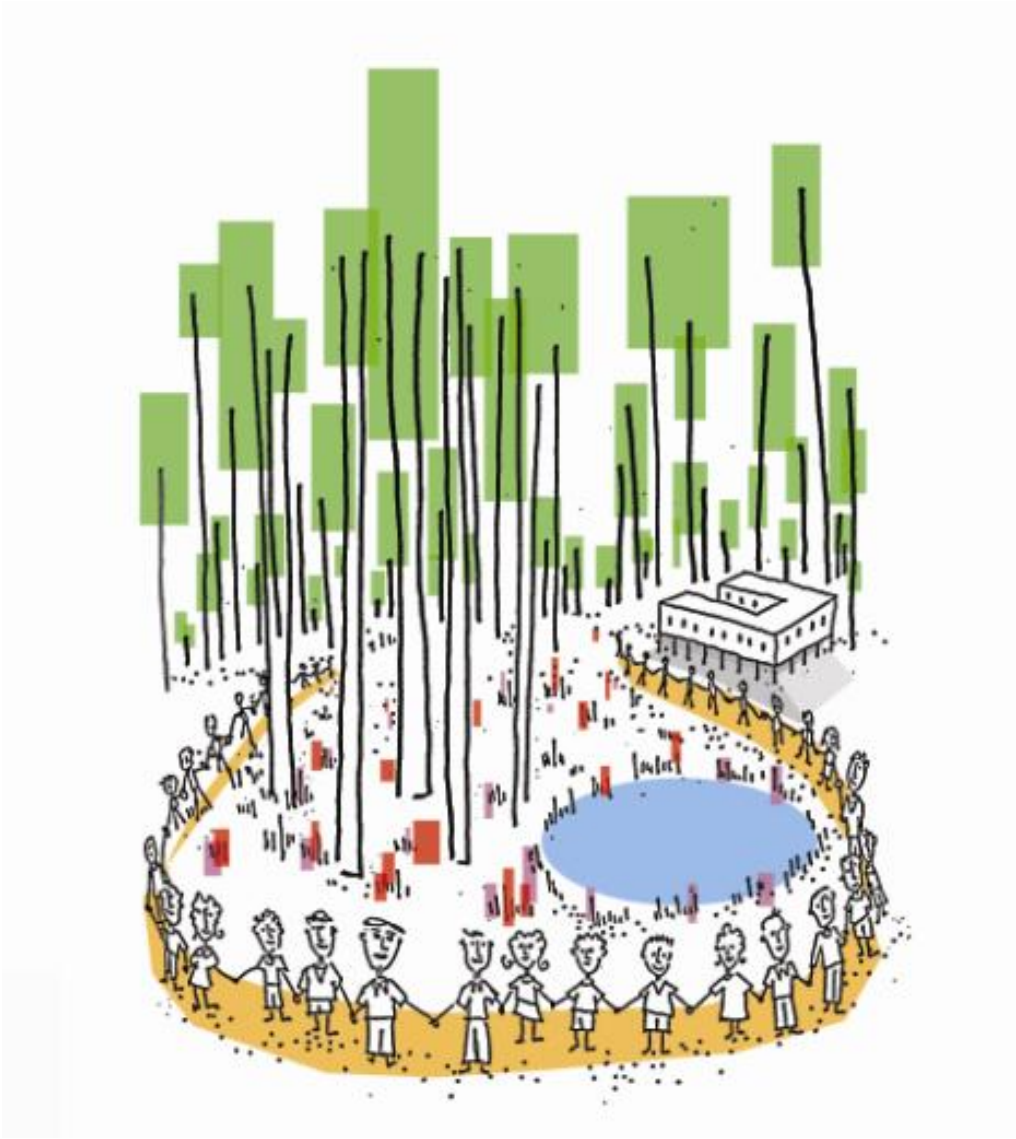
UPAJE – DESAFIOS PARA O FUTURO



RESUMO

Este plano de negócio tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia de inovação e expansão para a UPAJE, associação sem fins lucrativos que apoia, dinamiza e promove actividades dirigidas a crianças, jovens, adultos e idosos com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e para uma boa integração social dos vários públicos-alvo.

Com base na revisão de literatura, quadro de referência (composto pelas áreas demográfica, económica, legal e sócio-cultural), análise de mercado, análise interna e competitiva foi definida uma estratégia de desenvolvimento de forma a potenciar o crescimento desta entidade.

Neste trabalho são identificados os grandes desafios que se colocam actualmente à UPAJE, nomeadamente a necessidade de quebrar a sazonalidade das suas receitas, muito concentradas no Verão, e a possibilidade de aumentar a capacidade de alojamento que a associação dispõe, de forma a satisfazer a procura que tem especialmente nesse período. Com esse intuito é delineada uma estratégia organizacional que permita uma maior regularidade das receitas da UPAJE ao longo do ano e é feito o estudo de viabilidade financeira de um projecto de expansão do actual Centro de Férias da associação.

O estudo global aqui apresentado permite concluir que existe mercado para um projecto mais ambicioso da associação. O projecto é viável financeiramente, e desse modo, a sua concretização deve ser implementada pelos dirigentes da UPAJE.

Palavras-chave: projecto de expansão, associação sem fins lucrativos, campos de férias, viabilidade financeira

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to present and substantiate an innovative and expansive strategy for UPAJE, a non-profitable association that supports, encourages and promotes activities for children, young people, adults and elderly, with the aim to contribute to the personal development and positive social integration of the most diversified targeted public.

Based on the reference's frame (composed by demographic areas, economics, legal and socio-cultural) market analysis, internal and competitive analysis, a developmental strategy has been defined in order to strengthen the growth of this entity.

This presentation will identify the biggest challenges that UPAJE is facing, including the need to break income's seasonality, mostly concentrated in the Summer time, and the ability to expand the accommodation' space that they currently own, in order to satisfy the high demand especially during this period. Based on this purpose is outlined an organizational strategy that allows a bigger regular income of UPAJE throughout the year and a financial feasibility study will be made of a project to expand the actual association's Holiday Camp.

The hereby presented global study concludes that there is market for a more ambitious association's project. This project is financial feasible, therefore the initiative should be implemented by UPAJE leading members.

Keywords: business plan, non-profit organization, holiday camps, financial feasibility

JEL Classification System: L21, L31

AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste plano de negócio foi importante a colaboração de várias pessoas que merecem os meus sinceros agradecimentos.

Começo por agradecer a disponibilidade e as recomendações do Professor Pedro Leite Inácio que contribuíram para o aperfeiçoamento do trabalho final. Referência também ao Dr. Luís Martins pelos conselhos úteis que me forneceu.

Quero ainda agradecer ao arquitecto Tomás Bonifácio pelo desenho das plantas de ampliação e pelas sugestões arquitectónicas relativamente a esta matéria.

Para a arquitecta Ana Francisco uma palavra de reconhecimento e apreço pela criatividade utilizada na ilustração que integra o trabalho.

Quero também realçar o importante contributo dado pelos elementos do *staff* da UPAJE, na disponibilização de informações indispensáveis ao conhecimento pormenorizado da realidade da associação.

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 1

2. ENQUADRAMENTO SOBRE ECONOMIA SOCIAL 3

Um conceito ambíguo 3

Características das organizações do Terceiro Sector 4

A função económica da organização não lucrativa 5

Organizações não lucrativas vs Organizações lucrativas 6

Desafios das organizações do Terceiro Sector em Portugal 8

3. QUADRO DE REFERÊNCIA 10

3.1 Contexto Demográfico 10

3.2 Contexto Económico 12

3.2.1 Enquadramento Internacional 12

3.2.2 Economia Portuguesa 16

3.3 Contexto Legal 18

3.4 Contexto Sócio-Cultural 19

4. ANÁLISE DE MERCADO 21

4.1 Mercado 21

4.2 Concorrência 24

5. ANÁLISE INTERNA 26

5.1 UPAJE 26

5.2 História da UPAJE 27

5.3 Logótipo 30

5.4 Unidades de Negócio 31
5.4.1 Campos de Férias 31
5.4.2 Natureza e Aventura 33
5.4.3 Formação 34
5.4.4 Sénior 35
5.4.5 Tempos Livres e Acção Social 35
5.5 Centro de Férias 36
5.6 Estrutura Organizacional 37
5.7 Situação Económico-Financeira 38
5.7.1 Demonstração de Resultados 38
5.7.2 Balanço 39
6. ANÁLISE COMPARATIVA 42
6.1 Análise SWOT 42
7. OBJECTIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS 43
8. DESAFIOS ACTUAIS DA UPAJE 44
8.1 Quebrar a sazonalidade das receitas 44
8.1.1 Estratégia Organizacional 48
8.2 Avançar para um projecto de ampliação do Centro de Férias 52
9. AVALIAÇÃO FINANCEIRA 58
9.1 Pressupostos 58
9.2 Investimento 59
9.3 Estimativa de Vendas 60
9.4 Fornecimentos e Serviços Externos 61

9.5 Demonstração de Resultados Previsional 62
9.6 Balanço Previsional 63
9.7 Fontes de Financiamento 65
9.8 Resumo da Análise de Viabilidade Económica 65
9.9 Análise de Cenários 67
10. CONCLUSÃO 68
11. BIBLIOGRAFIA 71
12. ANEXOS 73
12.1 Percursos na região do Centro de Férias 73
12.2 Plano Financeiro 77

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Défices orçamentais da Zona Euro em 2009 12
Gráfico 2 – Dívidas públicas da Zona Euro em 2009 13
Gráfico 3 – Nº de participantes de campos de férias residenciais nacionais de 2006 a 2008 22
Gráfico 4 – Percentagem por localização geográfica dos participantes de campos de férias residenciais realizados em Portugal Continental, em 2008 23
Gráfico 5 – Percentagem das receitas da UPAJE por unidades de negócio, em 2009 31
Gráfico 6 – Taxas de ocupação do Centro de Férias de Vila Nova do Ceira, em 2009 44
Gráfico 7 – Receitas mensais da UPAJE em 2009 45

Índice de Quadros

Quadro 1 – Indicadores demográficos da população portuguesa no período 2000-2008 11
Quadro 2 – Número de alvarás existentes no período de 2004 a 2008 22
Quadro 3 – Despesas fixas mensais da UPAJE 47
Quadro 4 – Despesas fixas trimestrais da UPAJE 47

Quadro 5 – Descrição das zonas do piso 1 e respectivas áreas 55
Quadro 6 – Descrição das zonas do piso 0 e respectivas áreas 57
Quadro 7 – Investimento necessário 59
Quadro 8 – Estimativa de vendas 60
Quadro 9 – Estimativas de fornecimentos e serviços externos 61
Quadro 10 – Demonstração de Resultados previsional 62
Quadro 11 – Balanço previsional 64
Quadro 12 – *Cash Flows* do projecto 65
Quadro 13 – Indicadores de avaliação do projecto 66
Quadro 14 – Análise de cenários 67
Quadro 15 – Plano Financeiro 77

Índice de Figuras

Figura 1 – Participantes num campo de férias, 2009 20
Figura 2 – Localização de Vila Nova do Ceira (ponto A no mapa) 29
Figura 3 – Logótipo da UPAJE 30
Figura 4 – Centro de Férias de Vila Nova do Ceira 36
Figura 5 – Estrutura Organizacional da UPAJE 37
Figura 6 – Actividade náutica no Cabril 48
Figura 7 – Actividade no Parque Aventura 49
Figura 8 – Praia fluvial das Canaveias, em Vila Nova do Ceira 51
Figura 9 – Planta do piso 1 (com ampliação) 54
Figura 10 – Área existente, a vermelho, e área proposta, a verde, no piso 1 55
Figura 11 – Planta do piso 0 (com ampliação) 56
Figura 12 – Área existente, a vermelho, e área proposta, a verde, no piso 0 57
Figura 13 – Percurso Folgorosa – Carcavelos – Góis 73
Figura 14 – Aigra Nova 74
Figura 15 – Vista no cimo da Candosa 75
Figura 16 – Pequena cascata da Ribeira das Quelhas 76

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia de inovação e expansão para a UPAJE, associação sem fins lucrativos que apoia, dinamiza e promove actividades de ocupação de tempos livres dirigidas a crianças, jovens, adultos e idosos, com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e para uma boa integração social dos seus vários públicos-alvo.

A UPAJE tem 5 diferentes unidades de negócio: Campos de Férias; Natureza e Aventura; Formação; Tempos Livres e Acção Social; e Sénior. No trabalho são explicadas as várias unidades de negócio e referidas as actividades desenvolvidas em cada uma delas em 2009, sendo os Campos de Férias, sem dúvida, a actividade *core* da associação.

Neste plano de negócio são identificados os dois principais desafios que se colocam actualmente à associação e apontado o caminho para que os mesmos sejam vencidos. O primeiro está relacionado com a necessidade de quebrar a sazonalidade das suas receitas, isto é, a UPAJE tem de aumentar as suas receitas fora do Verão para conseguir ter uma maior liquidez e desta forma reduzir a pressão que tem sobre a sua tesouraria, em especial na época baixa. A associação tem um edifício próprio, um Centro de Férias e de Actividades construído em 2005, cuja taxa de ocupação é bastante reduzida fora do período em que são realizados os seus campos de férias. A estratégia da organização deverá passar por aumentar as taxas de ocupação do seu Centro de Férias fora da época alta, procurando que os campos de férias não tenham um peso tão decisivo na sua facturação anual.

