amigos a realizar festas de aniversário no parque	9.59% 7	26.13% 29	33.96% 36
5	Voltar a realizar uma festa neste parque mesmo que preço aumente	24.66% 18	28.83% 32	21.70% 23
	Total	Total 73	Total 111	Total 106

Q33 - Quais das seguintes redes sociais costuma utilizar?



#	Answer	%	Count
1	Facebook	50.78%	98
2	Instagram	19.69%	38
3	Twitter	1.04%	2
4	Pinterest	8.29%	16
5	LinkedIn	14.51%	28
6	Nenhuma	5.70%	11
	Total	100%	193

Q34 - Dos parques de diversão do Grande Porto, qual é o seu preferido? Indique apenas um.

Miúdos e graúdos	Maria Rapaz	Maria Rapaz
mundo em festa	piratas a solta	não sei
Maria rapaz	Serralves	Maria Rapaz
Maria Rapaz e espaço	Sweet party & spa	Só conheço Maria Rapaz
Maria Rapaz	Mundo em festa	Zoo de Santo Inácio
Maria Rapaz	MUNDO EM FESTA	Não tenho.
Maria rapaz	Maria Rapaz	Piratas
Princelandia	Maria Rapaz.	Maria Rapaz
Mundo em festa	Maria Rapaz	Maria Rapaz
Piratas à solta	Maria rapaz	Maria Rapaz
Zoo santo Inácio	Maria Rapaz	MARIA RAPAZ
CLIP	Maria Rapaz	Maria Rapaz
Maria Rapaz	Piratas à solta	Camelot
mundo em festa	Mundo em Festa	Piratas
Maria rapaz	Maria Rapaz	Maria rapaz
Lionesa	Camelot	Maria rapaz
Solinca	Maria Rapaz	maria rapaz

Q35 - E qual é o preferido do aniversariante? Indique apenas um.

O mesmo	2
Mundo em festa	6
Maria rapaz	25
Martataka	4
Piratas à solta	7
Camelot Park	3
Princelândia	1
Lida Fun	1
Bowling Norte Shopping	1
Todos	1
Não sei	2

Q36 - Escreva 3 aspetos que considera positivos neste parque em relação aos outros parques de diversões do Grande Porto.

Cuidados com os miúdos, simpatia e profissionalismo	O preferido do aniversariante ou o que eu escolhi?
Ar livre, local para abertura de prendas	As animadoras, o espaço e atividades
Simpatia de toda a equipa	Atividades ao ar livre
Espaço amplo, atividades (caça ao tesouro), atividades radicais	Atendimento (fui recebida por excelentes profissionais), versatilidade, Completo.
Localização, aceso e beleza	Quantidade e diversidade das brincadeiras e a mudança das mesmas
Magia, fascínio cor	Mais bonito
Interativo, acessível, excelente atendimento	Mais amplo, mais divertimentos, maior escolha
Acessível pratico para crianças mais pequenas	Cores apelativas, segurança, variedade de brincadeiras
Diversidade, segurança e higiene	Proximidade de cada, entrada no parque
diversões tanto para rapaz como para rapariga. Tempo de duração da festa superior. relação qualidade preço	Maior e com diversidade
Estacionamento, localização, simpatia	espaço, escalada, rappel
BOM	É muito divertido para os rapazes, é bem localizado e sendo num shopping os pais podem passear ou fazer compras
Grande	Estacionamento, zona de espera, jardim na entrada
Iluminação divertimentos simpatia	Localização, campo futebol, limpeza
Atendimento simpatia localização	divertimentos para ambos os sexos
Luz natural, bom sistema ventilação, limpeza	As atrações são muito agradáveis, o parque é corretamente climatizado, o staff é muito atencioso e prestável.
Área, diversidade de atividades, espaço envolvente	DIVERSOES EXTERIORES
Variedade segurança e bem-estar	Zona exterior, variedade de divertimentos e os cacifes
Valor, divertimentos, simpatia	Localização, tamanho, originalidade
Tem diversões apelativas	Mais divertimento para as diversas faixas etárias
Segurança, diversidade, localização	variedade/preço baixo/divertido

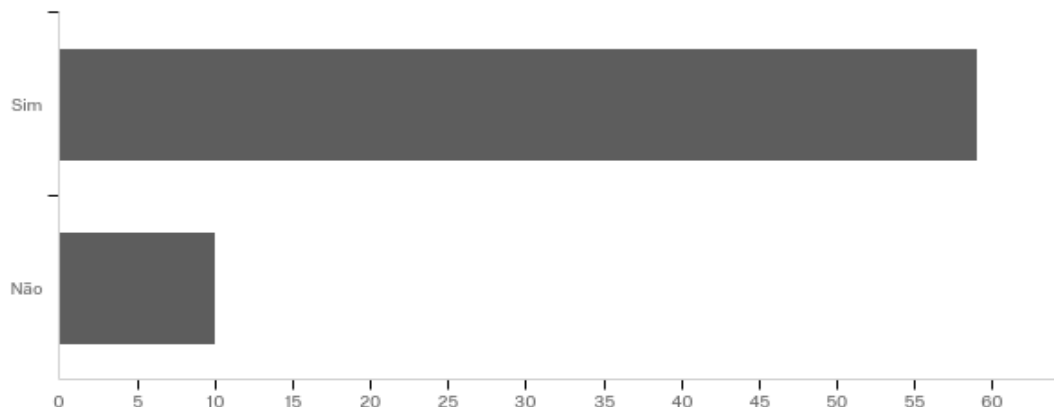
Q37 - Escreva 3 aspetos que considera negativos neste parque em relação aos outros parques de diversões do Grande Porto.

N/a	Longe de transportes públicos, difícil de contactar, excesso de crianças em simultâneo
Não dão grande atenção ao aniversariante, chamam para outra atividade quando já está há um tempo numa fila.	Falta de informação sobre o uso obrigatório de calças para poder usufruir de todos os divertimentos
Bolo	Preço
Temperatura interior (frio), estacionamento, pouca vigilância em certas áreas	Segurança, luminosidade, poucas atividades diferentes
Nenhum	Frio, lanche muito reduzido, estacionamento
Escuro, musica muito alta, não ter um espaço para os pais	Pouca manutenção das máquinas de jogos, pouco arejado e iluminado
Poucas atrações para crianças mais velhas	Preço, segurança, disperso
Mais caro	Pouca variedade de divertimentos
Preço (apenas um pouco acima da média), campo de futebol pequeno para festa de aniversário de rapazes e, não tenho mais nenhum a referir.	Apenas o facto de não ter uma área de bar onde os pais possam permanecer e consumir enquanto aguardam pelos filhos. Existe apenas uma maquina de café e nas festas da tarde, como ficam vários pais de crianças, deveria ser possível lanchar sem ser preciso sair do local.
Cafeteria para pais	Localização
É frio	Longe
Não tenho nenhum	Nada
Climatização	Atendimento, serviço, segurança
Diversidade de entretenimento, dimensão, melhor para mais novos	Distância localização sujeito a condições climáticas
Distância, as fardas dos funcionários e a decoração	É mais próprio para meninas, não ter um local próprio para os pais
Funcionários podiam ser mais comunicativos	Os pais do aniversariante é que têm a preocupação de escrever os nomes e números de telefone
Falta de identificação de cada grupo de aniversariantes,	Falta de instrutores e muitas festas em simultâneo
Sem ar livre	Não ter aproveitamento dos espaços exteriores.

Q38 - Em que outros locais no Grande Porto, excetuando os parques de diversão, já realizou ou realizaria uma festa de aniversário infantil?

Localização geográfica	1
Excelente	12
Muito bom	27
Bom	40
Razoável	8
Fraco	2

Q39 - Tem os seus filhos inscritos nalguma atividade extracurricular durante a semana?

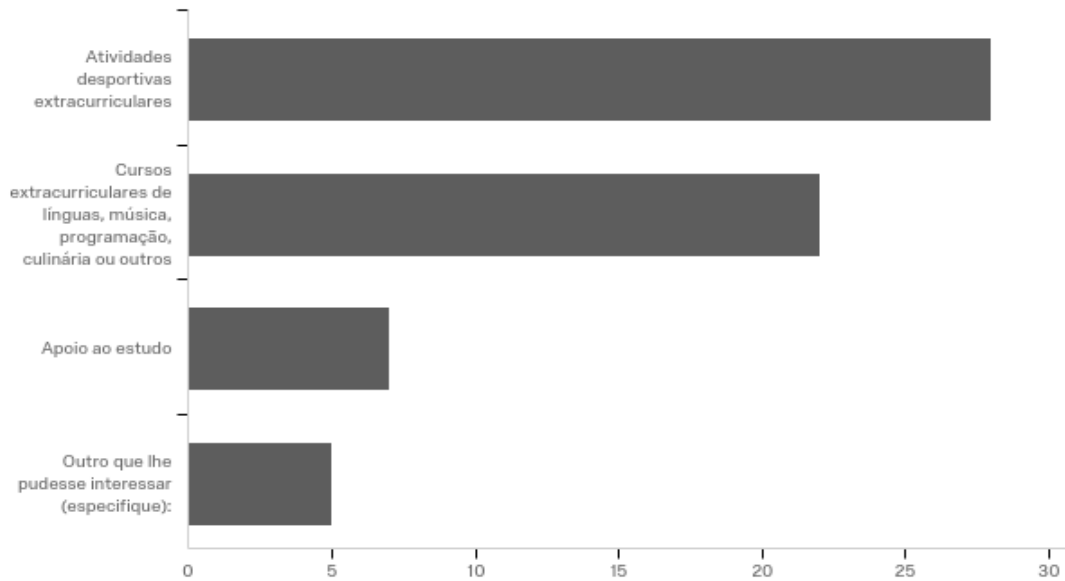


#	Answer	%	Count
1	Sim	85.51%	59
2	Não	14.49%	10
	Total	100%	69

Q40 - Em qual/quais?

dança, piscina e música	Música	Futebol, Natação, Inglês, Dança
natação	Karaté, Natação	futebol, inglês e natação
Natação e futebol	Ballet, natação e ginástica acrobática	Natação
.	Futebol e dança.	Futebol, dança
Dança, inglês, musica e teatro	ballet e ginástica rítmica e Modern jazz	playgym
Dança	Futebol/natação	Natação, patinagem
Ginástica	Ed. Física e ed. Lúdica	Futebol e natação
Piscina, música	Futebol, judo, natação, catequese	FUTEBOL / GOLF
Natação, Patinagem e ginástica	Basquete e música	Golf, natação, Ténis
inglês e musica	Ginástica	Natação e num cori
Futebol	Natação	Patins Natação
Natação, dança, inglês	Ballet; Natação	futebol/musica
Desportos	Música natação	Ballet e piano
natação	Rugby, judo, hip-hop	natação e ginástica
Natação, ginástica, dança, inglês	Natação	dança, ténis
Piano, natação	Inglês e Artes plásticas	Capoeira
Musica	Futebol e musica	Capoeira

Q41 - Se os seguintes serviços fossem criados, durante a semana, neste parque, em quais poderia ter interesse em inscrever os seus filhos?