O segundo desafio está relacionado com a necessidade de aumento da capacidade de alojamento do Centro de Férias da UPAJE para poder dar resposta à procura que tem no Verão. Além desse facto, é importante que a associação tenha uma oferta com mais qualidade, criando novos espaços comuns e polivalentes. Perante este contexto foi estudada a possibilidade de uma ampliação do actual edifício de forma a que seja possível a associação aumentar o número de camas, criar novos espaços e incrementar a capacidade de armazenamento de géneros alimentares, de higiene e limpeza que acompanhem a necessidade de resposta face ao aumento de lotação.

Para a implementação do projecto de expansão defendido para a UPAJE é necessário um investimento inicial de € 178.200, sendo grande parte deste valor destinado à ampliação do Centro de Férias existente (€ 165.700) e o restante destinado à compra de equipamento básico (€ 12.500), havendo ainda um investimento em fundo de maneio necessário de cerca de € 64000. Como a UPAJE apenas dispõe de meios libertos no valor de € 52.266 em 2010, é necessário recorrer a financiamento bancário no valor de € 175.000 e de € 20.000 de suprimentos para cumprir as suas necessidades financeiras (€ 247.000, incluindo uma margem de segurança de 2 % sobre o investimento total) exigidas no primeiro ano do projecto.

Este plano de negócio apresenta um Valor Actual Líquido de € 566.449 e uma Taxa Interna de Rendibilidade de 32,15%, para o período em análise. O *Payback Period* do projecto é de 4,04 anos, ou seja, cerca de 4 anos e 15 dias, período inferior ao número de anos do projecto (5 anos). Deste modo conclui-se que o projecto é viável e que a sua concretização deve ser implementada pelos dirigentes da UPAJE.

2. ENQUADRAMENTO SOBRE ECONOMIA SOCIAL

Um conceito ambíguo

A expressão economia social "encerra um paradoxo terminológico e traduz um conceito ambíguo e impreciso" (Campos, 1992). Um "paradoxo terminológico" na medida em que se torna redundante a utilização do adjectivo "social" para actividades que envolvem relações sociais, como as actividades económicas. "Ambíguo e impreciso" porque não existe um amplo consenso acerca do teor da expressão. De facto, segundo Defourny (1993) a expressão economia social tem um "carácter muito francês", sendo difícil a sua tradução noutras línguas.

Na tradição francesa o conceito de economia social é utilizado para designar um sector demarcado do sector público, porque obedece a iniciativas privadas, independentes da tutela directa do Estado e, também distinto do sector privado, tanto pela sua forma de organização, como pelos critérios utilizados para a distribuição de excedentes. Segundo a proposta francesa, as formas organizacionais pertencentes ao sector da economia social são as sociedades mutualistas, as cooperativas e as associações económicas sem fins de lucro mercantil (Vara, 1994).

Nos países anglo-saxónicos, por seu turno, é utilizada a expressão "Organizações não Lucrativas", estando relacionada com um critério assente nas áreas de actuação dominantes da organização, tais como cultura e recreio, instrução e investigação científica, saúde, serviços sociais e ambiente (Barros, 1997).

Recentemente, tem-se verificado uma tendência para a uniformização das pesquisas, o que tem levado à generalização do termo Terceiro Sector para englobar o conjunto de organizações sócio-económicas que não se enquadram nem no sector público nem no privado.

As organizações deste sector encontram-se numa posição privilegiada na medida em que, por um lado, têm uma capacidade e uma flexibilidade maior do que o Estado para agir e investir e, por outro, nas questões de lucro puro, o facto de não estarem sujeitas à remuneração dos seus accionistas, como as empresas privadas, permite que disponham de uma importante fatia de recursos financeiros para serem reinvestidos na própria actividade.

Características das organizações do Terceiro Sector

Apesar de toda a imprecisão acerca do conceito de economia social, existe um conjunto de características comuns às organizações deste sector, tanto em termos sociais como em termos económicos. Numa perspectiva social, estas organizações têm em vista o bem-estar ou o equilíbrio social, realizando actividades e oferecendo serviços muitas vezes complementares aos serviços estatais. Os responsáveis destas organizações investem, por vezes, em áreas cujo investimento ou equipamento adquirido não terá o retorno financeiro total mas terá um retorno social importante e que, por essa razão, merece a sua aposta.

Numa perspectiva económica, todas estas organizações têm em comum o facto de não distribuírem os lucros gerados pelo desenvolvimento da sua actividade, sendo esse excedente investido na melhoria e expansão da sua acção. No entanto, apesar da não distribuição de lucros, estas organizações operam segundo um modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresariais existentes nos outros sectores, no sentido de procurarem garantir a sua sustentabilidade financeira. A sua gestão é democrática, participativa e autónoma face ao Estado.

Outra característica relevante das organizações do Terceiro Sector é que se orientam segundo o princípio do predomínio do factor trabalho sobre o capital, pelo que enfatizam a qualidade do serviço a prestar aos seus destinatários, bem como a aposta no desenvolvimento dos que nela trabalham.

No que respeita à sua estrutura, as organizações deste sector podem assumir formas muito diversificadas – como associações, fundações, misericórdias, cooperativas ou mutualidades – que prosseguem objectivos sócio-económicos variados.

A função económica da organização não lucrativa

Existem várias teorias que tentam esclarecer qual a função económica que uma organização sem fins lucrativos desempenha e porque é que este tipo de organizações surge.

A teoria dos bens públicos desenvolvida por Weisbrod (1988) considera que as organizações não lucrativas surgem para satisfazer a procura específica de bens públicos, que não é respondida pelo Estado. Esta falha de mercado é satisfeita pelas organizações sem fins lucrativos porque o sector público, ao satisfazer as necessidades do eleitor mediano, deixa a procura específica sem resposta.

A tese da confiança apresentada por Hausman (1987) defende que a regra de não distribuição de lucro torna estas organizações mais fiáveis no fornecimento de determinados bens e serviços. De acordo com este autor, num contexto de assimetria de informação, os consumidores preferem minimizar o risco de abuso da posição dominante do produtor, optando por escolher os produtos ou serviços das organizações não lucrativas. A ausência do objectivo lucro, elimina os benefícios que a organização poderia retirar se enganasse o utente.

A teoria dos *stakeholders* de Benner e Van Hormissen (1991) considera que as condições da oferta organizacional têm um papel decisivo na formação e existência das organizações não lucrativas. Perante uma situação de falha de mercado, se um grupo de interessados (indivíduos, organizações ou instituições públicas) não consegue obter, no sector privado, a quantidade e qualidade de um bem ou serviço que pretende adquirir, pode escolher entre três opções: não fazer nada, pressionar o governo para satisfazer a falha de mercado ou constituir uma associação para garantir o fornecimento do bem ou serviço. É a terceira alternativa que constitui o objecto de estudo dos autores desta teoria. A organização só será constituída se os *stakeholders* (consumidores, patrocinadores ou doadores) tiverem capacidade para controlar a organização. Isto é, o controlo dos *stakeholders* é a mais importante condição, do lado da oferta, para a formação de organizações sem fins lucrativos.

A teoria da heterogeneidade desenvolvida por James (1987) defende que é o facto de existirem empreendedores religiosos e portadores de valores ideológicos que faz com que surjam organizações sem fins lucrativos. Estes indivíduos procuram maximizar o lucro não financeiro (a fé para o empreendedor religioso, a influência política para o empreendedor ideológico) através da criação deste tipo de organizações. As associações sem fins lucrativos reflectem, assim, a heterogeneidade observada na sociedade.

A teoria neo-institucionalista apresentada por Salamon e Anheier (1994) sugere que é o sistema legal, o grau de centralização política e o grau de desenvolvimento sócio-económico que estão na origem das organizações não lucrativas. Segundo esta teoria é o sistema legal que incentiva ou não a criação deste tipo de organizações, é a descentralização política que incentiva a resolução da falha de mercado através das organizações não lucrativas e é a desigualdade sócio-económica que promove o seu aparecimento.

Organizações não lucrativas vs Organizações lucrativas

Em geral, nos sectores em que coexistem organizações não lucrativas e lucrativas, observa-se que as organizações sem fins lucrativos são de maior dimensão, facto que é explicado por terem vantagens fiscais e poderem ser financiadas por subsídios públicos, o que confere às organizações sem fins lucrativos uma vantagem competitiva. Sublinhe-se no entanto, que essa vantagem competitiva não decorre da eficiência da organização, dado ser de esperar que os gestores das organizações não lucrativas tenham poucos incentivos para gerir a organização eficientemente, na medida em que não podem reclamar os ganhos residuais.

O trabalho empírico que analisa o comportamento das organizações não lucrativas face às organizações lucrativas, constata que as organizações lucrativas são mais eficientes (Clarkson e Martin, 1980), que os utentes com pouca informação preferem as organizações não lucrativas (Holtman e Ullman, 1993) e que estas exploram menos a sua vantagem informacional sobre os utentes do que as organizações lucrativas (Weisbrod, 1988).

Drucker (1999) defende que as organizações sem fins lucrativos têm vantagens, face às empresas da economia formal, em três domínios: a orientação da sua actividade pela missão definida, a eficácia da actuação dos conselhos de administração e a capacidade em enquadrar e profissionalizar o trabalho voluntário.

A primeira vantagem é a principal, segundo o autor, e advém do facto de nas organizações lucrativas o planeamento das suas acções depender dos resultados financeiros definidos ou das suas próprias características internas, enquanto que as organizações sem fins lucrativos planificam as suas actividades tendo por base a sua missão. Esta postura permite-lhes que se focalizem no que é verdadeiramente importante e que as inovações sejam bem aceites, desde que adequadas à missão.

A segunda vantagem, de acordo com Drucker (1999), está relacionada com um problema que se verifica actualmente em inúmeras empresas que é a perda do poder e da independência dos conselhos de administração face aos accionistas e aos directores gerais. Nas organizações sem fins lucrativos, esta situação não se verifica, sendo que os elementos do conselho de administração revelam um elevado envolvimento com a missão da organização e um forte investimento pessoal em termos de donativos.

Abordando a terceira vantagem, no âmbito do voluntariado, o autor sublinha a capacidade das organizações sem fins lucrativos de profissionalizarem o trabalho voluntário e de conseguirem atrair para as suas fileiras pessoas cada vez mais qualificadas. Estas organizações são, para o autor, oportunidades para os indivíduos expressarem a sua vontade de participação cívica e deste modo constituírem autênticas contracorrentes de valores numa sociedade onde estes se encontram em perda.

Desafios das organizações do Terceiro Sector em Portugal

As organizações do Terceiro Sector em Portugal estão essencialmente perante três desafios que precisarão de vencer para que sejam duradouras e sustentáveis. No nosso país, um desafio que se coloca a este tipo de organizações é a necessidade imperiosa de uma maior aposta na formação dos seus recursos humanos, procurando desenvolver as competências profissionais dos mesmos. Raimundo Narciso[1], sobre esta temática, refere que "temos uma formação muito insuficiente e portanto os nossos recursos humanos são frágeis". A mesma opinião é corroborada pelo Padre Vitor Melícias[2], ex-Presidente da União das Mutualidades Portuguesas, afirmando que existem problemas de formação no sector.

O facto de se constatar que a formação profissional no Terceiro Sector é deficiente e a crença de que a actividade das organizações não lucrativas depende bastante das competências das pessoas que delas fazem parte, são duas fortes razões para que a formação seja na realidade uma preocupação dos líderes destas organizações. Uma aposta na formação dos seus colaboradores, permite às organizações, dispor de trabalhadores mais competentes e com maior motivação, o que resulta em melhores *performances* individuais e consequentemente organizacionais.

Um segundo desafio importante para as organizações não lucrativas em Portugal é a questão do seu financiamento. Os líderes e os colaboradores destas organizações têm de ter a noção de que a organização precisa de ter uma capacidade financeira própria para se manter em funcionamento, isto é, precisa de gerar resultados para que possa responder aos compromissos financeiros que assume perante os seus colaboradores, outras entidades e a sociedade.

Por outro lado, a angariação de fundos e de fontes de financiamento de projectos são também tarefas de quem faz parte do movimento associativo. Conhecer fontes de financiamento de projectos e saber relacionar-se com os parceiros são um factor de diferenciação e de enriquecimento organizacional, na medida que permite que a organização se torne financeiramente mais sólida e competitiva.

[1] In O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades (página 109)

[2] In O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades (página 110)

Um terceiro desafio prende-se com a necessidade de uma gestão adequada da organização. As organizações não lucrativas, como quaisquer outras organizações, têm uma pressão crescente para se revelarem eficazes e eficientes. O aumento da concorrência entre este tipo de organizações e entre estas e outras organizações, constitui hoje uma realidade que obriga a uma elevada eficácia dos investimentos feitos e o alcance de níveis superiores de realização com os recursos que lhe são alocados.