#	Answer	%	Count
1	Atividades desportivas extracurriculares	45.16%	28
2	Cursos extracurriculares de línguas, música, programação, culinária ou outros	35.48%	22
3	Apoio ao estudo	11.29%	7
5	Outro que lhe pudesse interessar (especifique):	8.06%	5
	Total	100%	62

Outro que lhe pudesse interessar (especifique):

algumas dessas atividades já existem no parque que mencionei

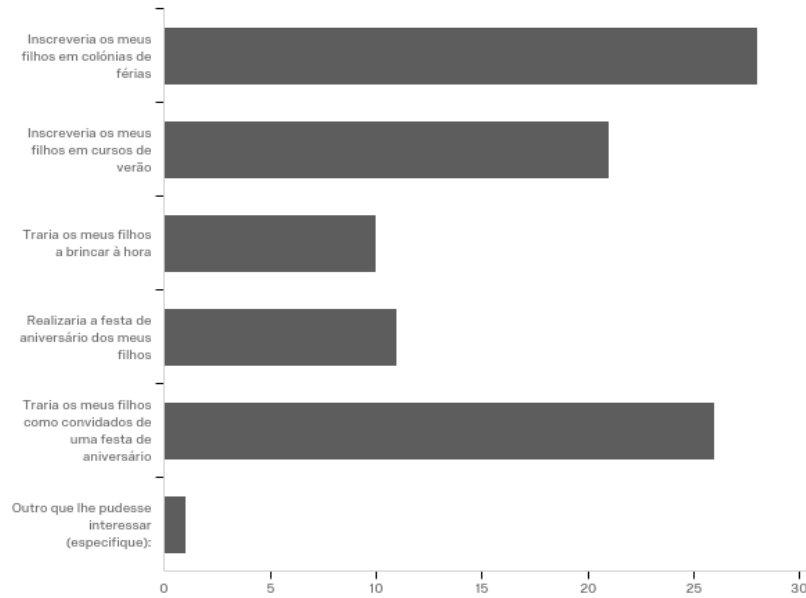
.

Se não existisse na escola

Nenhum por causa da distância

Seria difícil, dada a minha morada de residência.

Q42 - O que o levaria a frequentar um parque de diversões nos meses de Verão?

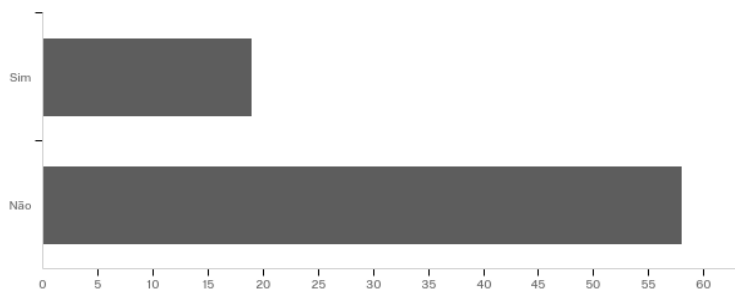


#	Answer	%	Count
1	Inscreveria os meus filhos em colónias de férias	28.87%	28
2	Inscreveria os meus filhos em cursos de verão	21.65%	21
3	Traria os meus filhos a brincar à hora	10.31%	10
4	Realizaria a festa de aniversário dos meus filhos	11.34%	11
5	Traria os meus filhos como convidados de uma festa de aniversário	26.80%	26
6	Outro que lhe pudesse interessar (especifique):	1.03%	1
	Total	100%	97

Outro que lhe pudesse interessar (especifique):

Só vou a festas

Q43 - É seguidor deste parque de diversões nalguma rede social?



#	Answer	%	Count
1	Sim	24.68%	19
2	Não	75.32%	58
	Total	100%	77

Q44 - Em qual/quais?

Facebook

| 13

17.10. Anexo 10 – Informação sobre outros parques de diversão e negócios concorrentes no Grande Porto

Parques de diversão do Grande Porto									
	Arena Festas	Piruças Park	Funpark	Girafa Catita	Happy Day	Playcenter	Funny City	Kidu Maia	Gondolândia
Distância à Maria Rapaz	9,7 km	17,0 km	20,8 km	21,4 km	21,9 km	23,4 km	13,4 km	15,2 km	21,7 km
Distância ao centro do Porto	2,9 km	5,0 km	5,7 km	12,5 km	12,9 km	15,6 km	10,2 km	13,2 km	19,0 km
Localização	Porto	Porto	V. N. Gaia	V. N. Gaia	V. N. Gaia	V. N. Gaia	Maia	Maia	Gondomar
Imaginário		Escorregas e piscinas de bolas	Insufláveis, futebol, karaoke, fantoches, pinturas faciais	Insufláveis e escorregas,	Insufláveis, escorregas, discoteca, futebol, trampolim	Insufláveis e paintball			Futebol, Basquetebol, Escorregas, Insufláveis, Casa de bonecas
Preço por criança - Festa		12€	10€ - 12€		12,50€ - 20€	10€			12€ - 14€
Serviços	Festas diurnas	x	x	x	x	x			x
	Festas noturnas				x	x			x
	Festas em Empresas/Escolas		x	x					
	Entrada livre		x	x	x	x			
	Aluguer do espaço			x					
	Babysitting								
	Centro de estudos				x		x		
	Colónias de férias								
	Outro			Atelier de trabalhos manuais	Transporte		Aluguer de insufláveis		
Outro						ATL			Escola de condução
Aspetos diferenciadores			Karaoke	Formulário com opções, como sabores de bolo. Centro de estudo com dias dedicados a anos escolares.					

Outros negócios concorrentes do Grande Porto									
	Princelândia	Vaz Sete	Pavilhão da Água	Casa da Música	Clube	Pony Club	Museu do Carro Elétrico	Museu Nacional da Imprensa	Parque Biológico de Gaia
Distância à Maria Rapaz	4,0 km	3,5 km	7,5 km	9,7 km	9,8 km	11,5 km	12,3 km	20,6 km	16,7 km
Distância ao centro do Porto	7,0 km	10, 0 km	5, 7 km	1,0 km	1,2 km	2,2 km	1,6 km	10,9 km	14,5 km
Localização	Matosinhos		Porto	Porto	Porto	Porto	Porto	Porto	Vila Nova de Gaia
Imaginário	SPA Infantil	Futebol	Água	Música	Desporto	Hipismo	Os transportes, nomeadamente o carro elétrico e a sua evolução	Europa do séc. XV e Gutenberg. Tipografia	Animais
Preço por criança - Festa									12€ - 17€
Serviços	Festas diurnas	x	x	x			x	x	x
	Festas noturnas								
	Festas em Empresas/Escolas								
	Entrada livre						x	x	x
	Aluguer do espaço								
	Babysitting								
	Centro de estudos								
	Colónias de férias								
Outro	SPA						Visitas guiadas	Visitas guiadas	
Aspetos diferenciadores	SPA franchisado.						Serviço educativo	Serviço educativo. Ateliers de impressão, encadernação e reciclagem	

17.11. Anexo 11 – Manual de acolhimento para novos colaboradores do Parque Maria Rapaz



Manual de acolhimento

1. Mensagem

Bem-vinda (o)

É com uma alegria enorme que o recebemos aqui no Maria Rapaz.

Contamos com o seu empenho, dedicação e criatividade, nesta nova fase da sua vida profissional.

Aqui no Maria Rapaz, sabemos que o momento da entrada é crucial para a rapidez e sucesso da sua integração. Este manual tem como objetivo facilitar o vosso acolhimento. Vai conhecer através dele um pouco da história da Empresa, os valores que praticamos todos os dias e os procedimentos que deve ter em contexto de trabalho.

Se, após a leitura deste manual, tiver qualquer dúvida, deve colocá-la à Diretora do Parque. Aliás, uma das suas funções é mesmo essa: facilitar a integração dos novos membros da equipa.

Aproveitamos para desejar-lhe as maiores felicidades, aqui no Maria Rapaz. O seu sucesso é o nosso também.

2. Apresentação

O Maria Rapaz nasceu em 2001. Foi pensado e criado para proporcionar divertimento, alegria e muita brincadeira aos mais pequeninos. Todos os dias, criamos um ambiente onde as crianças se sintam felizes, em perfeita harmonia e bem-estar.

Sendo um dos Parques de referência no Norte do país, existe uma preocupação constante com a segurança e inovação.

3. Missão

- Prestar serviços de elevada qualidade, proporcionando divertimento e bem-estar à criança, para que no futuro se lembrem dos bons tempos em que cá brincaram;
- Dar as melhores respostas às exigências do mercado. E nunca nos esquecermos que o nosso público-alvo é um dos mais exigentes - as crianças;
- Apoiar o desenvolvimento da criança;
- Ter consciência social: lembrarmo-nos das crianças que são discriminadas pelo lugar onde nasceram. O Maria Rapaz tem como uma das suas missões minimizar essa discriminação nas crianças institucionalizadas no concelho de Matosinhos. Todas as Segundas-feiras os bolos que não consumidos nas festas de anos são distribuídos por essas instituições e durante todo o ano fazemos recolha de bens essenciais para essas mesmas instituições.

4. Regulamento Interno

1. Apenas serão admitidas crianças com idades entre os 1 e os 12 anos;

2. Cada criança com idade até aos 4 anos, só poderá permanecer nas instalações e na área restrita, se acompanhada por um adulto e um só adulto;
3. A entrada de adultos no parque é restrita aos pais dos aniversariantes, e aos pais de crianças até aos 4 anos, na zona reservada aos mesmos;
4. Os pais do aniversariante poderão estar no parque com a festa das crianças, mas nunca em simultâneo. Devendo-o fazer de forma alternada;
5. No início de cada festa é entregue ao adulto organizador da mesma, um saco de pano onde este deverá colocar os presentes que lhe são entregues. O saco é da responsabilidade do pai ou mãe do aniversariante e deverá ser entregue no final. O Maria Rapaz não se responsabiliza por qualquer presente extraviado ou perdido.
6. O lanche é servido 45 minutos após o início da festa. Em casos excepcionais, poderá ser dado até ao máximo de 60 minutos; a exceção é definida pela equipa do Maria Rapaz;
7. É obrigatório o uso de meias;
8. É obrigatório o uso de calças e camisolas com manga (t-shirts) pelas crianças para descer o escorrega amarelo (5 aos 12 anos);
9. É exigido um mínimo de 10 convidados nos Menus: Maria; Rapaz e Maria Rapaz. E um mínimo de 15 convidados como para o Menu Temático;
10. É desaconselhável o uso, pelas crianças, de cintos, colares, argolas, óculos, relógios, chaves e objetos metálicos;
11. É do controlo do Maria Rapaz que as crianças, à saída das festas, se façam acompanhar por um adulto;
12. É da responsabilidade do adulto organizador da festa, a admissão, entrega e saída das crianças convidadas;
13. Aceitamos pré-reservas que serão válidas pelo período máximo de 48 horas, findo o qual, e não havendo confirmação, serão automaticamente canceladas, sem aviso prévio;
14. Não é exigido sinal para efeito de reserva;
15. Quando, por motivo fortuito, ou de força maior, a festa não se puder realizar na data marcada, poderá a mesma ser efetuada em data posterior, condicionada à disponibilidade de agenda do Maria Rapaz;
16. Os pais deverão informar o Maria Rapaz do número de crianças que vêm à festa, com 48 horas de antecedência. Para todos os efeitos, será esse o número considerado;
17. Todos os enfeites colocados no bolo de aniversário são propriedade do Maria Rapaz, não devendo em caso algum serem levados, única exceção feita à vela de aniversário;
18. É obrigatório o uso de proteções de sapatos pelos adultos;
19. É proibido o consumo de alimentos, de líquidos, chicletes e outras guloseimas, dentro do parque;
20. Não serão admitidas crianças que se encontrem doentes;
21. Na zona dos escorregas não serão admitidas crianças que apresentem ferimentos recentes ou em processo de recuperação;
22. É obrigatório respeitar a sinalética, instruções e indicações referentes a cada espaço, bem como as instruções dos(as) colaboradores(as) e monitores(as);
23. A admissão de qualquer criança implica a assunção da responsabilidade dos danos provocados pela mesma, quer nas instalações, quer a terceiros;
24. O Maria Rapaz não se responsabiliza pela perda, furto ou extravio de qualquer objeto pessoal, bem como pelas prendas entregues aos aniversariantes e/ou pais;
25. Não serão guardados objetos pessoais, tais como carteiras, telemóveis ou qualquer outro objeto de valor;

26. Não é permitido o consumo de alimentos dentro do recinto do Maria Rapaz que não tenham sido confeccionados pelo mesmo, ou por empresas por nós subcontratadas;
27. O Maria Rapaz dispõe de um fotógrafo - aos fins de semana - que fotografa as crianças durante as festas. As fotografias passarão num ecrã, disponível no Bar, para que os adultos acompanhantes as possam ver e adquirir, caso assim o desejem. Todas as fotos serão eliminadas no final de cada fim de semana;
28. O Maria Rapaz reserva-se o direito de excluir qualquer frequentador que não respeitar os pontos acima referidos ou que assuma comportamentos inadequados;
29. O Maria Rapaz não dispõe de serviço de Multibanco. Os pagamentos deverão ser efetuados em cheque ou numerário.

5. Informações Úteis

Instrumentos de Trabalho

A Empresa disponibiliza os instrumentos de trabalho adequados ao desempenho da função, sempre que assim for decidido pelos Responsáveis

Formação

Deverá fomentar-se a forte participação dos trabalhadores nas ações de formação internas e externas [sempre que assim se justifique], para adquirirem mais conhecimentos e ferramentas na sua área de trabalho.

Vestuário

O colaborador deve apresentar-se com aspeto limpo e cuidado, com vestuário apropriado [calças de ganga, sem cinta descida, sapatilhas], camisolas ou *t-shirts* de comprimento normal. O Maria Rapaz dispõe de pólos de *piquet* para o Verão e de *sweat t-shirt* para o Inverno. Todos os colaboradores os deverão usar, nunca tapando o logo. A limpeza da roupa é da responsabilidade do Maria Rapaz, devendo a mesma ficar no Parque no final do dia.

Postura

O comportamento dos colaboradores é um dos fatores que nos diferenciam da concorrência, como tal pedimos que tenham em atenção o seguinte:

- O tom de voz - sereno, calmo e baixo;
- A educação - delicadeza, sempre um sorriso simpático
- À amabilidade - a prontidão com que nos dirigimos ao cliente [tanto aos pais como às crianças] diferenciam-nos;
- À interação e à interajuda - a forma como a equipa se dá entre si e como se dá com quem nos visita, é o que vai ficar gravado na memória do cliente.

Todos os pontos referidos servem para a relação com o cliente e colegas.

SEMPRE que seja solicitada uma informação/ serviço que não possam responder/fazer, devem encaminhar e acompanhar a pessoa que o solicitou à receção.

Devem prestar ajuda aos colegas e nunca abandonar o posto de trabalho sem que alguém lá possa ficar a substituir-vos.

O lanche ou merenda da manhã têm a duração máxima de 15 minutos.






No fim, devem deixar o vosso posto arrumado e limpo.






O trabalho é um processo de aprendizagem; deve esclarecer as suas questões com os seus superiores hierárquicos.

17.12. Anexo 12 – Procedimentos associados à execução das festas de aniversário na Maria Rapaz

Esta instrução tem como objetivo definir a metodologia a ser seguida pelos Colaboradores nas Festas de Aniversário que se realizam nas instalações do Maria Rapaz.

Descrição e ilustração das atividades:

<p>1</p>	<p>Receber e registar (Mod. SGQ. 023 - Controlo de Receção e Entrega das Crianças) as crianças à entrada quando chega o aniversariante.</p>	
<p>2</p>	<p>De seguida retirar os sapatos das crianças e coloca-los num saco destinado para esse efeito.</p>	
<p>3</p>	<p>Antes das crianças entrarem no pavilhão, vestir o colete com o número correspondente ao saco dos sapatos bem como pedir à criança para deitar fora pastilhas elásticas ou rebuçados que possam ter na boca.</p>	 
<p>4</p>	<p>O aniversariante é conduzido por um monitor à “parede dos aniversariantes” para marcar a parede com a sua mão.</p>	

<p>5</p>	<p>Em todas as divisões (A, B, etc.) terá que estar pelo menos um monitor.</p>	
<p>6</p>	<p>Após uma hora de brincadeira, os Monitores juntamente com outros Colaboradores, reúnem as crianças para tirarem a fotografia de grupo. De seguida, as crianças são encaminhadas para a zona de lanche, onde estarão outros Monitores e Colaboradores que se responsabilizam por garantir a assistência necessária.</p>	 
<p>7</p>	<p>Concluído o lanche, os monitores encaminham as crianças para o pavilhão (onde continuam a brincar) e reúnem as crianças, preparando-as para a saída decorridas 2h30 desde o início do serviço (evento).</p>	
<p>8</p>	<p>Os monitores arranjam as crianças e o monitor destinado para esse efeito, entrega aos pais ou outro responsável e regista a saída no modelo (Mod.SGQ. 023 - Controlo de Receção e Entrega das Crianças).</p>	
<p>9</p>	<p>No decorrer das atividades acima descritas, acresce aos monitores e colaboradores apoiar as crianças no serviço de bar (para servir água), acompanhá-las ao quarto de banho, bem como brincar com as crianças se essa for a vontade transmitida pela criança.</p>	

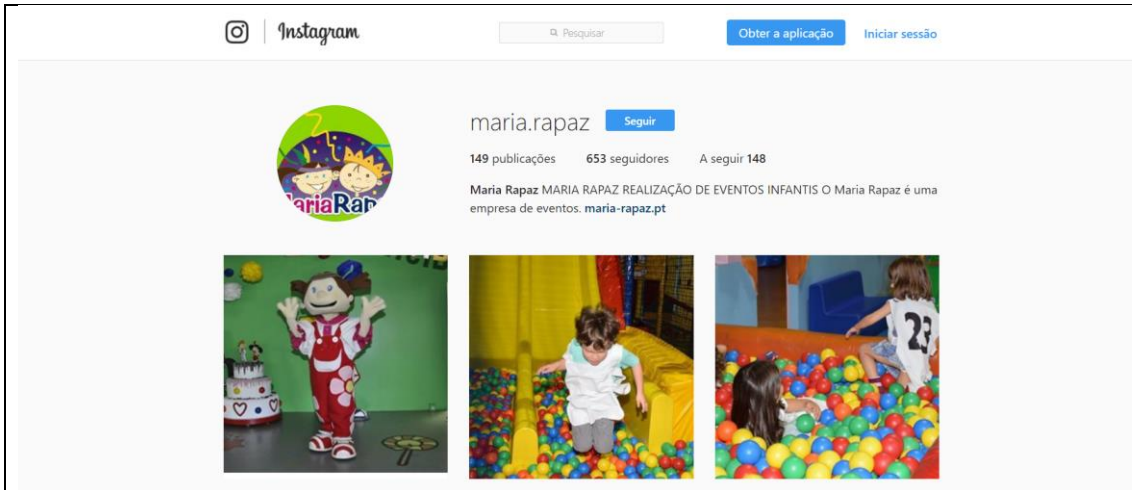
17.13. Anexo 13 – Website: Análise aprofundada

<p>Pontos a manter</p> <p>Aspeto <i>clean</i>, sem poluição visual ou informação e elementos excessivos</p> <p><i>Layout</i> responsivo (compatível com formatos <i>mobile</i>)</p> <p>Ligações às páginas de <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i></p> <p>Manter a ligação à <i>homepage</i> em todas as páginas através do clique no logótipo.</p> <p>Manter um <i>layout</i> com uma só coluna de texto ao invés de várias par anão distrair os leitores.</p> <p>Manter o formulário de contacto com poucos campos.</p>
<p>Pontos a melhorar</p> <p>Homepage</p> <p>Adicionar uma barra de cor por baixo dos separadores com os vários temas por forma a melhorar a legibilidade dos mesmos e do logotipo.</p> <p>Adicionar uma ligação à página de <i>Pinterest</i>.</p> <p>Comunicar a proposta de valor/benefício para o cliente de forma simples e objetiva numa frase. O visitante deve saber em poucos segundos em que é que a empresa o pode beneficiar, o que faz e que tipo de serviços vende.</p> <p>Estender a imagem de fundo por forma a eliminar a cor de fundo do separador “Sobre”.</p> <p>Mudar o texto do botão “Fazer a nossa viagem” para algo mais coerente com o imaginário.</p>
<p>Página “Sobre nós”</p> <p>Mudar o nome para “Parque” tornando mais clara e rápida a comunicação da proposta de valor.</p> <p>Melhorar o texto por forma a eliminar palavras repetidas e evitar juízos de valor. Apostar num texto que exponha os benefícios ao invés dos serviços.</p> <p>Eliminar a galeria de imagens e adicionar um vídeo promocional, com pessoas e emoções reais.</p> <p>Mudar o texto do botão de <i>call to action</i> “Fazer a nossa viagem” para algo mais coerente com o imaginário e num tom de voz direcionado aos utilizadores dos serviços – as crianças.</p>
<p>Página “Serviços”</p> <p>Incluir o serviço “<i>Babysitting</i>” nesta página por forma a não gerar confusão no público pelo facto de estar numa página diferente.</p> <p>Juntar o serviço “Festas Temáticas” ao serviço “Festas de Aniversário” por se tratar da mesma oferta, mas com contornos ligeiramente diferentes.</p> <p>Adicionar um formulário de reserva de festas de aniversário com todas as opções disponíveis para personalizar a festa – menus de lanche, sabores de bolo, presentes para os convidados, etc., e um simulador de preço. Permitir que este formulário seja enviado para o parque, juntando-lhe o contacto do cliente, para que possa receber um email de confirmação.</p> <p>Alterar o nome do serviço “<i>Party School</i>” para algo como “Animação de Eventos” por forma a abranger a organização e animação de eventos em estabelecimentos de ensino, mas também em empresas ou espaços particulares.</p> <p>Alterar os símbolos que acompanham os nomes dos serviços para imagens e cores coerentes com o logotipo. Por exemplo, em vez de um palhaço, uma coroa de rei ou uma pena de índio.</p> <p>Adicionar fotografias de cada um dos serviços para melhor para melhorar a experiência de pré-compra e conceder tangibilidade às experiências.</p> <p>Reduzir as descrições de texto dos serviços para frases mais curtas.</p>
<p>Página “Espaço”</p> <p>Eliminar a página e substituí-la pela página “Faça a nossa viagem”, alterando este nome para algo mais coerente com o imaginário do parque, como por exemplo “Explora a cidade da Maria e do Rapaz”.</p> <p>Eliminar a galeria de imagens e criar um mapa interativo do parque, com ícones clicáveis em todas as diversões e espaços por forma a criar uma experiência mais imersiva à distância.</p> <p>Em cada diversão/espaco adicionar imagens ou vídeos.</p>
<p>Página “Contactos”</p> <p>Não existe nenhuma mensagem aos utilizadores, apenas caixas de texto. Percebe-se que o objetivo é fazer reservas ou estabelecer contato, mas deveria adicionar-se uma frase a explicar que o formulário serve também para pedir esclarecimentos sobre os serviços, pedir orçamentos para eventos externos, fazer reclamações ou sugestões, etc.</p> <p>Eliminar a fotografia da fachada do edifício.</p> <p>Adicionar ligações às páginas de <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> e <i>Pinterest</i>.</p>
<p>Outros</p> <p>Adicionar uma página de FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i>, com respostas às dúvidas mais comuns.</p>