Estas entidades têm procurado, por um lado aumentar a sua eficiência através da racionalização de meios e, por outro, melhorar a qualidade do serviço prestado para que seja possível criar uma clara diferenciação e um reconhecimento externo, sem obviamente perder de vista os seus valores fundadores.

O conceito de qualidade deixou de ser visto como um conceito destinado a avaliar apenas a qualidade de um serviço ou a conformidade de um produto, estando actualmente ligado a todos os aspectos da actuação da organização (qualidade total). A gestão pela qualidade total defende que a organização é um todo e que a qualidade dos seus produtos ou serviços é a consequência não só da sua própria qualidade mas também da excelência das práticas de gestão, da capacidade dos seus recursos humanos e principalmente da percepção que os clientes têm dessa qualidade.

Desta forma, o enfoque numa gestão competente, rigorosa e que defina metas ambiciosas mas ao mesmo tempo realistas, tornou-se hoje em dia numa questão fundamental para que as organizações sem fins lucrativos consigam ter viabilidade financeira, e desta forma continuem a desempenhar o seu papel social.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

O quadro de referência relativo a este projecto inclui 4 áreas de análise: demográfica, económica, legal e sócio-cultural.

3.1 Contexto Demográfico

Segundo os indicadores demográficos apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a população residente em Portugal no final de 2008 foi estimada em 10.627.250 indivíduos, traduzindo um novo abrandamento da taxa de crescimento efectivo que se situou em 0,09%. Portugal, nos primeiros anos do século XXI, tem tido um saldo migratório positivo, com tendência para baixar, sendo o número estimado de estrangeiros legalizados a residir no nosso país de 443.102 indivíduos.

A evolução da população residente em Portugal tem vindo a denotar um continuado envelhecimento demográfico, como resultado das tendências de aumento da longevidade e de declínio da fecundidade.

Desde o início da década até 2008, a esperança média de vida à nascença aumentou 2,26 anos para ambos os sexos, 2,46 anos para os homens e 2,05 anos para as mulheres, estimando-se para o período 2006-2008 uma esperança média de vida à nascença de 75,49 anos para homens e 81,74 anos para mulheres.

O índice sintético de fecundidade (ISF), que em 2000 se situou em 1,56 crianças por mulher, registou uma tendência de decréscimo, atingindo o valor de 1,33 crianças por mulher em 2007, o valor mais baixo observado em Portugal. Em 2008 registou-se uma ligeira recuperação, com o ISF a atingir 1,37 crianças por mulher.

A população residente em Portugal no final de 2008 era composta por 15,3% de jovens (com menos de 15 anos de idade), 17,6% de idosos (65 e mais anos de idade) e 67,1% de população em idade activa (dos 15 aos 64 anos de idade). A relação entre o número de idosos e de jovens traduziu-se num índice de envelhecimento de 115 idosos por cada 100 jovens (114 em 2007).

Quadro 1 – Indicadores demográficos da população portuguesa no período 2000-2008

INDICADORES	ANOS								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nados vivos	120.008	112.774	114.383	112.515	109.298	109.399	105.449	102.492	104.594
Homens	62.222	58.365	59.303	58.210	56.212	56.612	54.057	52.683	53.976
Mulheres	57.786	54.409	55.080	54.305	53.086	52.787	51.392	49.809	50.618
Idade média da mulher ao nascimento do primeiro filho	26,5	26,8	27,0	27,4	27,5	27,8	28,1	28,2	28,4

Fonte: INE

Observando os dados demográficos indicados no quadro, é possível confirmar a assinalável quebra de natalidade que a população portuguesa tem sofrido, desde 2000 até 2008. O número de nascimentos diminui sempre no período entre 2000 e 2007, registando um ligeiro aumento em 2008.

Uma outra conclusão a retirar do quadro representado é que, nos anos mais recentes, as mulheres em Portugal têm tido o seu primeiro filho mais tarde do que tinham em 2000. A idade média da mulher ao nascimento do primeiro filho tem aumentado ligeiramente e de forma contínua entre 2000 e 2008, passando de 26,5 anos para 28,4 anos. O facto de as mulheres em Portugal terem o seu primeiro filho cada vez mais tarde poderá levar a que mais tarde tenham menos filhos.

A diminuição da taxa de natalidade e o aumento da idade da mulher ao nascimento do primeiro filho são dois indicadores que poderão revelar-se a médio prazo uma ameaça para as organizações que promovem campos de férias, na medida em que vêem diminuído o seu mercado potencial.

3.2 Contexto Económico

3.2.1 Enquadramento Internacional

A crise económica surgida em 2008, com origem na esfera financeira da economia, concretamente com o surgimento de elevados níveis de incumprimento nos pagamentos relativos ao crédito bancário nos Estados Unidos, em particular no segmento de alto risco denominado *subprime*, originou um quadro recessivo sem precedentes na história recente.

Durante 2009, com o objectivo de conter a queda da actividade global, bem como de evitar uma espiral de efeitos sistémicos decorrentes da interacção entre as crises económica e financeira, as autoridades monetárias adoptaram medidas de estímulo monetário e de gestão de liquidez enquanto que os governos apostaram em políticas orçamentais expansionistas e de apoio aos sistemas bancários. Esta reacção contribuiu para a redução da tensão dos mercados financeiros globais e para introduzir estímulos directos, embora temporários, na actividade económica global, melhorando as expectativas dos agentes internacionais. Embora as autoridades tenham sido bem sucedidas em evitar que a economia mundial tenha caído numa segunda grande depressão, este processo foi levado a cabo com custos elevados, em especial para as contas públicas.

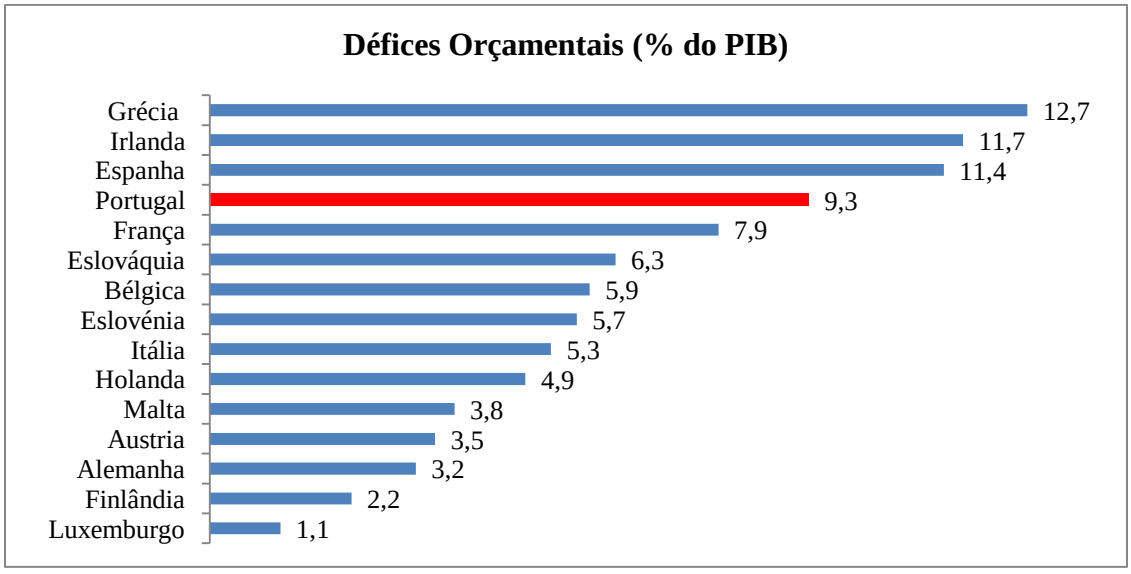


Gráfico 1 – Défices orçamentais da Zona Euro em 2009 Fonte: Jornal de Negócios

Deste modo, após os elevados esforços orçamentais assumidos por diversos Estados ao longo de 2009, as preocupações da comunidade internacional centram-se agora nos níveis de dívida pública de alguns países, nomeadamente Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha, de forma a evitar que o impacto das medidas de estímulo prejudique o crescimento económico futuro, pela persistência de níveis elevados de dívida que poderiam gerar dinâmicas insustentáveis no médio e longo prazo.

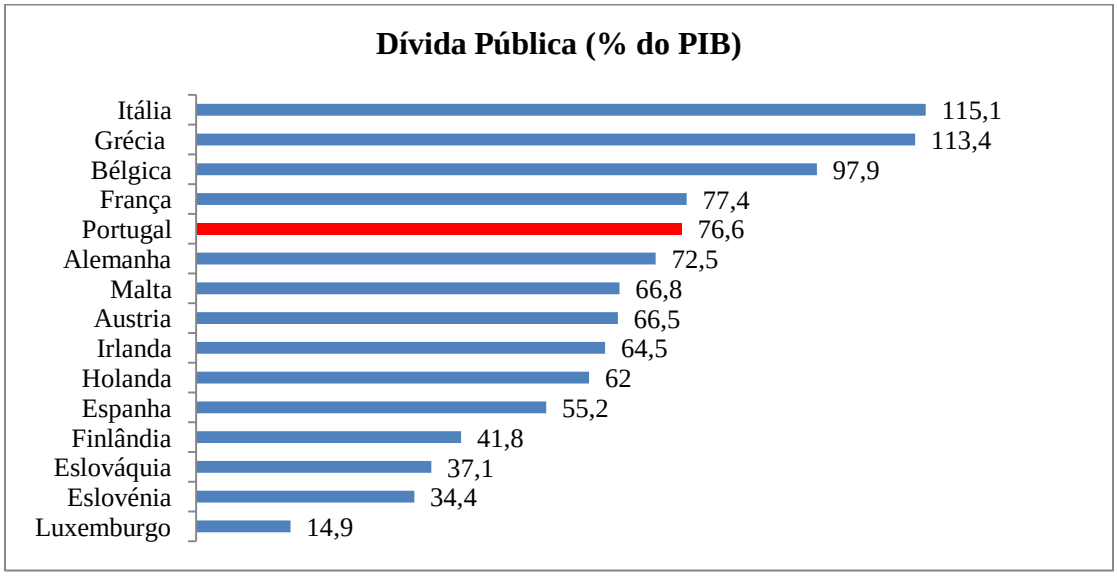


Gráfico 2 – Dívidas públicas da Zona Euro em 2009 Fonte: Jornal de Negócios

Portugal foi em 2009 a quarta economia da Zona Euro com maior défice orçamental, estando só a Grécia, a Irlanda e Espanha em pior situação (ver gráfico 1). Excluindo o caso irlandês, os três países (Portugal, Grécia e Espanha) sofrem problemas de competitividade, demonstrando dificuldade em realizar uma efectiva transição das suas economias de forma a aumentar o valor acrescentado dos seus produtos.

A situação da economia grega é hoje das mais graves, com um défice de 12,7% e uma dívida pública superior a 113% (ver gráfico 2), situação que desacreditou bastante as autoridades gregas perante os observadores internacionais. O governo grego só após a apresentação de um terceiro programa de consolidação orçamental, com cortes salariais significativos, aumentos de impostos e congelamento das pensões em 2010, conseguiu satisfazer Fundo Monetário Internacional

(FMI), Banco Central Europeu (BCE), Comissão Europeia e investidores internacionais. Desde o início do ano tem-se assistido com regularidade a manifestações na Grécia, com os funcionários públicos na linha da frente.

A Irlanda foi uma das economias mais afectadas pela crise económica, sobretudo pelo explodir da "bolha" do *subprime*, registando uma queda abrupta do Produto Interno Bruto (PIB) e um forte aumento do desemprego. O Governo Irlandês reagiu de forma rápida, aprovando um exigente pacote de consolidação orçamental que a maioria dos irlandeses aceitou. Actualmente a economia irlandesa já saiu da recessão, esperando-se que volte a ter um crescimento apreciável, a partir de 2011, entre 2,5% e 3%, segundo as previsões da Comissão Europeia e do FMI.

A Itália foi, em 2009, a economia da Zona Euro com a maior dívida pública relativa ao PIB com 115,1%. No entanto o mercado de obrigações italiano é, a nível mundial, o terceiro o que o torna menos vulnerável a ataques especulativos do que os mercados mais pequenos como são o caso da Grécia e de Portugal.

A economia espanhola tem sido marcada por um processo de ajustamento de desequilíbrios criados na última década, como o crescimento baseado na construção e no consumo, aumento do endividamento e baixa competitividade. Espanha registou um recuo do PIB de 3,6% em 2009, devendo permanecer em terreno negativo em 2010 (-0,8%), sendo desta forma a única economia da Zona Euro que se irá manter em recessão durante 2 anos seguidos. A deterioração das condições do mercado de trabalho, com o desemprego próximo de 20% da população activa, e o acesso mais restritivo ao crédito são dois factores que afectam o consumo privado.

O caso espanhol suscita bastantes preocupações por ser uma das grandes economias da Europa e de haver o risco de um efeito de arrastamento a outras economias, incluindo a portuguesa. O primeiro impacto seria em relação aos activos financeiros, na medida em que, segundo o FMI, metade dos títulos estrangeiros detidos por portugueses estão investidos em instituições espanholas. Um *default* teria implicações imediatas em todos os que obtém rendimentos através destes títulos. Na economia real os efeitos também se fariam sentir, uma vez que Espanha absorve cerca de 30% das exportações de bens nacionais, 15% do turismo e 15% das exportações

de serviços. O FMI considera que na actual situação económica a elasticidade da economia portuguesa face à espanhola é de 0,2%, ou seja, uma redução de 1% no PIB espanhol implicaria uma perda de 0,2% no nosso produto nacional.