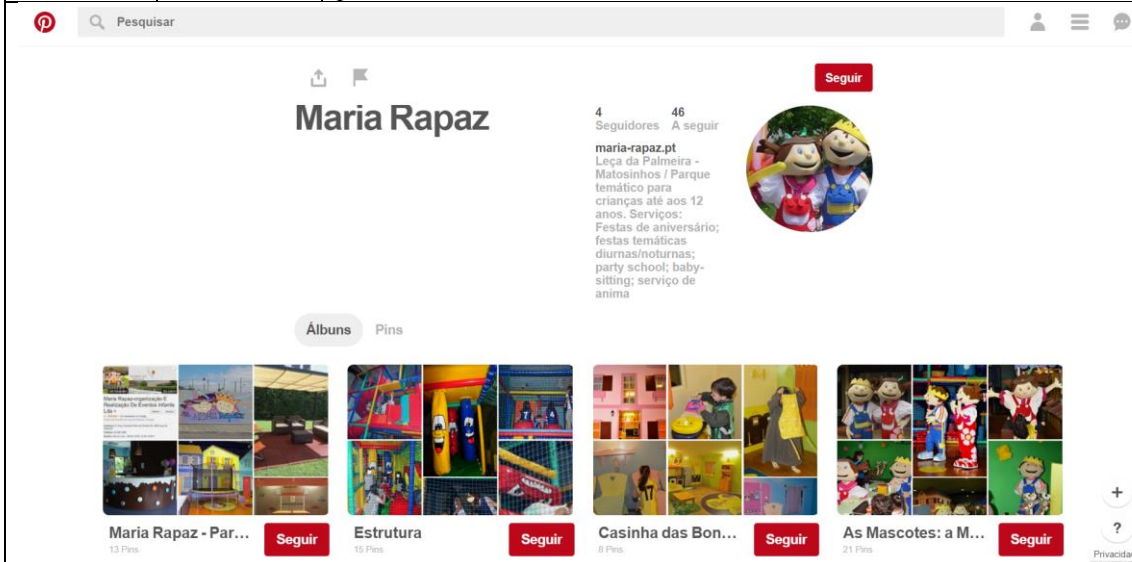
Deveria ser implementado um espaço de *ratings* dos clientes. Experimentar a credibilidade social ao invés de falar, de forma percebida como tendenciosa, do parque na primeira pessoa.
 Adicionar um espaço para recolha de contactos de email para envio de uma *newsletter* mensal ou trimestral com notícias do parque e sugestões de leitura interessante para pais.
 Caso se avance com a proposta de contratos de patrocínio dos espaços, adicionar um rodapé com os logótipos dos parceiros e *links* para as suas páginas.
 Adicionar um separador/espço chamado “Lista de Desejos” onde crianças e pais pudessem deixar sugestões para melhorar ou inovar os serviços.

17.14. Anexo 14 – Análise às páginas da Maria Rapaz nas redes sociais Facebook, Instagram e Pinterest

Página	Likes/ Seguidores	Notas
Facebook	4653 – Pessoal 1913 – Corporativa	Existem duas páginas ativas, uma pessoal e uma corporativa, gerando alguma confusão no público. As publicações acontecem uma vez por semana, geralmente constituídas por uma fotografia tirada no parque e uma legenda em português, em tom descontraído e informal, acompanhadas de várias <i>hashtags</i> . As mensagens são, no entanto, pouco envolventes e interativas, gerando um número muito reduzido de interações por parte do público.
		
Instagram	653	As publicações acontecem uma vez por semana, geralmente constituídas por uma fotografia tirada no parque e uma legenda em português, em tom descontraído e informal, acompanhadas de várias <i>hashtags</i> . As mensagens são, no entanto, pouco envolventes e interativas, gerando um número muito reduzido de interações por parte do público – em média 10 <i>likes</i> por <i>post</i> e nenhum comentário.



Pinterest	4	<p>Foram criados álbuns com as fotografias dos diversos espaços e serviços, fotografias essas que são as mesmas das publicações colocadas no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>. As mensagens são mais uma vez pouco envolventes e interativas, gerando um número quase inexistente de interações por parte do público.</p>
-----------	---	---



17.15. Anexo 15 – Exemplos de publicações na rede social *Facebook*



17.16. Anexo 16 – Levantamento do atual *mix de marketing* da Maria Rapaz

	Atual	Sugestões
1. Produto	<p>Serviços core: Organização de festas de aniversário infantis</p> <p>Serviços suplementares: Animação de eventos externos e <i>Babysitting</i></p> <p>Serviços de apoio: Bar</p> <p>Qualidade baixa.</p>	<p>Orientar o marketing para o consumidor e não para os serviços.</p> <p>Estudar o mercado para redesenhar os serviços por forma a ir de encontro ao valor que o cliente procura.</p>
2. Preço	<p>Festas de Aniversário: entre 13,00€ e 20,00€ por criança.</p> <p>Babysitting: 13,00€ por hora</p> <p>Entrada livre: 3,00€ por hora.</p> <p>Estratégia de Qualidade Média ou Comum – praticando um preço compatível com a qualidade do atual serviço, visando uma participação aceitável do mercado.</p> <p>Estratégia de Preços Baixos – praticando um preço baixo e um serviço de baixa qualidade, com o objetivo de vender simplesmente quantidade.</p>	<p>Por ser responsável por moldar a perceção do público sobre o serviço, sugere-se aumentar os preços por forma a posicionar o serviço como <i>premium</i>.</p> <p>Inicialmente, utilizar uma estratégia de Penetração – praticando um preço médio por um serviço de alta qualidade tentando obter uma rápida penetração de mercado.</p> <p>Posteriormente, adotar uma estratégia <i>Premium</i>, praticando um preço alto para um serviço de alta qualidade, visando atingir a classe alta.</p>
3. Distribuição	<p>Para comprar:</p> <p>Vendas diretas e presenciais no parque, em Leça da Palmeira.</p> <p>Para obter informação e apoio:</p> <p>Site na Internet: www.maria-rapaz.pt</p> <p>Outras páginas na Internet:</p> <p>Facebook - parquetematicomariarapaz/</p> <p>Instagram - maria.rapaz/</p> <p>Pinterest - mariarapaz/</p>	<p>Apostar nos canais digitais pois é onde geralmente se inicia o processo de compra.</p> <p>Melhorar a experiência do cliente online por forma a posicionar o serviço com <i>premium</i>.</p> <p>Estudar a possibilidade de utilização de um canal de terceiros para criar uma loja virtual.</p>

4. Comunicação	<p>Não há registo de quaisquer práticas de marketing interno, marketing direto, campanhas promocionais ou ofertas especiais. A comunicação com o cliente dá-se através do website (contudo, não havendo atualização permanente dos conteúdos, não há diálogo com o cliente ou escuta ativa); e através das redes sociais, onde o tipo de publicações não tem favorecido a angariação de seguidores e a interação com a marca.</p>	<p>Aumentar esforços para promover o negócio, atrair clientes e aumentar a notoriedade da marca utilizando técnicas pouco dispendiosas, mas eficazes. Através da melhoria do atendimento nas vendas diretas (e assim aumentando o WOM), promoções de venda (como um cartão de fidelidade com ofertas especiais), relações públicas (gestão de relações com públicos de interesse e influenciadores digitais/ formadores de opinião – comunicação horizontal, isto é, que vem de pessoas do mesmo círculo) e marketing direto para o público que já tem interesse nos serviços (via email marketing e newsletter). Apostar no <i>marketing</i> de conteúdo, gerando valor para o cliente e para a marca (conteúdo informativo, que gere ligação e confiança). Apostar num <i>inbound marketing</i> (ou de permissão) criativo, visando ganhar o interesse das pessoas em vez de “empurrar” os serviços para os clientes. Aumentar o alcance do website usando SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) e apostar na atualização mais frequente do mesmo. Melhorar o lado social através de uma mais correta gestão das redes sociais. Desenvolver campanhas de <i>free gifts</i> no site e incluir a oferta de <i>merchandising</i> nos serviços de festas de aniversário criando assim ferramentas de comunicação fora do parque e fomentando o aumento da notoriedade da marca.</p>
5. Pessoas	<p>Uma vez que o parque tem a idade dos utilizadores limitada até aos 12 anos, os clientes do parque vão-se renovando com naturalidade. Há registo de clientes fidelizados, mas também muitos que procuram viver experiências diferentes de ano para ano alternando entre os serviços do Maria Rapaz e os da concorrência por não haver novidade em qualquer um dos casos. Colaboradores desmotivados e pouco formados. Cultura organizacional inexistente. Apesar de o feedback dos clientes ser positivo em relação ao atendimento, a orientação do serviço para o cliente poderia ser amplamente explorada através de técnicas acessíveis do ponto de vista financeiro.</p>	<p>Apostar no marketing de relacionamento – não basta atingir a parte racional do cliente pois no caso de um serviço o próprio cliente influencia diretamente a qualidade da experiência. Procurar reter e satisfazer cada cliente, existente ou potencial, estabelecendo uma relação de confiança com cada um para os fidelizar. Explorar o propósito da marca e comunica-lo. Implementar processos de gestão de pessoas e formação de colaboradores por forma a ter as pessoas como fator de diferenciação da concorrência.</p>
6. Processos	<p><i>Design</i> dos serviços não sofreu qualquer modernização nos últimos anos pelo que a eficiência operacional poderia ser melhorada. Todos os serviços são estandardizados, à exceção das festas de aniversário temáticas. Há pouca opção de customização dos restantes serviços. A uniformização da prestação dos serviços está dependente do bem-estar e motivação dos colaboradores, que é cada vez menor.</p>	<p>Apostar na melhoria e renovação dos processos por forma a reduzir tempos e recursos desnecessários e diferenciar o nível de qualidade percebida. Para tal, repensa-los e elaborar um manual de procedimentos por forma a uniformizar ao máximo o serviço. Apostar na utilização de um software de gestão de bases de dados e CRM, podendo este ser gratuito, como por exemplo o Hubspot.</p>

7. Evidências Físicas	<p>Instalações e equipamentos a precisar de obras de manutenção e renovação.</p> <p>Uniformes existentes apresentam uma imagem descuidada.</p> <p>Coletes de identificação das crianças não são coerentes com a imagem da marca e apresentam-se gastos.</p> <p>Sinalizações incoerentes com a identidade da marca.</p> <p>Avaliação ao <i>website</i> e sugestões de melhoria podem ser encontradas no anexo 13.</p>	<p>Modernizar todos os aspetos físicos do serviço, no ponto de venda (equipamentos, decorações, uniformes, etc.) e nos pontos de contacto com o cliente online (<i>site</i> e redes sociais).</p>
------------------------------	--	---

17.17. Anexo 17 – Demonstração de resultados da Maria Rapaz no ano de 2016

DO EXERCÍCIO FINDO EM 30 DE DEZEMBRO DE 2016		
	Notas	31 dezembro 2016
RENDIMENTOS E GASTOS		
Vendas e serviços prestados		157 245,14
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-20 791,36
Fornecimentos e serviços externos		-38 320,00
Gastos com o pessoal		-53 339,19
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)		
Outros rendimentos e ganhos		
Outros gastos e perdas		-336,00
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		44 458,58
Gastos / reversões de depreciação e de amortização		0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		44 458,58
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00
Juros e gastos similares suportados		0,00
Resultado antes de impostos		44 458,58
Imposto sobre o rendimento do período		-8 736,30
Resultado líquido do período		35 722,28

17.18. Anexo 18 – Análise do portfólio de serviços da Maria Rapaz e sugestões de estratégias a adotar no futuro

A figura e a tabela abaixo apresentam um esquema da posição que ocupam no negócio cada um dos serviços da Maria Rapaz, a descrição de cada um dos quadrantes e sugestões de estratégias a adotar no futuro para cada serviço utilizando o modelo da matriz BCG.