No entanto, tendo em conta apenas as economias desenvolvidas, o país com o maior valor de dívida pública face ao PIB é o Japão, com 180% do PIB, sendo um caso diferente dos anteriormente abordados. Enquanto a poupança nacional bruta japonesa atinge 27%, o investimento bruto representa 23% do PIB, permitindo a libertação de fundos para financiar o exterior. Embora o Estado nipónico seja muito gastador, o sector privado é tão poupado que, para além de conseguir financiar as suas necessidades, consegue ainda financiar as despesas excedentárias do seu Estado bem como de outras economias deficitárias, como a economia americana.

Perante este contexto, os activos financeiros das economias da periferia da Zona Euro têm sofrido uma grande pressão, particularmente visível na subida significativa dos *spreads* soberanos. No caso português têm-se verificado sucessivas subidas das *yields* das obrigações portuguesas a 10 anos, sendo o seu valor 4,282% a 24 de Março de 2010, o que implica um aumento do *cost-of-capital* das empresas nacionais. Uma subida da *yield* da República Portuguesa traduz-se num aumento dos custos de financiamento dos bancos e este é repercutido no crédito às empresas e às famílias nacionais.

Perspectivas para a Zona Euro

Relativamente às perspectivas para a Zona Euro, após a reunião de 4 de Março de 2010 do BCE, Jean-Claude Trichet apresentou as previsões da instituição a que preside, que apontam para um crescimento económico de cerca de 0,8% em 2010 e de 1,5% para 2011. Este fraco crescimento traduzir-se-á em pouca pressão sobre a inflação, que deverá assim flutuar em torno dos 1,5% ao longo dos próximos dois anos. As previsões para a evolução dos preços, reforçadas por um crescimento anémico da massa monetária em Janeiro (0,1% em termos homólogos), permitiram ao BCE manter a taxa de juro de referência em 1%, pelo décimo mês consecutivo.

A necessidade de consolidação em vários países da Zona Euro, deverá ter um efeito recessivo em várias economias, sendo que, de acordo com o Eurostat, o PIB da Zona Euro estagnou no primeiro trimestre do ano, depois de ter crescido 0,4% nos três meses anteriores. A retoma deverá assim ser lenta, pressionada por uma taxa de desemprego elevada e níveis de investimento moderados. No entanto, os baixos níveis de inflação esperados deixam o BCE livre para manter as taxas de juro baixas e assim ajudar ao crescimento da economia.

3.2.2 Economia Portuguesa

Uma pequena economia aberta como a portuguesa, não poderia deixar de ser fortemente influenciada pela grave crise financeira mundial, pelo que as perspectivas para o crescimento económico de Portugal para 2010 e 2011 devem ser interpretadas à luz do enquadramento internacional atrás abordado. Apesar disso, é importante referir que a economia portuguesa não teve uma "bolha" especulativa no imobiliário e apresentou uma situação relativamente favorável do seu sistema financeiro.

A actividade económica em Portugal apresentou uma quebra bastante significativa em 2009, com o PIB a registar uma contracção de 2,7%, a mais acentuada nas últimas décadas. Para 2010 é esperada uma ligeira recuperação da actividade económica, perspectivando-se um crescimento de 0,7%, com base nas exportações e no consumo privado. Para estes desenvolvimentos contribuem factores como o aumento da procura externa dirigida às empresas nacionais, a melhoria das expectativas dos agentes económicos e a manutenção das taxas de juro num nível baixo.

Em 2009 verificou-se um decréscimo acentuado nas exportações portuguesas, sendo este mais expressivo nas exportações de mercadorias (-14,2%) do que nas exportações de bens e serviços (-8,6%). A projecção do Banco de Portugal aponta para um crescimento das exportações de bens e serviços de 1,7% em 2010. No que diz respeito às importações registou-se uma retracção bastante significativa em 2009, próxima de 11%, sendo esperado um crescimento nulo neste ano e de 2,7% em 2011.

O consumo privado registou uma quebra de 0,9% em 2009, após um crescimento de cerca de 1,5% nos dois anos anteriores. A queda do consumo ocorreu num quadro de aumento do rendimento disponível em termos reais, determinado pelo crescimento das transferências para as famílias e das remunerações do trabalho, apesar da forte redução do emprego. A prevalência de condições mais restritivas na concessão de crédito bancário deverá ter induzido o adiamento de despesas de consumo por parte das famílias, apesar da forte descida das taxas de juro em 2009. Em 2010 o consumo privado deverá registar uma ligeira recuperação, crescendo 1%.

No que se refere à inflação, o Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) registou uma descida de 0,9% em 2009, após um aumento de 2,7% em 2008. A taxa de inflação deverá voltar a subir em 2010 (0,7%), aumentando para 1,6% em 2011.

A evolução do emprego deverá ser marcada pela forte contracção da actividade económica em 2009, que tenderá a ter um efeito sobre a procura de trabalho em 2010, reflectindo o habitual desfasamento entre o ciclo do produto e do emprego. De acordo com o INE, a taxa de desemprego situou-se em 10,1% no quarto trimestre de 2009, sendo a população desempregada estimada de 564 mil pessoas. Depois de uma contracção de 2,8% em 2009, o emprego deverá contrair 1,3% em 2010, seguindo-se um ligeiro crescimento de 0,4% em 2011.

Com a perspectiva de um lento crescimento da economia portuguesa, a necessária correcção do endividamento poderá levar a uma redução do poder de compra da população através de uma subida de impostos e à manutenção da taxa de desemprego em valores elevados, o que representariam factores negativos para o sector dos serviços em geral e dos campos de férias em particular. Embora a necessidade de ocupação das crianças e jovens durante as suas férias exista, este serviço não é considerado de primeira necessidade e poderia ser, deste modo, afectado.

3.3 Contexto Legal

O quadro legal vigente sobre campos de férias determina que o exercício da actividade de organização de campos de férias depende da emissão de licença, titulada por alvará, a conceder pelo Instituto Português da Juventude (IPJ). O pedido de licença tem de ser enviado com pelo menos 60 dias úteis antes do início da actividade. A licença concedida é válida por três anos, podendo ser renovada por igual período.

A legislação existente define ainda que as instalações destinadas ao alojamento dos participantes e à realização das actividades do campo de férias terão também de estar licenciadas pelas entidades competentes. As competências de fiscalização do cumprimento da legislação sobre os locais onde se realizam campos de férias, anteriormente cometidas ao IPJ, foram em 2007 transferidas para a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE).

As entidades policiais, os delegados de saúde e os bombeiros da área onde se realizam os campos de férias, deverão ser notificados pelos organizadores dos mesmos, com a antecedência mínima de 48 horas antes do início das respectivas actividades, com indicação clara da localização e da calendarização.

É obrigatório que as entidades organizadoras de campos de férias celebrem um seguro que cubra acidentes pessoais dos participantes. O pessoal técnico deve estar devidamente preparado e habilitado para o exercício das funções a desempenhar num campo de férias.

Sobre a temática dos campos de férias os diplomas legais mais importantes são:

- Decreto-Lei n.º 163/2009, de 22 de Julho – Campos de férias.
- Decreto-Lei n.º 109/2005, de 8 de Julho - Alteração do DL n.º 304/2003, de 9 de Dezembro.
- Portaria n.º 374/2004, de 13 de Abril – Alvará de licenciamento.
- Portaria n.º 586/2004, de 2 de Junho – Instalações.
- Decreto-Lei nº 274/2007 – Orgânica da ASAE
- Portaria n.º 629/2004, de 12 de Junho – Seguro obrigatório

3.4 Contexto Sócio-Cultural

A oferta de actividades de ocupação de tempos livres, no passado muito orientada para estratos sociais mais desfavorecidos é, hoje em dia, um serviço de grande consumo, com um variado leque de actividades de carácter educativo, cultural, desportivo e lúdico. No planeamento das férias, os encarregados de educação começam a ponderar a ida dos seus educandos para campos de férias como uma forma saudável de ocupação do tempo livre de que dispõem. Para além de que os campos de férias respondem a uma necessidade das famílias em que os pais trabalham, por vezes com horários laborais dilatados e as crianças e jovens têm férias escolares de média e longa duração, necessitando nesse período de apoio e ocupação.

Um campo de férias, com objectivos pedagógicos delineados e reflectidos num programa educativo bem elaborado, é um óptimo auxiliar para o desenvolvimento pessoal das crianças e dos jovens que o frequentam. Para além do seu carácter lúdico, os campos de férias têm, de facto, um potencial educativo bastante elevado para os participantes, em termos de autonomia, socialização e relacionamento com a natureza.

Os campos de férias, se bem organizados, podem ser experiências muito ricas para os seus participantes pois permitem uma mudança de ambiente físico, social e cultural além do contacto com diferentes realidades. Em muitos casos, é a primeira vez que os participantes vivem uma situação de internato fora da alçada dos pais e que participam na vida em comunidade.

Por um lado, um campo de férias possibilita que os seus participantes se conheçam melhor a si próprios e descubram de que forma reagem a um novo contexto, perante novas situações. É muito importante que as crianças e jovens se consciencializem da sua individualidade e aprendam a tornar-se independentes e a alicerçar as suas responsabilidades.

Por outro lado, o facto de se interagir com outras pessoas num determinado espaço favorece a criação de um ambiente de socialização entre todos, no qual são construídas relações de confiança, o que conduz à aprendizagem de valores como a solidariedade, a tolerância, o companheirismo, a amizade e o respeito. Estes são valores indispensáveis para uma saudável integração na vida em sociedade.

Figura 1 – Participantes num campo de férias, 2009

Importa referir que o papel do animador é bastante importante num campo de férias, no enquadramento pedagógico e desenvolvimento pessoal dos participantes. Para além da necessária formação, um animador deverá ter bom senso, saber conquistar a confiança dos participantes, ser atento, ter facilidade em comunicar com os outros e procurar estimulá-los a ter iniciativas e a agir.

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1 Mercado

Em Portugal, no período entre 1940 e 1970, o mercado dos campos de férias esteve exclusivamente ligado a preocupações de cariz assistencial, tentando suprir deficiências alimentares e ambientais a crianças pertencentes a classes sócio-económicas desfavorecidas. Nesses tempos, o êxito de uma colónia de férias media-se pelo aumento de peso dos seus participantes. A partir da década de 70, com especial incidência na década de 80, os campos de férias foram progressivamente reconhecidos como instrumentos privilegiados de crescimento psico-motor das crianças e como espaço de aprendizagem social dos jovens participantes.

Até à década de 80 estas actividades eram apenas promovidas por entidades sem fins lucrativos como grupos paroquiais, associações, misericórdias ou fundações e por entidades como governos civis ou câmaras municipais, sendo em grande parte financiadas pelo Estado Português, com reduzida comparticipação financeira das famílias dos participantes.

A partir da década de 80 a situação alterou-se, aumentando a procura deste tipo de actividades por parte das famílias que se disponibilizavam a pagar este serviço, o que fez com que começassem a surgir empresas que pretendiam explorar esta oportunidade de mercado. Simultaneamente começou a diminuir de forma progressiva o apoio do Estado, o que provocou uma modificação estratégica também das entidades sem fins lucrativos, apoiadas no passado, obrigando-as a vender serviços a serviços sociais de empresas, a sindicatos, a câmaras municipais e também a famílias.

Actualmente o mercado apresenta-se com uma oferta bastante diversificada relativamente ao tipo de entidades organizadoras de campos de férias. A maior oferta deste tipo de serviços, tornou o mercado dos campos de férias mais exigente e mais selectivo na escolha de espaços e de actividades.

Quadro 2 – Número de alvarás existentes no período de 2004 a 2008

Ano	Número de alvarás existentes
2004	223
2005	300
2006	361
2007	438
2008	445

Fonte: IPJ

É possível confirmar essa tendência no quadro acima exposto, no qual se verifica que a lista de alvarás concedidos pelo IPJ tem aumentado sempre de 2004 a 2008. Em 2004, havia 223 alvarás concedidos pelo IPJ, número que praticamente duplicou passados 4 anos.

Apesar do crescimento do número de entidades organizadoras de campos de férias, segundo dados disponíveis do Instituto Nacional de Estatística (INE), o número de participantes em campos de férias residenciais no nosso país tem diminuído nos últimos anos. No triénio em análise no gráfico 3, o número de participantes de campos de férias fechados em Portugal registou uma quebra de 12,79%, diminuindo de 183.295 em 2006, para 159.853 em 2008.

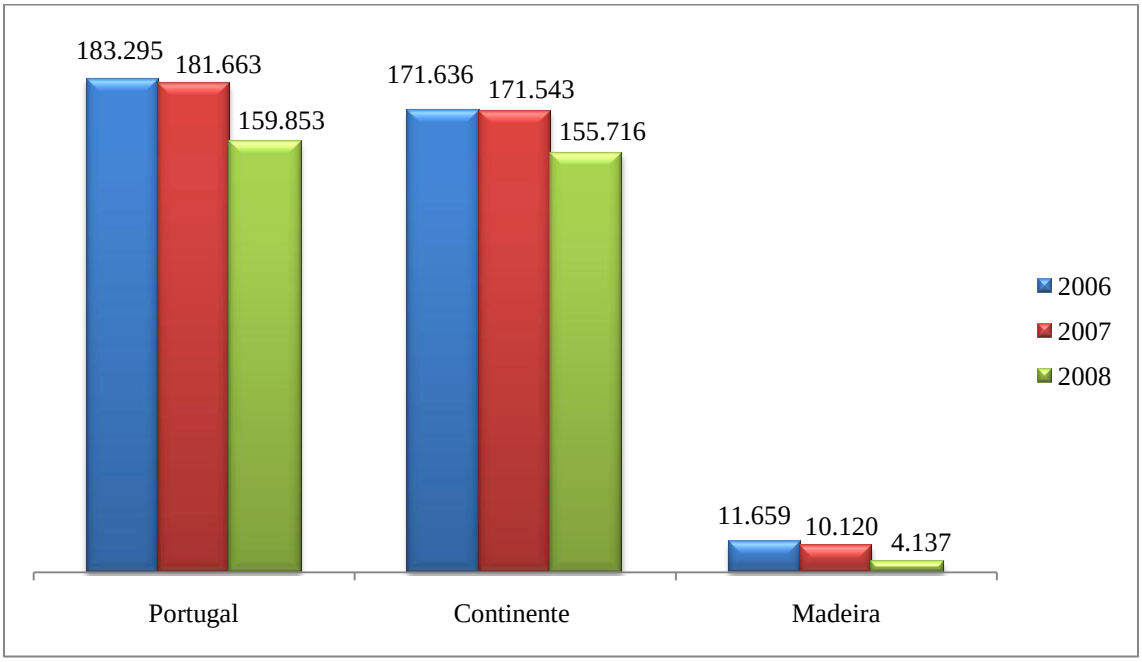


Gráfico 3 – Número de participantes de campos de férias residenciais nacionais de 2006 a 2008

A UPAJE, em 2008, teve 373 participantes nos seus campos de férias residenciais, o que face ao total de participantes deste tipo de campos de férias em Portugal (159.853), se traduz numa quota de mercado de cerca de 0,23%. No total, a UPAJE integrou 1139 participantes nos seus campos de férias (residenciais e não residenciais) no Verão de 2008.

Em 2009, a UPAJE registou um aumento significativo de 36% do número de participantes nos seus campos de férias residenciais (508), conseguindo ter um total de 1537 crianças e jovens inscritos nos projectos de Verão da associação.

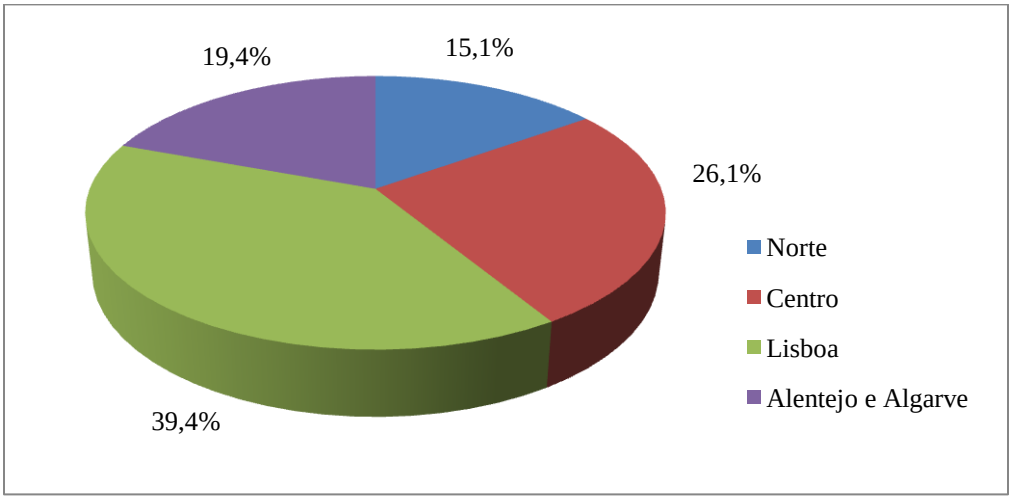


Gráfico 4 – Percentagem por localização geográfica dos participantes de campos de férias residenciais realizados em Portugal Continental, em 2008

Observando o gráfico 4, verifica-se que em Portugal Continental a maior percentagem de participantes de campos de férias residenciais é da região de Lisboa (39,4%). O Centro do país foi a segunda zona do Continente mais representada em campos de férias residenciais, com 26,1% de participantes. Os participantes da zona Sul (Alentejo e Algarve) e do Norte do país foram 19,4% e 15,1%, respectivamente, do número total dos participantes dos campos de férias em regime residencial (dados do INE). Em Portugal, os campos de férias fechados realizam-se na sua grande maioria em parques de campismo, pousadas de juventude, quintas e outras instalações reaproveitadas.

Importa referir que o mercado de campos de férias, como é um mercado marcadamente sazonal, muito concentrado nos meses de Verão, não permite que as entidades, de uma maneira geral, disponham de elevados fundos de maneio direccionados para o seu *marketing*. Daí se explicar a fraca divulgação que as várias entidades têm na sociedade portuguesa, estando a sua publicidade muito baseada nos *sites* de cada organização, nas novas redes sociais presentes na *internet* e no "boca-a-boca" dos participantes e seus familiares.

4.2 Concorrência

No sector dos campos de férias, apesar de haver cerca de 445 entidades licenciadas, existem actualmente cinco que, pela qualidade do serviço oferecido, pela importância que atribuem à formação dos seus animadores e pela semelhança dos preços praticados são identificadas como os principais concorrentes da UPAJE: Tempo Aventura, Em Campo, Pranima, Mizar e CAMTIL.

Os campos de férias Tempo Aventura são realizados no Cadaval, Paialvo e São Martinho do Porto. A Tempo Aventura organiza formações para os seus animadores. Os campos de férias estão equipados com refeitório, sala de formação, de convívio, de música, parede de escalada, jardins, parque de merendas, bicicletas, campos de jogos e piscina. Estes campos de férias custam €250 uma semana ou €475 uma quinzena.

A Em Campo organiza os seus campos de férias no Cartaxo: na Quinta da Broeira e na Quinta das Malhadas. Ambas as quintas têm diversos espaços: um parque de merendas, uma quinta pedagógica, um campo de futebol, um campo de *volley*, um campo de *paintball*, espaços para actividades radicais, uma zona de acampamento e piscina. A Quinta da Broeira e a Quinta das Malhadas têm capacidade para 120 e 60 participantes, respectivamente. A Em Campo promove todos os anos acções de formação interna aos seus monitores. Os preços dos seus campos de féria são de €270 para uma semana e €480 para duas semanas.

A Pranima é uma associação privada, sem fins lucrativos, fundada em 1989. Tem sede em Lisboa e núcleos em Coimbra, Porto e Algarve. Conta com cerca de 400 animadores, com formação específica promovida pela associação. As colónias de férias destinam-se a crianças entre os 6 e os 12 anos e os campos a adolescentes entre os 13 e os 18 anos. Para além de realizar colónias e campos de férias para crianças e jovens em Portugal, a Pranima faz também campos de férias internacionais. A Pranima pratica diferentes preços consoante o local do nosso país onde o campo de férias é realizado, variando os mesmos entre €295 e €350 (quinzena).

O projecto Mizar surgiu há cerca de 3 anos e destina-se a crianças e jovens entre os 6 e os 17 anos. A Mizar realiza os seus campos de férias em Fronteira, uma vila do Alto Alentejo, numa antiga escola adaptada com condições de alojamento, alimentação, prática de actividades radicais (parede de escalada artificial, tiro com arco) e de lazer (sala de convívio, discoteca, *ping pong* e matraquilhos). A Mizar cobra €249 por uma semana e €469 por duas.

O CAMTIL é uma associação de campos de férias fundada em 1984 pelo Padre Vasco Pinto Magalhães e conta com o apoio da Companhia de Jesus. Tem sede em Coimbra e dois núcleos: Lisboa e Porto. O CAMTIL surgiu com a necessidade de fazer campos de formação religiosa, com carácter didáctico e não apenas campos de lazer, estando as suas actividades baseadas em 4 pilares: Deus, Natureza, Amizade e Serviço. Os campos de férias do CAMTIL são realizados em regime de acampamento e por todo o país. Para além dos campos de férias organizados no Verão, esta associação promove campos de formação para os seus animadores e campos para os pais dos participantes. Para poderem participar nos campos de férias desta associação os inscritos têm de ser sócios e ter as quotas em dia. Devido ao facto do número de pessoas interessadas ter superado as vagas disponíveis, as inscrições estão fechadas há alguns anos, abrindo pontualmente para um número restrito de vagas.

5. ANÁLISE INTERNA

5.1 UPAJE

A UPAJE – União para a Acção Cultural e Juvenil Educativa – é uma associação sem fins lucrativos, inscrita no Registo Nacional de Educação Popular desde 1978, tendo sido reconhecida em 1995 como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública. Esta associação realiza uma acção sócio-cultural e educativa dirigida a crianças, jovens, adultos e idosos, utilizando processos de educação não formal, com vista a um desenvolvimento pessoal e uma boa integração social dos sujeitos alvo da sua acção. A UPAJE apoia, dinamiza e promove actividades que sirvam os objectivos atrás enunciados.

Missão

Valorização dos Tempos Livres contribuindo para o desenvolvimento individual e social de uma forma educativa e cultural.

Visão

Afirmação da UPAJE como entidade de referência no universo de Tempos Livres.

Valores

- **Desenvolvimento** – Existe uma clara preocupação da UPAJE, nas actividades que promove, de contribuir para o desenvolvimento individual e social da população a que se dirige, bem como de uma aprendizagem de princípios de participação democrática e cidadania.

- **Educação –** As actividades desenvolvidas pela UPAJE assentam em quatro pilares: Aprender a Ser, Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer e Aprender a Viver com os Outros; procurando sempre complementar o carácter educativo e formativo das actividades que desenvolve com o seu carácter lúdico.

- **Confiança –** Todos os animadores envolvidos na dinamização das actividades da UPAJE têm formação especializada na área, ministrada pela associação e complementar à sua formação inicial, sendo a segurança e o bem estar dos participantes os principais aspectos a considerar nas suas actividades.

- **Conhecimento** – Desde 1976 que a UPAJE desenvolve programas de animação e lazer, complementando a experiência prática com actividades de formação contínua dos seus colaboradores.

- **Qualidade** – Nas suas actividades a UPAJE zela pela qualidade dos serviços prestados (actividades, instalações, equipamentos e formação dos animadores).

5.2 História da UPAJE

A UPAJE foi criada no dia 11 de Março de 1976 e resultou na iniciativa de um grupo de jovens animadores de actividades de férias. Esta iniciativa teve por base a convicção de que a sua acção junto das crianças e jovens (participantes nos campos de férias por si orientados) contribuía para a formação e desenvolvimento da personalidade das mesmas e que, por essa razão, "exigia" estudo, formação, reflexão e aperfeiçoamento contínuo.

Após o 25 de Abril de 1974 muitas organizações populares de base e associações de índole cultural, desportiva e recreativa foram fundadas utilizando as condições de liberdade criadas pelo Movimento dos Capitães. A UPAJE, surge neste contexto, cruzando diversos vectores:

- O empenhamento na reflexão sobre as experiências no campo da animação sócio-cultural.
- A prática planeada e reflectida de actividades de férias e tempos livres com crianças e jovens.
- A disponibilidade e motivação para um trabalho de dinamização cultural junto de algumas comunidades economicamente desfavorecidas.
- A experiência adquirida no passado pela generalidade dos fundadores da UPAJE na participação e dinamização de grupos de intervenção cultural.

Deste modo, nos primeiros anos de vida da UPAJE foram criados os seguintes grupos e iniciativas:

- Grupo de teatro infantil "Os Saltimbancos"
- Grupo de fantoches e marionetas "Zé Broa"
- Centro de animação da Mouraria
- Centro de animação do Alto da Eira/ Penha de França
- Centro de alfabetização e animação da Barragem da Raiva

Em 1978 a UPAJE procedeu à sua legitimação jurídica, registando-se como Associação Nacional de Educação Popular, no Ministério de Educação e Investigação Científica.

Em 1984, com o apoio financeiro da Fundação Calouste Gulbenkian, a receptividade e colaboração da população local e muito trabalho voluntário dos sócios da UPAJE, foi possível reconstruir as instalações de um antigo sanatório, pertença da Santa Casa da Misericórdia de Góis e instalar o Centro de Férias em Vila Nova do Ceira, concelho de Góis. Desde essa altura e até 1998, este foi o local onde decorreram os campos de férias da UPAJE, com uma média anual de 700 crianças e jovens a aí passarem parte das suas férias do Verão.

Só nos anos 90 é que a UPAJE procede à sua inscrição no Registo Nacional das Associações Juvenis (RNAJ), de início com âmbito regional e mais tarde com âmbito nacional, tendo-lhe sido atribuído em 1995, o Estatuto de Utilidade Pública.