		Participação Relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	★	Animação de eventos ? <i>Babysitting</i>
	Baixo	Festas de Aniversário 	 Festas Temáticas

Quadrante	Serviço	Descrição	Sugestões
Estrela	N/A	São produtos ou serviços que conseguem gerar um bom resultado financeiro, porém com um custo alto, já que geralmente exigem investimentos pesados em promoção.	
Ponto de interrogação	Animação de Eventos <i>Babysitting</i>	Geralmente são os serviços/ produtos recém-lançados ou muito diferentes do que havia no mercado até então. Exigem altos investimentos em promoção, mas ainda não geram lucro como os produtos Estrela.	Por estar num mercado de alto crescimento pode tornar-se um produto “estrela”. Investir na diferenciação e comunicação dos serviços para aumentar a participação de mercado.
Vaca leiteira	Festas de Aniversário	Costumam ser o sonho de consumo de todas as empresas. Baixos investimentos para gerar um belo lucro. Os produtos/ serviços com estas características já são conhecidos e aceitos pelo público-alvo, ou seja, praticamente já se “vendem sozinhos”.	Aumentar a participação de mercado. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base da empresa, já que a empresa detém uma quota de mercado considerável.
Abacaxi ou Cão de estimação	Festas Temáticas	Ao contrário da vaca leiteira, este é o tipo de produto/ serviço que não gera bons resultados. Isto não significa que devam ser retirados de imediato, mas sim que necessitam de uma avaliação cuidadosa. Alguns podem ser mantidos.	Desistir do serviço por não ser rentável.

17.19 – Anexo 19 – Estrutura de recursos humanos proposta para a Maria Rapaz.

Cargos atuais	Sugestão de novos cargos	Funções
Administrador	Administration – A	Finance management
Diretora	General Manager – GM	Marketing management <i>Sales management</i> <i>HR management</i>
Chefe de Equipa	Operations Manager – OM	Front desk management <i>Supply management</i> <i>Entertainment Team Lead</i>
N/a	Digital Marketing Manager – DMM	Digital marketing management <i>Designer</i>
Responsável de Limpezas	Housekeeping Host – HH	Cleaning and mantainance
Monitores	Entertainment Team – ET	Events' execution

17.20. Anexo 20 – Cálculo de apoio à análise económico-financeira

Fluxo de Caixa													
2016													
Descrição	Janeiro'16	Fevereiro'16	Março'16	Abril'16	Maió'16	Junho'16	Julho'16	Agosto'16	Setembro'16	Outubro'16	Novembro'16	Dezembro'16	Total Ano 2016
Número de dias de fim-de-semana ou feriado	11	10	8	10	10	11	10	9	8	11	9	9	116
Número de dias de semana	20	19	22	20	21	19	21	22	22	20	21	20	247
Festas de Aniversário													
Nº Festas Menu Troika	23	16	6	16	13	1							75
À semana	1	0	1	0	0	0							2
Aos fins-de-semana e feriados	22	16	5	16	13	1							73
Valor por criança do Menu Troika à semana	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00							
Valor por criança do Menu Troika aos fins-de-semana e feriados	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00							
IVA Entrada Menu Troika à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Troika à semana_10€	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30							
IVA Sumo Menu Troika à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Troika à semana	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99							
Valor Menu Troika por criança à semana depois de IVA	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01							
IVA Entrada Menu Troika aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Troika aos F&F_10€	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30							
IVA Sumo Menu Troika aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Troika aos F&F	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99							
Valor Menu Troika por criança aos F&F depois de IVA	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01							
Nº de Convidados das Festas com Menu Troika (incluindo aniversariantes) à semana	18	0	15	0	0	0							33
Nº de Convidados das Festas com Menu Troika (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	393	318	96	282	246	26							1361
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Troika	411	318	111	282	246	26							1394
Vendas Menu Troika à semana s/ IVA	€ 234,00	€ -	€ 195,00	€ -	€ -	€ -							€ 429,00
Vendas Menu Troika aos fins-de-semana s/ IVA	€ 5 109,00	€ 4 134,00	€ 1 248,00	€ 3 666,00	€ 3 198,00	€ 338,00							€ 17 693,00
Vendas Totais Menu Troika s/ IVA	€ 5 343,00	€ 4 134,00	€ 1 443,00	€ 3 666,00	€ 3 198,00	€ 338,00							€ 18 122,00
Vendas Menu Troika à semana c/ IVA	€ 198,18	€ -	€ 165,15	€ -	€ -	€ -							€ 363,33
Vendas Menu Troika aos fins-de-semana c/ IVA	€ 4 326,93	€ 3 501,18	€ 1 056,96	€ 3 104,82	€ 2 708,46	€ 286,26							€ 14 984,61
Vendas Totais Menu Troika c/ IVA	€ 4 525,11	€ 3 501,18	€ 1 222,11	€ 3 104,82	€ 2 708,46	€ 286,26							€ 15 347,94
Nº de Festas Menu Maria	52	49	23	44	41	50	41	18	49	76	64	62	569
À semana	4	7	5	7	5	2	4	6	8	2	3	18	71
Aos fins-de-semana e feriados	48	42	18	37	36	48	37	12	41	74	61	44	498
Valor por criança do Menu Maria à semana	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	
Valor por criança do Menu Maria aos fins-de-semana e feriados	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	
IVA Entrada Menu Maria à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Maria à semana_11€	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	

IVA Sumo Menu Maria à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria à semana	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	
Valor Menu Maria por criança à semana depois de IVA	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	€ 10,88	
IVA Entrada Menu Maria aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Maria aos F&F_13€	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	
IVA Sumo Menu Maria aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria aos F&F	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	
Valor Menu Maria por criança aos F&F depois de IVA	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	€ 12,12	
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria (incluindo aniversariantes) à semana	58	124	77	117	98	24	43	91	172	33	39	295	1171
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	729	686	269	581	550	734	642	139	675	1244	808	744	7801
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Maria	787	810	346	698	648	758	685	230	847	1277	847	1039	8972
Vendas Menu Maria à semana s/ IVA	€ 812,00	€ 1 736,00	€ 1 078,00	€ 1 638,00	€ 1 274,00	€ 312,00	€ 559,00	€ 1 183,00	€ 2 236,00	€ 429,00	€ 507,00	€ 3 835,00	€ 15 599,00
Vendas Menu Maria aos fins-de-semana s/ IVA	€ 11 664,00	€ 10 976,00	€ 4 304,00	€ 9 296,00	€ 7 975,00	€ 10 643,00	€ 9 309,00	€ 2 015,50	€ 9 787,50	€ 18 038,00	€ 11 716,00	€ 10 788,00	€ 116 512,00
Vendas Totais Menu Maria s/ IVA	€ 12 476,00	€ 12 712,00	€ 5 382,00	€ 10 934,00	€ 9 249,00	€ 10 955,00	€ 9 868,00	€ 3 198,50	€ 12 023,50	€ 18 467,00	€ 12 223,00	€ 14 623,00	€ 132 111,00
Vendas Menu Maria à semana c/ IVA	€ 689,04	€ 1 473,12	€ 914,76	€ 1 389,96	€ 1 066,24	€ 261,12	€ 467,84	€ 990,08	€ 1 871,36	€ 359,04	€ 424,32	€ 3 209,60	€ 13 116,48
Vendas Menu Maria aos fins-de-semana c/ IVA	€ 9 928,98	€ 9 343,32	€ 3 663,78	€ 7 913,22	€ 6 666,00	€ 8 896,08	€ 7 781,04	€ 1 684,68	€ 8 181,00	€ 15 077,28	€ 9 792,96	€ 9 017,28	€ 97 945,62
Vendas Totais Menu Maria c/ IVA	€ 10 618,02	€ 10 816,44	€ 4 578,54	€ 9 303,18	€ 7 732,24	€ 9 157,20	€ 8 248,88	€ 2 674,76	€ 10 052,36	€ 15 436,32	€ 10 217,28	€ 12 226,88	€ 111 062,10
Nº de Festas Menu Rapaz	8	7	6	8	6	5	6	0	11	13	12	9	91
À semana	1	0	2	1	1	0	0	0	2	1	1	2	11
Aos fins-de-semana e feriados	7	7	4	7	5	5	6	0	9	12	11	7	80
Valor por criança do Menu Rapaz à semana	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 15,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	
Valor por criança do Menu Rapaz ao fim-de-semana e feriados	€ 17,00	€ 17,00	€ 17,00	€ 17,00	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	
IVA Entrada Menu Rapaz à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Rapaz à semana_12€	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	€ 1,56	
IVA Sumo Menu Rapaz à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Rapaz à semana	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	€ 2,25	
Valor Menu Rapaz por criança à semana depois de IVA	€ 12,75	€ 12,75	€ 12,75	€ 12,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	€ 11,75	
IVA Entrada Menu Rapaz aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Rapaz aos F&F_14€	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	€ 1,82	
IVA Sumo Menu Rapaz aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Rapaz aos F&F	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	€ 2,51	
Valor Menu Rapaz por criança aos F&F depois de IVA	€ 14,49	€ 14,49	€ 14,49	€ 14,49	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	€ 12,99	
Nº de Convidados das Festas com Menu Rapaz (incluindo aniversariantes) à semana	15	0	33	15	18	0	0	0	37	29	29	25	201
Nº de Convidados das Festas com Menu Rapaz (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	110	99	63	154	87	80	82	0	154	261	168	104	1362