No período entre 1996 e 1999, a UPAJE esteve envolvida no trabalho com jovens em risco, no âmbito de protocolos celebrados com autarquias na zona de Lisboa, Cascais e Almada e com o Instituto de Reinserção Social.

A partir de 1998, face à cessação do contrato de arrendamento do Centro de Férias de Vila Nova do Ceira, a UPAJE recorreu às Pousadas de Juventude, parques de campismo e residências de estudantes existentes em Portugal para a realização dos seus campos de férias, o que permitiu uma maior diversificação geográfica da UPAJE.

Entre 2000 e 2006, a UPAJE dinamizou vários Centros de Actividades de Tempos Livres, em colaboração com associações de pais de diversas escolas (escola básica da Quinta da Condessa, a escola básica da Ramada, a escola Vasco da Gama e a escola básica nº1 de Linda-a-Velha).

Fruto de algumas mais-valias que a UPAJE conseguiu criar e de um investimento realizado em 1992 a pensar no futuro – compra de uma mata de 25.000 m², em Vila Nova do Ceira (ver figura 2) – em 2005, a UPAJE concretizou um antigo projecto, que relançou uma nova fase na vida da organização: a construção de raiz de um Centro de Férias e de Actividades.

As potencialidades ambientais da região, a sua riqueza sócio-cultural e os laços que desde o início se estabeleceram com a população local foram critérios importantes para voltar a escolher aquela região como local privilegiado para as principais actividades da UPAJE.

A construção do novo Centro de Férias acarretou novos e exigentes compromissos financeiros (foi contraído um empréstimo bancário para custear parte da construção), impôs uma gestão mais criteriosa da associação e obrigou os seus colaboradores a um trabalho mais profissional e criativo na busca de novas actividades e projectos que permitissem gerar mais receitas.

Figura 2 – Localização de Vila Nova do Ceira (ponto A no mapa)

5.3 Logótipo

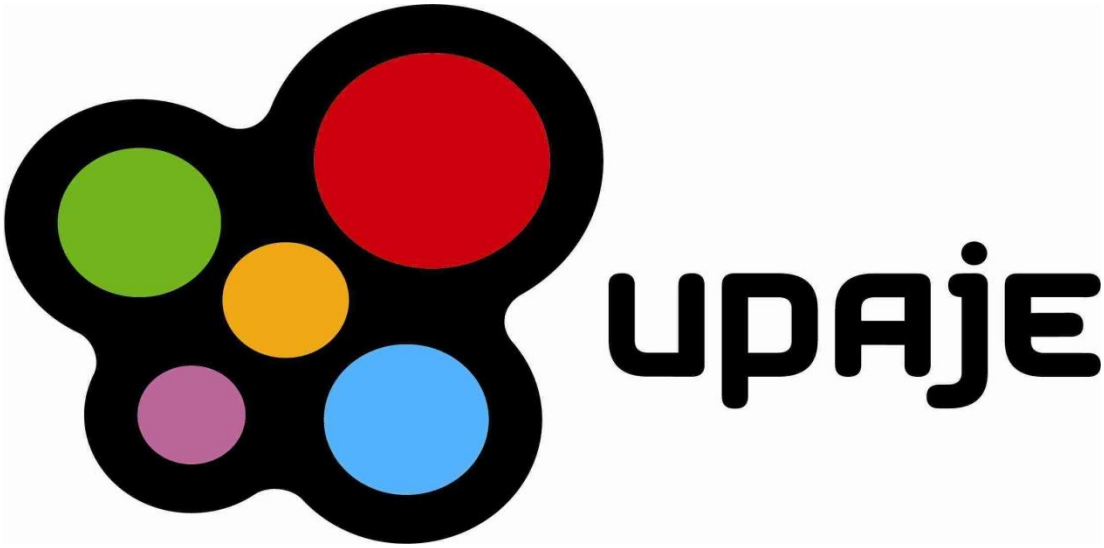


Figura 3 – Logótipo da UPAJE

O logótipo da UPAJE tem 5 círculos, cada um associado a uma unidade de negócio diferente. O círculo vermelho diz respeito aos Campos de Férias, o círculo verde à Natureza e Aventura, o círculo laranja à Formação, o círculo azul aos Tempos Livres e Acção Social e o círculo roxo está ligado à unidade de negócio Sénior.

De notar 2 aspectos relevantes no logótipo:

- o círculo vermelho, respeitante aos Campos de Férias, é o maior, facto que é explicado por ser a unidade de negócio mais importante da associação.

- o círculo que se encontra no centro do logótipo diz respeito à Formação, na medida que a Formação está ligada a todas as outras unidades de negócio. É nesta unidade que são formados os animadores que dinamizarão as actividades dos campos de férias, dos programas para escolas e programas de aventura, dos tempos livres e dos programas para seniores.

5.4 Unidades de Negócio

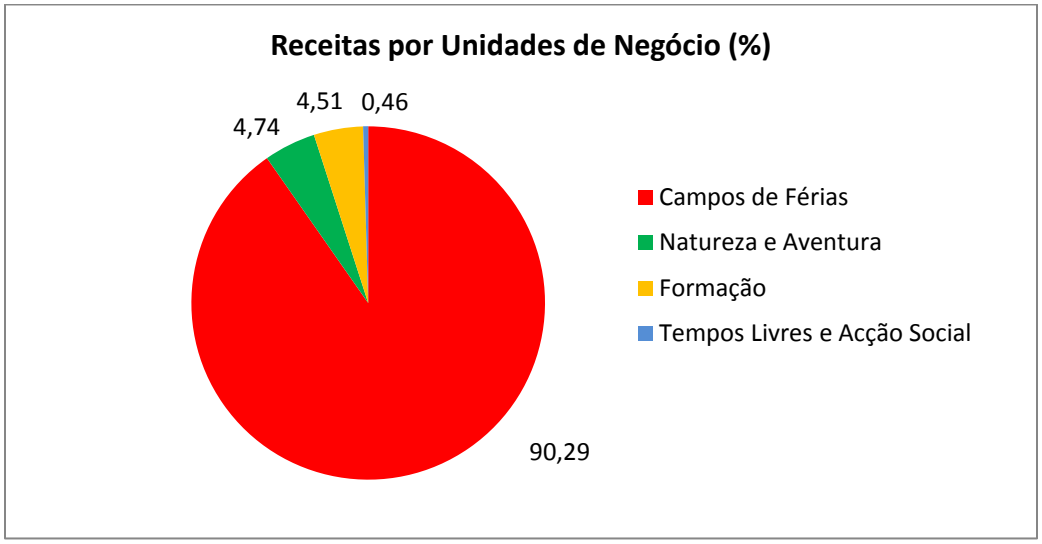


Gráfico 5 – Percentagem das receitas da UPAJE por unidades de negócio, em 2009

No gráfico 5, é possível confirmar a unidade Campos de Férias como a mais importante para a UPAJE, com 92,5% das receitas da associação em 2009. Com percentagens muito inferiores surgem as unidades de negócio Natureza e Aventura e Formação com 3,47% e 3,43%, respectivamente. A unidade de negócios Tempos Livres e Acção Social apenas representou cerca de 0,5% das receitas da UPAJE no ano transacto. Como não foi desenvolvida nenhuma actividade dirigida ao público sénior, a respectiva unidade de negócio não se encontra representada no gráfico acima exposto.

5.4.1 Campos de Férias

Os campos de férias da UPAJE têm uma duração que varia entre 7 e 15 dias e são realizados em locais cujo meio envolvente apresente características culturais próprias, interessantes e diversificadas. As actividades são dinamizadas de forma lúdica e educativa, com o intuito dos participantes desenvolverem a sua criatividade e sentimentos de cooperação, autoconfiança e comunicação.

As equipas educativas são constituídas por um coordenador, um animador de apoio e pelos animadores de equipa. O coordenador é o responsável pelo programa pedagógico e pela gestão de todos os recursos humanos, financeiros e materiais necessários à execução do mesmo. O animador de apoio tem a responsabilidade de acompanhar todas as actividades e auxiliar os animadores de equipa. Os animadores de equipa são responsáveis pelo acompanhamento da sua equipa, constituída entre 6 a 10 participantes, e pela dinamização de centros de interesse específicos (como por exemplo expressão musical, expressão dramática e expressão plástica), jogos nocturnos e desportos variados.

A UPAJE realiza campos de férias em regime residencial, em regime não-residencial e percursos itinerantes. Campos de férias em regime residencial são os campos de férias com alojamento, em que os participantes pernoitam no local da actividade. Campos de férias em regime não-residencial são actividades cuja sua realização não implica alojamento. Percursos itinerantes são actividades que privilegiam um contacto mais próximo com a natureza e com o património cultural de uma determinada região, sendo que a actividade passa por diferentes locais da região, onde os participantes vão pernoitando.

Os participantes dos campos de férias (em regime residencial e não residencial) têm idades compreendidas entre os 6 e os 17 anos, enquanto que os participantes dos percursos itinerantes têm idades compreendidas entre os 14 e os 17 anos.

Actividades desenvolvidas em 2009

- 9 Campos de Férias em regime residencial com 508 participantes no total (locais: Vila Nova do Ceira, Odemira, Serpins e Costa da Caparica)
- 12 Campos de Férias em regime não-residencial com 487 participantes no total (locais: Lisboa, Almada e Sintra)
- 1 Percurso Itinerante com 25 participantes (locais: Coimbra – Lousã – Góis)
- Projecto da Academia de Verão (Aveiro) com 400 participantes – programa de ocupação científica de jovens, com actividades experimentais, laboratoriais e saídas de campo, bem

como um conjunto de actividades culturais, desportivas e de lazer, organizado pela Universidade de Aveiro e coordenado pela UPAJE.

5.4.2 Natureza e Aventura

Esta unidade de negócio está subdividida em duas: programas para escolas e programas de aventura.

A UPAJE pretende, através dos programas para escolas, trabalhar competências sociais importantes para o desenvolvimento e formação pessoal da criança. Estes programas, baseados em metodologias não formais de educação, procuram desenvolver as capacidades motoras das crianças, despertar para uma consciência ecológica mais rica e promover o bem-estar, o convívio e o divertimento dos alunos.

No que respeita à Escola e aos interesses escolares, estes programas pretendem melhorar as relações aluno/professor, aluno/turma, aluno/aluno e aluno/escola, e contribuir para a promoção do trabalho em equipa e para a resolução de problemas de indisciplina.

Os programas de aventura procuram dar a conhecer a riqueza cultural e patrimonial da região de Góis e da Serra da Lousã através da realização de um conjunto de actividades *outdoor* (canoagem, tiro com arco, escalada, BTT) e de contacto com a natureza.

Tanto os programas para escolas como os programas de aventura são de duração variável (entre 1 e 5 dias) e são realizados no Centro de Férias da UPAJE, em Vila Nova do Ceira. A dinamização das actividades é feita por animadores da associação.

Actividades desenvolvidas em 2009

- 4 Programas para escolas com 144 participantes no total

5.4.3 Formação

Desde a sua constituição que a UPAJE desenvolve uma especial preocupação na formação dos seus animadores, visto serem eles os principais agentes educativos das actividades que a associação dinamiza. Os animadores da UPAJE, para integrarem uma equipa educativa, devem receber formação específica de forma a serem capazes de elaborar e executar um plano de animação, utilizando para tal, actividades de carácter lúdico, cultural e educativo.

A UPAJE actualmente realiza 3 cursos: curso de iniciação à actividade juvenil (CIAJ), curso de coordenação de campos de férias e curso de animação sénior. Os 2 primeiros têm a duração de 60 horas, enquanto que o curso de animação sénior tem a duração de 30 horas.

O curso de iniciação à actividade juvenil tem como principais objectivos sensibilizar os formandos para a importância das actividades de campos férias e tempos livres no desenvolvimento das crianças e jovens e dotar os formandos de técnicas e de conhecimentos necessários para um desempenho responsável e de qualidade como animadores.

O curso de coordenação de campos de férias visa dotar os animadores da associação de competências necessárias à coordenação de equipas educativas e programas de ocupação de tempos livres para crianças e jovens.

O curso de animação sénior pretende reconhecer a importância da animação da 3ª idade e formar animadores capazes de desenvolverem técnicas e actividades dirigidas ao público sénior.

Para além destes cursos de formação, a UPAJE desenvolve um conjunto de acções que procuram melhorar as técnicas dos animadores, como *workshops* de pinturas faciais, modelagem de balões e animação de grupos.

Actividades desenvolvidas em 2009

- 3 Cursos de Iniciação à Actividade Juvenil com 72 participantes no total
- 4 *Workshops* de Pinturas Faciais com 43 participantes no total

5.4.4 Sénior

Para o público sénior a UPAJE desenvolve várias acções: animação de lares, escapadinhas e colónias de férias.

A animação de lares visa a valorização e ocupação dos tempos livres dos utentes dos lares e centros de dia, procurando desta forma melhorar a sua qualidade de vida. Com esse intuito, os animadores da UPAJE dinamizam, entre outras, actividades como *ateliers* de expressão plástica, de expressão musical, de culinária e sessões de leituras de contos e poemas.

As escapadinhas são passeios para grupos seniores, de um ou vários dias, em diversas zonas do nosso país. O programa das escapadinhas pode ser aproveitado para a comemoração de um dia temático ou de uma data festiva, para realização de uma visita cultural ou simplesmente para proporcionar um ambiente saudável e de convívio fora do local do dia-a-dia dos participantes.

As colónias de férias são programas de lazer dirigidos ao público sénior, com uma duração variável, de 3 a 8 dias, que procuram promover a descoberta cultural de diferentes regiões de Portugal. Estas colónias poderão ser realizados em qualquer altura do ano.

Actividades desenvolvidas em 2009

- Não foram realizadas actividades nesta área

5.4.5 Tempos Livres e Acção Social

Como o nome sugere, esta unidade de negócio está subdividida em 2 áreas de actividade: ocupação de tempos livres e acção social. A primeira procura, através da oferta de projectos de Animação de Tempos Livres (ATL), proporcionar a ocupação dos tempos livres diários das crianças em idade escolar. São programas desenvolvidos em parceria com escolas básicas e associações de pais.

A segunda, a área da acção social, está ligada à dinamização de projectos de intervenção comunitária em bairros sociais da área da Grande Lisboa com vista à inclusão social de crianças e jovens com menos oportunidades.

Actividades desenvolvidas em 2009

- Projecto de integração na vida activa de 11 jovens do Lumiar, em parceria com a associação Raízes

5.5 Centro de Férias

Muitas das actividades das unidades de negócio atrás enunciadas, tem como suporte o Centro de Férias de Vila Nova do Ceira (ver figura 4), o qual tem condições para vender serviços de alojamento e alimentação para grupos que o solicitem, num regime de diária completa. Esta prestação de serviços, no entanto, só é possível fora do período do Verão, dado que na época alta o Centro de Férias se encontra ocupado com os participantes dos campos de férias da UPAJE.

Em 2009 foram realizadas estadias para 14 grupos, num total de 937 diárias completas vendidas, o que se traduziu em receitas no valor de 21.440 euros.

Figura 4 – Centro de Férias de Vila Nova do Ceira

5.6 Estrutura Organizacional

A UPAJE, como qualquer associação sem fins lucrativos é constituída pelos seguintes órgãos: Assembleia-Geral, Direcção e Conselho Fiscal. A duração do mandato dos órgãos electivos é de 3 anos. Os elementos pertencentes a estes órgãos são voluntários.

A Direcção da UPAJE é constituída por 5 membros: Presidente, Tesoureiro e 3 Vogais. Cada Vogal é responsável por um Departamento (Actividades; Formação e Vida Associativa; Infra-estruturas, Equipamentos e Transportes).

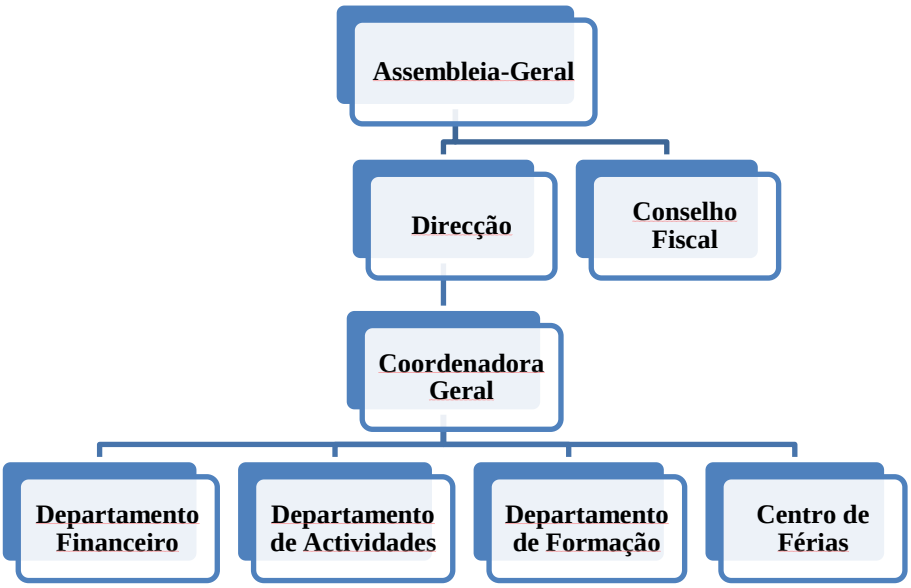


Figura 5 – Estrutura Organizacional da UPAJE

O *staff* da UPAJE é composto por 5 colaboradores a tempo inteiro:

- Ivanilda Gomes, coordenadora-geral que dirige os vários departamentos e faz a ligação entre a Direcção e o *staff*;
- Rita Saraiva, técnica-administrativa do departamento financeiro;
- Rodrigo Castro, técnico do departamento de formação e do departamento de actividades;
- Sofia Martins, técnica do departamento de actividades;
- Isabel Seco, ecónoma do Centro de Férias e Actividades de Vila Nova do Ceira.

5.7 Situação Económico-Financeira

5.7.1 Demonstração de Resultados

	2008	2009
Vendas	40,00	0,00
Prestações de Serviços	287.554,82	328.871,02
VOLUME DE NEGÓCIOS	**287.594,82**	**328.871,02**
(-) Variação da Produção	0,00	0,00
CMVMC	145,00	0,00
Fornecimento e Serviços Externos	166.734,40	174.893,91
VALOR BRUTO ACRESCENTADO	**120.715,42**	**153.977,11**
Impostos	419,18	507,53
Custos com o Pessoal	74.664,25	75.925,62
Outros Custos Operacionais	199,52	0,00
Outros Proveitos Operacionais	2.588,48	3.427,34
EBITDA	**48.020,95**	**80.971,30**
Amortizações	28.073,40	29.527,48
Ajustamentos / Provisões	0,00	0,00
EBIT	**19.947,55**	**51.443,82**
Custos Financeiros	14.236,27	30.196,81
Proveitos Financeiros	0,00	127,00
RESULTADO FINANCEIRO	**5.711,28**	**21.374,01**
Custos Extraordinários	5.206,57	5.301,10
Proveitos Extraordinários	1.752,12	1.279,14
RAI	**2.256,83**	**17.352,05**
Impostos sobre os lucros	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO	**2.256,83**	**17.352,05**

5.7.2 Balanço

	2008	2009
ACTIVO		
Imobilizado	483.691,48	479.258,78
Imobilizado Incorpóreo	0,00	0,00
Imobilizado Corpóreo	582.421,00	586.822,09
Amortizações Acumuladas	98.729,52	107.563,31
Existências	0,00	0,00
Matérias Primas e Subsidiárias	0,00	0,00
Produtos Acabados e em Curso	0,00	0,00
Mercadorias	0,00	0,00
Créditos de curto prazo	13.185,61	9.888,40
Dívidas de Clientes	8.574,22	5.276,52
Adiantamento a Fornecedores	4.611,39	4.611,88
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00
Disponibilidades	38.556,28	46.765,10
Acréscimos e Diferimentos	3.870,30	0,00
TOTAL ACTIVO	**539.303,67**	**535.912,28**
CAPITAL PRÓPRIO		
Capital Social	0,00	0,00
Prestações Suplementares	0,00	0,00
Reservas de reavaliação	43.000,00	43.000,00
Reservas e Resultados Transitados	94.120,15	96.376,98
Resultados Líquidos	2.256,83	17.352,05
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	**139.376,98**	**156.729,03**
PASSIVO		
Provisão para impostos	0,00	0,00
Dívidas a 3º - M/L Prazo	320.400,88	298.845,91
Dívidas a Instituições de Crédito	320.400,88	298.845,91
Dívidas a Fornecedores de Imob	0,00	0,00
Outros credores	0,00	0,00
Dívidas a 3º - Curto Prazo	65.273,58	74.149,51
Dívidas a Instituições de Crédito	0,00	3.122,00
Fornecedores	52.108,77	50.719,05
Fornecedores de Imobilizado	10.878,46	7.010,49
Estado e Outros Entes Públicos	2.067,83	1.834,90
Outros credores	218,52	11.463,07
Acréscimos e Diferimentos	14.252,23	6.187,83
TOTAL PASSIVO	**399.926,69**	**379.183,25**
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	**539.303,67**	**535.912,28**

De forma a elaborar uma apreciação do desempenho económico-financeiro da UPAJE no biénio apresentado (2008 e 2009), foram tidos em consideração dados financeiros como o volume de negócios, a rendibilidade operacional e os rácios de Liquidez, Cobertura de Juros, Solvabilidade e Autonomia Financeira.

Em 2009, a UPAJE atingiu um volume de negócios de 328 mil euros, conseguindo crescer cerca de 14% face ao ano anterior, com um valor perto de 288 mil euros. Com base nesse crescimento e fruto de uma contenção de custos bastante significativa (os FSE apenas incrementaram 4,89%), a associação conseguiu aumentar a sua rendibilidade operacional de 2008 para 2009. A rendibilidade operacional da UPAJE situou-se nos 6,94% em 2008, apresentando uma evolução muito favorável até aos 15,76% em 2009. No entanto quando se analisa o *EBIT* gerado com base no Activo Total é possível verificar que, no biénio analisado, este rácio é significativamente inferior à rendibilidade operacional, apresentando valores de 3,7% em 2008 e 9,6% em 2009.

Os Rácios de Liquidez procuram analisar qual a capacidade de uma entidade para fazer face aos seus compromissos de curto prazo. Observando o rácio de liquidez geral, pode-se concluir que os valores de 0,65 em 2008 e 0,71 em 2009 são ligeiramente inferiores a metade do valor ideal convencionado na Europa (1,5), que se traduz numa liquidez bastante baixa. Neste caso, a Liquidez Geral é igual à Liquidez Reduzida pois a UPAJE não dispõe de existências no seu balanço.

O Rácio de Cobertura dos Juros, muito utilizado pelos analistas de crédito, mede o grau com que a exploração consegue cobrir os encargos financeiros. No que diz respeito a este rácio, a UPAJE apresenta um valor de 1,57 em 2009, o que é um dado positivo na medida em que é superior ao valor mínimo estipulado de 1,5.

A UPAJE revelou um Rácio de Autonomia Financeira de 25,84% em 2008 com uma ligeira subida para 29,25% em 2009, o que significa que, no último ano, 29,25% do activo foi financiado por capital próprio. Embora a UPAJE seja uma associação sem fins lucrativos e não uma empresa, na Europa o valor mínimo de referência deste rácio para PME's é de 25%, o que permite concluir que os valores apresentados pela UPAJE, no biénio em análise, apesar de serem ligeiramente superiores, devem ser considerados baixos. Uma autonomia financeira reduzida torna uma entidade dependente de terceiros, aumentando o seu risco financeiro, na medida em que uma evolução desfavorável da actividade da associação pode originar pressões acrescidas sobre a tesouraria.

O Rácio de Solvabilidade mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma sociedade. A gestão deste indicador financeiro é importante de forma a não colocar em causa a continuidade da empresa no médio/longo prazo. A solvabilidade de uma organização será tanto maior quanto maior for o valor deste rácio. A UPAJE revelou um Rácio de Solvabilidade de 34,85% em 2008 e de 41,33%, o que se traduziu numa evolução favorável deste rácio.

6. ANÁLISE COMPARATIVA

6.1 Análise SWOT

Pontos fortes

- Experiência e *know-how* dos colaboradores da UPAJE
- Reconhecimento da UPAJE no mercado dos campos de férias
- Localização do Centro de Férias numa região com potencialidades naturais
- Ligação afectiva dos sócios à associação, que se traduz na oferta de horas de trabalho voluntário e na oferta de bens e serviços

Pontos fracos

- Baixas receitas no período fora dos campos de férias
- Fraca comunicação das actividades que a UPAJE dinamiza
- Prazo médio de pagamento tardio das entidades públicas que compram serviços à UPAJE (Câmaras Municipais, instituições de acolhimento de jovens)
- Dificuldade em formar as equipas educativas do Verão, face ao crescimento que tem tido quer em termos de aumento de participantes, quer em termos de locais

Oportunidades

- Divulgação das experiências vividas nos campos de férias da UPAJE através do "boca-a-boca" dos participantes e seus familiares
- Aposta em campos de férias internacionais
- Desenvolvimento de novos projectos com o apoio de fundos comunitários

Ameaças

- Aumento do número de entidades licenciadas para organizarem os campos de férias
- Diminuição da taxa de natalidade em Portugal
- Possível subida das taxas de juro a médio prazo, o que aumentará o serviço da dívida do empréstimo que a associação contraiu para a construção do Centro de Férias

7. OBJECTIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Na área da animação a UPAJE desenvolve, desde 1976, iniciativas de ocupação de tempos livres com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal e social dos vários escalões etários da população, de uma forma lúdica e educativa.

Este plano tem como objectivos:

- Identificar os grandes desafios que se colocam actualmente à UPAJE
- Delinear uma estratégia que permita quebrar a sazonalidade das receitas da associação
- Estudar a viabilidade financeira de um projecto de expansão do Centro de Férias da UPAJE com vista a aumentar a sua capacidade de alojamento

Neste plano de negócios serão alvo de uma abordagem mais aprofundada duas unidades de negócio da UPAJE: Campos de Férias e Natureza e Aventura. A primeira por ser, sem dúvida, a mais relevante financeiramente para a associação e a segunda por poder ser de facto bastante mais explorada.