Nº de Convidados Total das Festas com Menu Rapaz	125	99	96	169	105	80	82	0	191	290	197	129	1563
Vendas Menu Rapaz à semana s/ IVA	€ 225,00	€ -	€ 495,00	€ 225,00	€ 252,00	€ -	€ -	€ -	€ 518,00	€ 406,00	€ 406,00	€ 350,00	€ 2 877,00
Vendas Menu Rapaz aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 1 870,00	€ 1 683,00	€ 1 071,00	€ 2 618,00	€ 1 348,50	€ 1 240,00	€ 1 271,00	€ -	€ 2 387,00	€ 4 045,50	€ 2 604,00	€ 1 612,00	€ 21 750,00
Vendas Totais Menu Rapaz s/ IVA	€ 2 095,00	€ 1 683,00	€ 1 566,00	€ 2 843,00	€ 1 600,50	€ 1 240,00	€ 1 271,00	€ -	€ 2 905,00	€ 4 451,50	€ 3 010,00	€ 1 962,00	€ 24 627,00
Vendas Menu Rapaz à semana c/ IVA	€ 191,25	€ -	€ 420,75	€ 191,25	€ 211,50	€ -	€ -	€ -	€ 434,75	€ 340,75	€ 340,75	€ 293,75	€ 2 424,75
Vendas Menu Rapaz aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 1 593,90	€ 1 434,51	€ 912,87	€ 2 231,46	€ 1 130,13	€ 1 039,20	€ 1 065,18	€ -	€ 2 000,46	€ 3 390,39	€ 2 182,32	€ 1 350,96	€ 18 331,38
Vendas Totais Menu Rapaz c/ IVA	€ 1 785,15	€ 1 434,51	€ 1 333,62	€ 2 422,71	€ 1 341,63	€ 1 039,20	€ 1 065,18	€ -	€ 2 435,21	€ 3 731,14	€ 2 523,07	€ 1 644,71	€ 20 756,13
Nº de Festas Menu Maria Rapaz	4	2	4	2	4	0	0	1	0	3	2	3	25
À semana	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	1	6
Aos fins-de-semana e feriados	3	2	4	1	2	0	0	1	0	2	2	2	19
Valor por criança do Menu Maria Rapaz à semana	€ 16,50	€ 16,50	€ 16,50	€ 16,50	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	
Valor por criança do Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados	€ 18,50	€ 18,50	€ 18,50	€ 18,50	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	
IVA Entrada Menu Maria Rapaz à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Maria Rapaz à semana_13,50€	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76	
IVA Sumo Menu Maria Rapaz à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria Rapaz à semana	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	€ 2,45	
Valor Menu Maria Rapaz por criança à semana depois de IVA	€ 14,06	€ 14,06	€ 14,06	€ 14,06	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	€ 13,56	
IVA Entrada Menu Maria Rapaz aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Maria Rapaz aos F&F_15,50€	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	€ 2,02	
IVA Sumo Menu Maria Rapaz aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria Rapaz aos F&F	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	€ 2,71	
Valor Menu Maria Rapaz por criança aos F&F depois de IVA	€ 15,80	€ 15,80	€ 15,80	€ 15,80	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	€ 15,30	
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria Rapaz (incluindo aniversariantes) à semana	16	0	0	14	37	0	0	0	0	14	0	18	99
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria Rapaz (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	42	26	76	11	20	0	0	20	0	41	37	27	300
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Maria Rapaz	58	26	76	25	57	0	0	20	0	55	37	45	399
Vendas Menu Maria Rapaz à semana s/ IVA	€ 264,00	€ -	€ -	€ 231,00	€ 592,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 224,00	€ -	€ 288,00	€ 1 599,00
Vendas Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 777,00	€ 481,00	€ 1 406,00	€ 203,50	€ 360,00	€ -	€ -	€ 360,00	€ -	€ 738,00	€ 666,00	€ 486,00	€ 5 477,50
Vendas Totais Menu Maria Rapaz s/ IVA	€ 1 041,00	€ 481,00	€ 1 406,00	€ 434,50	€ 952,00	€ -	€ -	€ 360,00	€ -	€ 962,00	€ 666,00	€ 774,00	€ 7 076,50
Vendas Menu Maria Rapaz à semana c/ IVA	€ 224,88	€ -	€ -	€ 196,77	€ 501,54	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 189,77	€ -	€ 243,99	€ 1 356,95
Vendas Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 663,39	€ 410,67	€ 1 200,42	€ 173,75	€ 305,90	€ -	€ -	€ 305,90	€ -	€ 627,10	€ 565,92	€ 412,97	€ 4 666,00
Vendas Totais Menu Maria Rapaz c/ IVA	€ 888,27	€ 410,67	€ 1 200,42	€ 370,52	€ 807,44	€ -	€ -	€ 305,90	€ -	€ 816,87	€ 565,92	€ 656,96	€ 6 022,95
Nº de Festas Menu Temático	1	2	0	0	0	2	1	0	1	2	0	2	11
À semana	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3

Aos fins-de-semana e feriados	1	1	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	8
Valor por criança do Menu Temático à semana	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	
Valor por criança do Menu Temático aos fins-de-semana e feriados	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	
IVA Entrada Menu Temático à semana_3€	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	
IVA Lanche Menu Temático à semana_15€	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	
IVA Sumo Menu Temático à semana_2€	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	
Total IVA Menu Temático à semana	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	
Valor Menu Temático por criança à semana depois de IVA	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	
IVA Entrada Menu Temático aos F&F_3€	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	
IVA Lanche Menu Temático aos F&F_17€	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	€ 2,21	
IVA Sumo Menu Temático aos F&F_2€	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	
Total IVA Menu Temático aos F&F	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	€ 3,36	
Valor Menu Temático por criança aos F&F depois de IVA	€ 18,64	€ 18,64	€ 18,64	€ 18,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	€ 16,64	
Nº de Convidados das Festas com Menu Temático (incluindo aniversariantes) à semana	0	19	0	0	0	17	15	0	22	0	0	0	73
Nº de Convidados das Festas com Menu Temático (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	20	35	0	0	0	18	0	0	43	0	47		163
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Temático	20	54	0	0	0	35	15	0	22	43	0	47	236
Vendas Menu Temático à semana s/ IVA	€ -	€ 380,00	€ -	€ -	€ -	€ 340,00	€ 300,00	€ -	€ 440,00	€ -	€ -	€ -	€ 1 460,00
Vendas Menu Temático aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 440,00	€ 770,00	€ -	€ -	€ -	€ 360,00	€ -	€ -	€ -	€ 860,00	€ -	€ 940,00	€ 3 370,00
Vendas Totais Menu Temático s/ IVA	€ 440,00	€ 1 150,00	€ -	€ -	€ -	€ 700,00	€ 300,00	€ -	€ 440,00	€ 860,00	€ -	€ 940,00	€ 4 830,00
Vendas Menu Temático à semana c/ IVA	€ -	€ 321,10	€ -	€ -	€ -	€ 287,30	€ 253,50	€ -	€ 371,80	€ -	€ -	€ -	€ 1 233,70
Vendas Menu Temático aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 372,80	€ 652,40	€ -	€ -	€ -	€ 299,52	€ -	€ -	€ -	€ 715,52	€ -	€ 782,08	€ 2 822,32
Vendas Totais Menu Temático c/ IVA	€ 372,80	€ 973,50	€ -	€ -	€ -	€ 586,82	€ 253,50	€ -	€ 371,80	€ 715,52	€ -	€ 782,08	€ 4 056,02
Total de Número de Festas realizadas por Mês	88	76	39	72	60	58	49	18	64	93	79	98	794
Total de Número de Festas realizadas em dias da semana por Mês	7	8	8	9	8	3	4	6	11	4	4	21	93
Total de Número de Festas realizadas em dias de fim-de-semana ou feriado por Mês	81	68	31	61	56	55	44	13	50	90	74	55	678
Capacidade Máxima de Festas a realizar aos Fins-de-Semana e Feriados por dia	154	140	112	140	140	154	140	126	112	154	126	126	1624
Ocupação Efetiva por Festas aos Fins-de-Semana e Feriados (%)	52,60%	48,57%	27,68%	43,57%	40,00%	35,71%	31,43%	10,32%	44,64%	58,44%	58,73%	43,65%	
Total de Convidados por Mês (incluindo aniversariantes)	1401	1307	629	1174	1056	899	782	250	1060	1665	1081	1260	12564
Total de Vendas de Festas por Mês (€) s/ IVA	€ 19 537,02	€ 18 264,44	€ 8 993,54	€ 16 246,68	€ 13 482,74	€ 11 435,20	€ 9 819,88	€ 3 034,76	€ 13 397,36	€ 21 709,82	€ 13 893,28	€ 15 902,88	€ 165 717,60
Total de Vendas de Festas por Mês (€) c/ IVA	€ 18 189,35	€ 17 136,30	€ 8 334,69	€ 15 201,23	€ 12 589,77	€ 11 069,48	€ 9 567,56	€ 2 980,66	€ 12 859,37	€ 20 699,85	€ 13 306,27	€ 15 310,63	€ 157 245,14
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) s/ IVA	€ 18 124,98	€ 16 411,32	€ 7 388,78	€ 14 400,72	€ 11 572,50	€ 10 834,08	€ 9 052,04	€ 2 044,68	€ 10 568,00	€ 20 720,78	€ 13 062,96	€ 12 055,28	€ 146 236,12
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) c/ IVA	€ 16 886,00	€ 15 342,08	€ 6 834,03	€ 13 423,25	€ 10 810,49	€ 10 521,06	€ 8 846,22	€ 1 990,58	€ 10 181,46	€ 19 810,29	€ 12 541,20	€ 11 563,29	€ 138 749,93

Capacidade Máxima de Vendas de Festas por Mês aos F&F	€ 32 104,25	€ 31 586,64	€ 24 690,69	€ 30 807,45	€ 27 026,23	€ 29 458,97	€ 28 147,06	€ 19 293,31	€ 22 806,47	€ 33 897,60	€ 21 353,93	€ 26 490,43	€ 327 663,02
Outras Entradas													
Nº de Entradas em Horas para Brincadeira Livre													
Valor à hora para Brincadeira Livre	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	
Nº de Serviços de Babysitting em Horas													
Valor à hora para serviços de Babysitting	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	
Nº de Festas em escolas/Party School													
Valor Total Mensal das Festas em escolas/Party School													
Nº de Festas em empresas													
Valor Total Mensal das Festas em empresas													
Nº de Festas no Maria Rapaz organizadas por/para escolas													
Valor Total Mensal das Festas no MR organizadas por escolas													
Nº de Festas no Maria Rapaz organizadas por/para empresas													
Valor Total Mensal das Festas no MR organizadas por empresas													
Bar - média mensal	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	
Total de Outras Entradas													
Total de Entradas													
2017													
Descrição	Janeiro'17	Fevereiro'17	Março'17	Abril'17	Maió'17	Junho'17	Julho'17	Agosto'17	Setembro'17	Outubro'17	Novembro'17	Dezembro'17	Total Ano 2017
Número de dias de fim-de-semana ou feriado	9	9	8	11	9	9	10	9	9	10	9	11	113
Número de dias de semana	22	19	23	19	22	21	21	22	21	21	21	18	250
Festas de Aniversário													
Nº de Festas Menu Maria	78	58	52	63	47	49							347
À semana	5	6	5	6	4	7							33
Aos fins-de-semana e feriados	73	52	47	57	43	42							314
Valor por criação do Menu Maria à semana	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	
Valor por criação do Menu Maria aos fins-de-semana e feriados	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	€ 14,50	
IVA Entrada Menu Maria à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	
IVA Lanche Menu Maria à semana_10€	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	€ 1,30	
IVA Sumo Menu Maria à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria à semana	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	€ 1,99	
Valor Menu Maria por criação à semana depois de IVA	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	€ 11,01	
IVA Entrada Menu Maria aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	

IVA Lanche Menu Maria aos F&F_11,50€	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	€ 1,50	
IVA Sumo Menu Maria aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	
Total IVA Menu Maria aos F&F	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	€ 2,19	
Valor Menu Maria por criança aos F&F depois de IVA	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	€ 12,32	
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria (incluindo aniversariantes) à semana	85	102	81	86	106	102							562
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	1207	830	759	1011	651	596							5054
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Maria	1292	932	840	1097	757	698							5616
Vendas Menu Maria à semana s/ IVA	€ 1 105,00	€ 1 326,00	€ 1 053,00	€ 1 118,00	€ 1 378,00	€ 1 326,00							€ 7 306,00
Vendas Menu Maria aos fins-de-semana s/ IVA	€ 17 501,50	€ 12 035,00	€ 11 005,50	€ 14 659,50	€ 9 439,50	€ 8 642,00							€ 73 283,00
Vendas Totais Menu Maria s/ IVA	€ 18 606,50	€ 13 361,00	€ 12 058,50	€ 15 777,50	€ 10 817,50	€ 9 968,00							€ 80 589,00
Vendas Menu Maria à semana c/ IVA	€ 935,85	€ 1 123,02	€ 891,81	€ 946,86	€ 1 167,06	€ 1 123,02							€ 6 187,62
Vendas Menu Maria aos fins-de-semana c/ IVA	€ 14 864,21	€ 10 221,45	€ 9 347,09	€ 12 450,47	€ 8 017,07	€ 7 339,74							€ 62 240,01
Vendas Totais Menu Maria c/ IVA	€ 15 800,06	€ 11 344,47	€ 10 238,90	€ 13 397,33	€ 9 184,13	€ 8 462,76							€ 68 427,63
Nº de Festas Menu Rapaz	10	7	8	4	9	6							44
À semana	1	1	1	2	0	1							6
Aos fins-de-semana e feriados	9	6	7	2	9	5							38
Valor por criança do Menu Rapaz à semana	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00	
Valor por criança do Menu Rapaz ao fim-de-semana e feriados	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	€ 15,50	
IVA Entrada Menu Rapaz à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Rapaz à semana_11€	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43	€ 1,43							
IVA Sumo Menu Rapaz à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Rapaz à semana	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12	€ 2,12							
Valor Menu Rapaz por criança à semana depois de IVA	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88	€ 11,88							
IVA Entrada Menu Rapaz aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Rapaz aos F&F_12,50€	€ 1,63	€ 1,63	€ 1,63	€ 1,63	€ 1,63	€ 1,63							
IVA Sumo Menu Rapaz aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Rapaz aos F&F	€ 2,32	€ 2,32	€ 2,32	€ 2,32	€ 2,32	€ 2,32							
Valor Menu Rapaz por criança à semana depois de IVA	€ 13,19	€ 13,19	€ 13,19	€ 13,19	€ 13,19	€ 13,19							
Nº de Convidados das Festas com Menu Rapaz (incluindo aniversariantes) à semana	20	22	11	52	0	18							123
Nº de Convidados das Festas com Menu Rapaz (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	140	106	112	22	159	62							601
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Rapaz	160	128	123	74	159	80	0	0	0	0	0	0	724
Vendas Menu Rapaz à semana s/ IVA	€ 280,00	€ 308,00	€ 154,00	€ 728,00	€ -	€ 252,00							€ 1 722,00
Vendas Menu Rapaz aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 2 170,00	€ 1 643,00	€ 1 736,00	€ 341,00	€ 2 464,50	€ 961,00							€ 9 315,50
Vendas Totais Menu Rapaz s/ IVA	€ 2 450,00	€ 1 951,00	€ 1 890,00	€ 1 069,00	€ 2 464,50	€ 1 213,00							€ 11 037,50

Vendas Menu Rapaz à semana c/ IVA	€ 237,60	€ 261,36	€ 130,68	€ 617,76	€ -	€ 213,84							
Vendas Menu Rapaz aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 1 845,90	€ 1 397,61	€ 1 476,72	€ 290,07	€ 2 096,42	€ 817,47							
Vendas Totais Menu Rapaz c/ IVA	€ 2 083,50	€ 1 658,97	€ 1 607,40	€ 907,83	€ 2 096,42	€ 1 031,31							
Nº de Festas Menu Maria Rapaz	2	1	1	4	2	0							10
À semana	0	0	0	1	0	0							1
Aos fins-de-semana e feriados	2	1	1	3	2	0							9
Valor por criança do Menu Maria Rapaz à semana	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	€ 16,00	
Valor por criança do Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	€ 18,00	
IVA Entrada Menu Maria Rapaz à semana_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Maria Rapaz à semana_13,00€	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69	€ 1,69							
IVA Sumo Menu Maria Rapaz à semana_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Maria Rapaz à semana	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38	€ 2,38							
Valor Menu Maria Rapaz por criança à semana	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62	€ 13,62							
IVA Entrada Menu Maria Rapaz aos F&F_2,50€	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58	€ 0,58							
IVA Lanche Menu Maria Rapaz aos F&F_15,00€	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95							
IVA Sumo Menu Maria Rapaz aos F&F_0,50€	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12							
Total IVA Menu Maria Rapaz aos F&F	€ 2,64	€ 2,64	€ 2,64	€ 2,64	€ 2,64	€ 2,64							
Valor Menu Maria Rapaz por criança aos F&F	€ 15,36	€ 15,36	€ 15,36	€ 15,36	€ 15,36	€ 15,36							
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria Rapaz (incluindo aniversariantes) à semana	0	0	0	22	0	0							22
Nº de Convidados das Festas com Menu Maria Rapaz (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	34	11	23	35	25	0							128
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Maria Rapaz	34	11	23	57	25	0							150
Vendas Menu Maria Rapaz à semana s/ IVA	€ -	€ -	€ -	€ 352,00	€ -	€ -							€ 352,00
Vendas Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 612,00	€ 198,00	€ 414,00	€ 630,00	€ 450,00	€ -							€ 2 304,00
Vendas Totais Menu Maria Rapaz s/ IVA	€ 612,00	€ 198,00	€ 414,00	€ 982,00	€ 450,00	€ -							€ 2 656,00
Vendas Menu Maria Rapaz à semana c/ IVA	€ -	€ -	€ -	€ 299,64	€ -	€ -							
Vendas Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 522,24	€ 168,96	€ 353,28	€ 537,60	€ 384,00	€ -							
Vendas Totais Menu Maria Rapaz c/ IVA	€ 522,24	€ 168,96	€ 353,28	€ 837,24	€ 384,00	€ -							
Nº de Festas Menu Temático	1	1	0	0	0								2
À semana	0	1	0	0	0	0							1
Aos fins-de-semana e feriados	1	0	0	0	0	1							2
Valor por criança do Menu Temático à semana	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	
Valor por criança do Menu Temático aos fins-de-semana e feriados	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	
IVA Entrada Menu Temático à semana_3€	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69							
IVA Lanche Menu Temático à semana_15€	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95							
IVA Sumo Menu Temático à semana_2€	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46							

Total IVA Menu Temático à semana	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10							
Valor Menu Temático por criança à semana depois de IVA	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90							
IVA Entrada Menu Temático aos F&F_3€	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69	€ 0,69							
IVA Lanche Menu Temático aos F&F_15€	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95	€ 1,95							
IVA Sumo Menu Temático aos F&F_2€	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46	€ 0,46							
Total IVA Menu Temático aos F&F	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10	€ 3,10							
Valor Menu Temático por criança aos F&F depois de IVA	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90	€ 16,90							
Nº de Convidados das Festas com Menu Temático (incluindo aniversariantes) à semana	0	18	0	0	0	0							18
Nº de Convidados das Festas com Menu Temático (incluindo aniversariantes) aos fins-de-semana e feriados	17	0	0	0	0	31							48
Nº de Convidados Total das Festas com Menu Temático	17	18	0	0	0	31							66
Vendas Menu Temático à semana s/ IVA	€ -	€ 360,00	€ -	€ -	€ -	€ -							€ 360,00
Vendas Menu Temático aos fins-de-semana e feriados s/ IVA	€ 340,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 620,00							€ 960,00
Vendas Totais Menu Temático s/ IVA	€ 340,00	€ 360,00	€ -	€ -	€ -	€ 620,00							€ 1 320,00
Vendas Menu Temático à semana c/ IVA	€ -	€ 304,20	€ -	€ -	€ -	€ -							
Vendas Menu Temático aos fins-de-semana e feriados c/ IVA	€ 287,30	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 523,90							
Vendas Totais Menu Temático c/ IVA	€ 287,30	€ 304,20	€ -	€ -	€ -	€ 523,90							
Total de Número de Festas por Mês	91	67	61	71	58	55							403
Total de Número de Festas realizadas em dias da semana por Mês	6	8	6	9	4	8							
Total de Número de Festas realizadas em dias de fim-de-semana ou feriado por Mês	85	59	55	62	54	48							363
Capacidade Máxima de Festas a realizar aos Fins-de-Semana por dia	126	126	112	154	126	126							770
Ocupação Efetiva por Festas aos Fins-de-Semana (%)	67,46%	46,83%	49,11%	40,26%	42,86%	38,10%							
Total de Convidados por Mês (incluindo aniversariantes)	1503	1089	986	1228	941	809							6556
Total de Vendas de Festas por Mês (€) s/ IVA	€ 22 008,50	€ 15 870,00	€ 14 362,50	€ 17 828,50	€ 13 732,00	€ 11 801,00							€ 95 602,50
Total de Vendas de Festas por Mês (€) c/ IVA	€ 18 693,10	€ 13 476,60	€ 12 199,58	€ 15 142,40	€ 11 664,54	€ 10 017,97							€ 81 194,18
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) s/ IVA	€ 20 623,50	€ 13 876,00	€ 13 155,50	€ 15 630,50	€ 12 354,00	€ 10 223,00							€ 85 862,50
Total de Vendas de Festas por Mês aos fins-de-semana e feriados (€) c/ IVA	€ 17 519,65	€ 11 788,02	€ 11 177,09	€ 13 278,14	€ 10 497,48	€ 8 681,11							€ 72 941,48
Capacidade Máxima de Vendas de Festas por Mês aos F&F	€ 25 970,30	€ 25 174,42	€ 22 760,61	€ 32 981,17	€ 24 494,12	€ 22 787,91							€ 154 168,53
Outras Entradas													
Nº de Entradas em Horas para Brincadeira Livre (média mensal por falta de registo)	25	25	25	25	25								
Valor à hora para Brincadeira Livre	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00	€ 3,00								
Valor Total Mensal Brincadeira Livre	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00								€ 375,00
Nº de Serviços de Babysitting em Horas - inclui babysitting em eventos													
Valor à hora para serviços de Babysitting	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00	€ 13,00								

Valor Total Mensal Babysitting													
Nº de Festas em Escolas/Party School													
Valor Total Mensal das Festas em escolas/Party School													
Nº de Festas no Maria Rapaz organizadas por/para escolas	0	0	0	1	2	3							
Valor Total Mensal das Festas no MR organizadas por escolas	€ -	€ -	€ -	€ 45,00	€ 120,00	€ 261,00							€ 426,00
Nº de Festas no Maria Rapaz organizadas por/para empresas - Natal	0	0	0	0	0								
Valor Total Mensal das Festas no MR organizadas por empresas	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -								
Bar - média mensal	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00							€ 240,00
Total de Outras Entradas													
Total de Entradas													€ 96 643,50

Saídas

2016 - Referência														
Descrição	Janeiro'16	Fevereiro'16	Março'16	Abril'16	Maió'16	Junho'16	Julho'16	Agosto'16	Setembro'16	Outubro'16	Novembro'16	Dezembro'16	Total Ano 2016	
Número de dias de fim-de-semana ou feriado	11	10	8	10	10	11	10	9	8	11	9	9	105	
Número de dias de semana	20	19	22	20	21	19	21	22	22	20	21	20	227	
Número de Festas registadas em F&F	81	68	31	61	56	55	44	13	50	90	74	55		
Média de Festas registadas por dia em F&F, em média	7,36	6,80	3,88	6,10	5,60	5,00	4,40	1,44	6,25	8,18	8,22	6,11		
Média de Pessoal Não Efetivo alocado por dia de F&F*	10	9	5	9	7	7	6	1	9	15	15	10		
Média de Pessoal Não Efetivo alocado por mês em F&F	73,64	61,20	19,38	54,90	39,20	35,00	26,40	1,44	56,25	122,73	123,33	61,11		
*Em média, para 14 Festas - 20 monitores; para 7 Festas - 10 monitores; para 3 Festas - 5 monitores														
CMVMC														
Bar:														
Valdoce_Pipocas	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 63,00	€ 63,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 126,00	€ 1 386,00	
Find Cook_Fiambre, Gelatina e Sumos	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 3 300,00	
Padaria_Bolos de aniversário (C.u.: 7€) e pão (C.u.: 0,6€)	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 11 000,00	
Lild_Batatas fritas	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 1 100,00	
Artigos de Limpeza:														
Vallispack: proteções, guardanapos, luvas e detergente chão	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 880,00	
Aikon: papel higiénico, papel de mãos, gel de banho	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 60,00	€ 60,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 1 320,00	
Artigos de Escritório:														
Resmas de papel e canetas	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 3,00	€ 3,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 66,00	
Aluguer da impressora	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78	€ 43,78		
Artigos para Festas:														
Tintas/Linhas	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 35,00	€ 35,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 70,00	€ 770,00	
Convites (0,03€ por unidade)	€ 42,00	€ 42,00	€ 42,00	€ 42,00	€ 42,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 42,00	€ 42,00	€ 42,00	€ 42,00		
Total CMVMC por mês	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 867,78	€ 966,78	€ 966,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 1 887,78	€ 20 791,36	
Despesas com Pessoal														
Pessoal Efetivo														
Ordenado Base Gerente	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00		
Custo médio mensal com subsídios de férias	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33	€ 933,33		
Subsídio de Refeição*	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48		
Segurança Social	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67	€ 221,67		
Seguro de acidentes de trabalho (1%)	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33	€ 9,33		
Custo Total	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 1 295,81	€ 15 549,73	
Ordenado Base Chefe de Equipa	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00		
Custo médio mensal com subsídios de férias	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83		
Subsídio de Refeição*	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48		
Segurança Social (23,75%)	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34		
Seguro de acidentes de trabalho (1%)	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50		
Custo Total	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 11 305,74	
Ordenado Base Funcionária de Limpezas	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00	€ 557,00		
Custo médio mensal com subsídios de férias	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83	€ 649,83		
Subsídio de Refeição*	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48	€ 131,48		
Segurança Social	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34	€ 154,34		
Seguro de acidentes de trabalho (1%)	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50	€ 6,50		
Custo Total	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 942,14	€ 11 305,74	
* Calculo a 6,83€ por 21 dias úteis e 11 meses - mês de férias não conta														
Custos Totais com Pessoal Efetivo	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 3 180,10	€ 38 161,20	

Pessoal Não Efetivo													
Ordenado Base à Hora	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	€ 2,50	
Nº Horas trabalhadas por mês em F&F, em média	662,73	550,80	174,38	494,10	352,80	315,00	237,60	13,00	506,25	1104,55	1110,00	550,00	
Custo total com Pessoal Não Efetivo	€ 1 656,82	€ 1 377,00	€ 435,94	€ 1 235,25	€ 882,00	€ 787,50	€ 594,00	€ 32,50	€ 1 265,63	€ 2 761,36	€ 2 775,00	€ 1 375,00	€ 15 177,99
Custos Totais com Pessoal	€ 4 836,92	€ 4 557,10	€ 3 616,04	€ 4 415,35	€ 4 062,10	€ 3 967,60	€ 3 774,10	€ 3 212,60	€ 4 445,73	€ 5 941,46	€ 5 955,10	€ 4 555,10	€ 53 339,19
Despesas Administrativas													
Renda	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 2 200,00	€ 26 400,00
Eletricidade	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 4 680,00
Água	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 480,00
Internet, telefones e telemóvel	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	€ 110,00	
Seguro de responsabilidade civil (clientes)	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00	€ 300,00
Seguro de acidentes pessoais	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 33,33	€ 400,00
Total Despesas Administrativas	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 2 798,33	€ 33 580,00
Despesas de Manutenção													
Manutenção da Estrutura	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 2 400,00
Jardim	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 146,00	€ 1 752,00
Desinfeção indoor e outdoor	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 37,00	€ 444,00
Website	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 144,00
Total Despesas de Manutenção	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 4 740,00
Despesas Tributárias													
Licença Música	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 28,00	€ 336,00
Total de Saídas	€ 9 918,03	€ 9 638,21	€ 8 697,15	€ 9 496,46	€ 9 143,21	€ 9 028,71	€ 7 934,21	€ 7 372,71	€ 9 526,84	€ 11 022,58	€ 11 036,21	€ 9 636,21	€ 112 450,55

17.21. Anexo 21 – Novo preçário e cálculos de apoio

Novo preçário					
Festas de Aniversário	PVP 2017	Preço s/ IVA 2017	Preço custo 2017	Margem 2017	PVP 2018
Menu Maria					
Preços					
Valor por criança do Menu Maria à semana	13,00€	11,01€	6,50€	4,51€	10,00€
Valor por criança do Menu Maria aos fins-de-semana e feriados	14,50€	12,32€	6,50€	5,82€	15,00€
Menu Rapaz					
Preços					
Valor por criança do Menu Rapaz à semana	14,00€	11,88€	6,50€	5,38€	11,00€
Valor por criança do Menu Rapaz ao fim-de-semana e feriados	15,50€	13,19€	6,50€	6,69€	17,00€
Menu Maria Rapaz					
Preços					
Valor por criança do Menu Maria Rapaz à semana	16,00€	13,62€	8,50€	5,12€	12,00€
Valor por criança do Menu Maria Rapaz aos fins-de-semana e feriados	18,00€	15,36€	8,50€	6,86€	20,00€

Capítulo 18. Referências Bibliográficas

18.1. Monografias (livros)

1. El Sawy, O. A. and Pereira, F., 2013. *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*. Chapter 2. SpringerBriefs in Digital Spaces.
2. Kotler P., Armstrong G., Wong V. and Saunders, J. 2008. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
3. Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith, 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
4. Lindon D., Levendrevie J., Dionísio P. and Rodrigues V.J. 2004. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (10th ed.). Lisbon: Dom Quixote;
5. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith, Trish Papadacos, 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Lisbon: Dom Quixote;

18.2. Publicações científicas

1. Afridi, Fahd Khan, 2009. Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps. *Journal of Managerial Sciences*. Vol. 3, Issue 1: 137-143
2. Amit, Raphael and Zott, Christoph, 2010. Business model innovation: creating value in times of change. *Universia Business Review*, Issue 23, p108-121.
3. Bashir, M, & Verma, R 2017, Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 15, no. 1, pp. 7-17
4. Bertels, Heidi M., Peter A. Koen, and Ian Elsum, 2015. Business Models Outside the Core: Lessons Learned from Success and Failure. *Research-Technology Management*, Vol. 58, Iss. 2,2015
5. Bonazzi, Fábio Luiz Zandoval and Moises Ari Zilber, 2014. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014
6. Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart. "How to Design a Winning Business Model." *Harvard Business Review*, 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 100–107.

7. Duerden, Mat D., Neil Lundberg and David Shurma, 2016. Facilitating Innovation in Leisure Service Organizations. *Journal of Park and Recreation Administration*, Summer 2016. Volume 34, Number 2, pp. 49–61
8. Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, Michaela Csik, and Oliver Gassmann (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18: 249-273
9. Freeman, L. Neal, 2005. Extended marketing mix drives service delivery. *Ophthalmology Times*. Vol. 30, Issue 20: 106-106
10. Gobble, MaryAnne M., 2014. Business Model Innovation. *Research Technology Management*, November-December.
11. Gobble, MaryAnne M., 2015. Innovating Experience. *Research-Technology Management*, July-August. p.60-62
12. Gordijn, Jaap, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. 18th Bled eConference, eIntegration in Action, 15.
13. Hoveskog, M, Halila, F. and Danilovic, M., 2015. Early Phases of Business Model Innovation: An Ideation Experience Workshop in the Classroom. *Journal of Innovative Education*, 2015
14. Johnson, Mark W., Christensen, C.C. and Kagermann, Henning (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 87(12):52-60. December 2008
15. Kotler, P. and Caslione, J. A. 2009. How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behavior*, Vol.8, n°2, 187-191;
16. Kotler P. 1998. A Generic Concept of Marketing. *Marketing Management*: 48-54;
17. Langvinien, Neringa and Ingrida Daunoraviciute, 2015. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015) 902 – 910.
18. Lillestol, T., Timothy, D. J. and Goodman, R. 2015. Competitive strategies in the US theme park industry: a popular media perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol.9, n°3, 225-240
19. Liu, J. T., 2016. Research on Taiwan Theme Parks' Experience Marketing Strategy and Revisit Willingness, Purchase Willingness and Recommendation Willingness. *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 9 N. 1 July, p.35-53

20. Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 5, pp. 86-92.
21. Massa, Lorenzo and Christopher L. Tucci, 2014. Business Model Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, pp. 420-441
22. Mitchell, Donald and Coles, Carol, 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 Issue: 5, pp.15-21
23. Nietos, I. F., Zournatzi, E., Koustelios, A. And Costa, G., 2015. Relationship Among Service Quality, Customer Satisfaction, and Renewal Intentions in Recreation Theme Park in Greece. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, Vol.18, p.41-55, 2015
24. Nisa, S. and Ravichandran, N., 2013. Business Model: Concept and Evolution. *Amity Global Business Review*, March: 92-98
25. Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves, 2013. Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 14: Iss. 5, Article 3
26. Raluca, D. C. and Gina, S., 2008. Theme park – the main concept of tourism industry development. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 17 Issue 2, p.641-646
27. Stähler, Patrick 2002. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. In: International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland. 2002. p. 4-5.
28. Teece, David J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2010) 172-194
29. van Oest, R. D., van Heerde, H. J. and Dekimpe, M. G., 2010. Return on Roller Coasters: A Model to Guide Investments in Theme Park Attractions. *Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, July–August 2010, pp. 721–737
30. Volpel, S., Leibold, M., Tekie, E. and von Krogh, G., 2005. Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal*, Volume 23, Issue 1, February 2005, Pages 37-49
31. Wirtz, Bernd W., Vincent Gottel and Peter Daiser, 2016. Business model innovation: development, concept and future research directions. *Journal of Business Models*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-28

19.3. Publicações online

1. Global Industry Analysts, 2015. Amusement and theme parks market trends. Disponível em http://www.strategyr.com/MarketResearch/Amusement_Parks_Theme_Parks_Market_Trends.asp consultado em 25 de julho, 2017;
2. Osterwalder, Alexander, 2004. The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. Présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Disponível em http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf consultado em 8 de maio de 2017;

18.4. Sites

1. AEP, 2017: <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=50> consultado em 7 de abril, 2017
2. INE, 2017: <http://smi.ine.pt/Categoria> consultado em 7 de abril, 2017
3. INE, 2017: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE consultado em 7 de abril, 2017
4. IAAPA, 2017: <http://www.iaapa.org/resources/by-park-type/amusement-parks-and-attractions/industry-statistics> consultado em 25 de julho, 2017;
5. <http://maria-rapaz.pt/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
6. <http://www.martataka.com/index.html> consultado em 10 de dezembro, 2016;
7. <http://www.piratasolta.com/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
8. <http://www.mundoemfesta.com/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
9. <http://camelotpark.pt/index.html> consultado em 10 de dezembro, 2016;
10. <http://www.serralves.pt/pt/servicos/festas-de-aniversario-para-criancas/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
11. <http://pirucaspark.com/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
12. <http://playcenter.pt/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
13. <http://happydaypark.pt/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
14. <http://www.girafacatita.pt/> consultado em 10 de dezembro, 2016;
15. <http://maia.funnycity.pt/> consultado em 10 de dezembro, 2016;

16. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> consultado em 14 de dezembro, 2016;
17. Pordata, 2016: <http://www.pordata.pt/Municipios> consultado em 7 de abril, 2017;
18. Raciús, 2017
<https://www.racius.com/observatorio/filtrar/?ano=2017&estado=empresas-activas&distrito=13&cae=93210> consultado em 7 de abril, 2017;