8. DESAFIOS ACTUAIS DA UPAJE

8.1 Quebrar a sazonalidade das receitas

A UPAJE necessita de aumentar as suas receitas fora do período do Verão. O que se verifica actualmente é que, fora do período em que são realizados os campos de férias, a taxa de ocupação do Centro de Férias é bastante baixa, o que se traduz num volume de receitas reduzido.

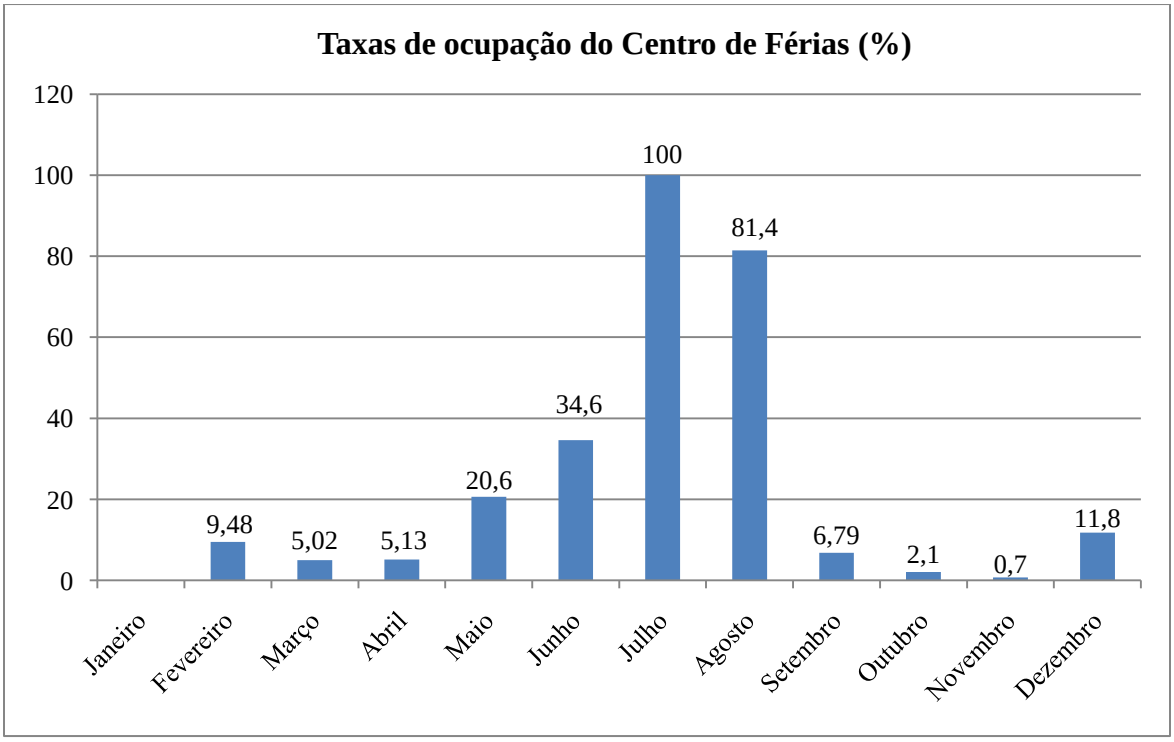


Gráfico 6 – Taxas de ocupação do Centro de Férias de Vila Nova do Ceira, em 2009

Como se pode observar no gráfico 6, nos meses de Julho e Agosto o Centro de Férias regista as maiores taxas de ocupação[3] ao longo do ano. Em Julho, o Centro encontra-se totalmente lotado e o mês de Agosto apresenta uma taxa de ocupação bastante elevada, de 81,4%. Estes valores são explicáveis pela realização dos campos de férias da UPAJE, com início na última semana de Junho e terminando na primeira semana de Setembro.

[3] O cálculo da taxa de ocupação mensal é feito dividindo o número de diárias vendidas num mês pelo número de diárias possíveis nesse mês. Por exemplo, em Maio registaram-se 332 diárias num total de 1612 possíveis (31 dias*52 camas)

Maio e Junho são meses que apresentam taxas de ocupação significativas, embora longe das observadas em Julho e Agosto, com 20,6% e 34,6%, respectivamente. São sobretudo nestes meses que se realizam os programas escolas da UPAJE (foram realizados 4 em 2009). Os restantes meses apresentam taxas de ocupação insignificantes, não ultrapassando os 11,8% verificados em Dezembro. Em Janeiro, por exemplo, não se registou qualquer dormida no Centro de Férias.

Numa média anual, a taxa de ocupação do Centro de Férias da UPAJE em 2009 foi de 23,14%. No entanto, se forem retirados os meses de Junho, Julho e Agosto, período em que se concentram os campos de férias da associação, a taxa média de ocupação desce para cerca de 6,85%, o que representa um valor muito reduzido.

A taxa de ocupação do Centro de Férias naturalmente que se reflecte no nível de receitas que a associação tem ao longo do ano, como se pode observar no gráfico seguinte.

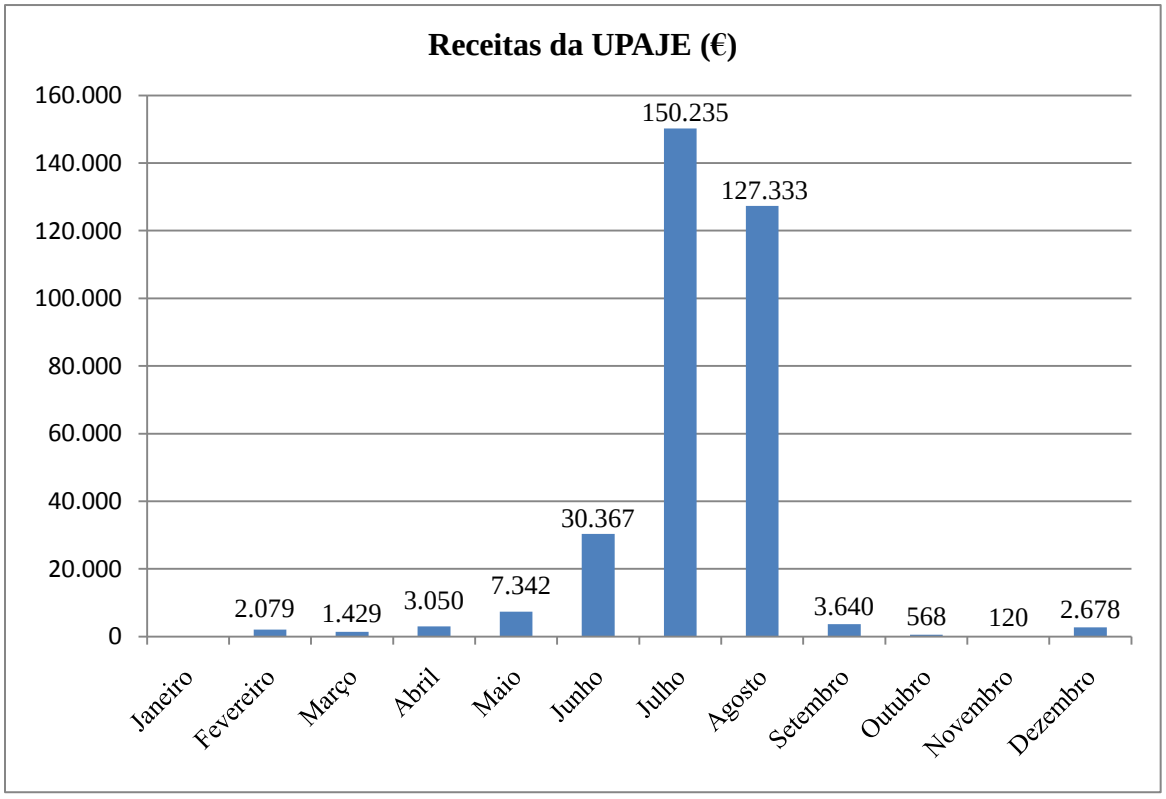


Gráfico 7 – Receitas mensais da UPAJE em 2009

Julho e Agosto representam para a UPAJE meses com receitas incomparavelmente superiores aos restantes, apresentando em 2009, receitas na ordem de 150.000€ e 127.000€, respectivamente. Junho apresentou receitas de cerca de 30.000€, na medida em que, apesar de o primeiro campo de férias anual da associação no Centro de Férias só ter início na última semana de Junho, verificam-se neste mês os campos de férias não-residenciais em Lisboa, Almada e Sintra.

Importa referir que, embora Junho, Julho e Agosto sejam os meses com maior receita e mais rentáveis para a UPAJE, os custos operacionais da associação aumentam bastante neste período, com a contratação dos animadores, das empregadas que prestam serviço no economato, de transporte para os jovens e crianças participantes nas actividades, de seguros para os colaboradores e participantes e com a compra de géneros alimentares, produtos de higiene e limpeza e também material pedagógico.

Para este período, torna-se assim necessário haver maiores disponibilidades de tesouraria para fazer face a este aumento de despesas, o que nem sempre é fácil, na medida em que é recorrente, o não cumprimento de prazos de pagamento acordados nos contratos de compra/venda de serviços previamente assinados com as entidades compradoras dos campos de férias da UPAJE. O facto de a associação não dispor de fundo de maneio suficiente para fazer face aos pagamentos necessários enquanto não tem acesso aos recebimentos das primeiras tranches obriga a uma gestão financeira muito criteriosa por parte da Direcção.

Relativamente aos restantes meses é notório, no gráfico 7, o baixo nível de receitas que a associação teve em 2009, em especial nos períodos de Janeiro a Abril e de Outubro a Dezembro. Por exemplo, a soma das receitas dos meses de Janeiro, Outubro e Novembro não permitem o pagamento de um salário de um colaborador da sede. Embora o gráfico diga respeito apenas ao ano de 2009, os dados de anos anteriores são bastante similares aos apresentados.

A disparidade de receitas entre a época alta e a época baixa não pode manter-se tão elevada. É importante não baixar os níveis de receita da época alta mas é fundamental aumentar o volume de negócios da época média e principalmente baixa, tendo em conta que ao longo de todo o ano a associação tem de conseguir cumprir os seus compromissos financeiros, nomeadamente as despesas fixas mensais (quadro 3) e as prestações trimestrais do empréstimo bancário referente à construção do Centro de Férias (quadro 4).

Quadro 3 – Despesas fixas mensais da UPAJE

Despesas Fixas Mensais (€)	
Salários	3960
Segurança Social	910
IRS	190
Renda	350
Telefone	70
Prestação do empréstimo da Carrinha	260
Total	**5740**

Quadro 4 – Despesas fixas trimestrais da UPAJE

Despesas Fixas Trimestrais (€)	
Prestação do empréstimo do Centro de Férias	7800

De facto, a situação actual obriga a que gestão financeira da associação assegure, com as receitas do Verão, salários até Março, ou Abril numa perspectiva mais prudente, e três prestações do empréstimo relativo à construção do Centro de Férias (prestação de Novembro, Fevereiro e Maio).

8.1.1 Estratégia Organizacional

A estratégia da UPAJE tem de passar por aumentar as taxas de ocupação do seu Centro de Férias fora da época alta (fora do período Julho, Agosto e 1ª quinzena de Setembro), uma vez que neste período já tem taxas de ocupação elevadas. A UPAJE dispõe de um conjunto de factores críticos de sucesso que deverá explorar para conseguir rentabilizar melhor o seu Centro de Férias e desta forma vencer este importante desafio: quebrar a sazonalidade das suas receitas.

Factores críticos de sucesso

A região onde a associação desenvolve a maioria das suas actividades, a zona de Vila Nova do Ceira e de Góis, tem uma grande potencialidade para a realização de actividades de natureza como canoagem, *rafting*, BTT, montanhismo, escalada, percursos pedestres e actividades de orientação. O facto de ser uma zona com montanha e de ter um rio (o Ceira) e vários riachos, torna esta região com condições naturais para este tipo de actividades.

Os animadores da associação tem um vasto conhecimento da região e uma significativa parte deles disponibilidade para acompanhar grupos e dinamizar actividades ao longo do ano.

A associação dispõe de equipamentos que permitem a realização das actividades atrás referidas nomeadamente duas carrinhas de apoio, dois barcos pneumáticos, seis canoas, vinte bicicletas de montanha, diverso material de escalada, tendas e acessórios diversos para acampamento.

Figura 6 – Actividade náutica no Cabril

Dispõe ainda de uma estrutura de acolhimento, o Centro de Férias, com condições simples mas adequadas. O edifício tem oito quartos colectivos com beliches, tendo uma capacidade de alojamento para 52 pessoas. Todos os quartos têm casa de banho privativa. O Centro dispõe ainda de uma sala de convívio com lareira, televisão e *internet wireless*. As instalações têm aquecimento central o que permite a sua utilização mesmo durante o rigor do Inverno.

O espaço circundante das instalações é amplo e potencializador do contacto com a natureza. O edifício está inserido numa mata de 25.000 m², tendo nas suas traseiras um Parque Aventura constituído por um percurso de destreza, em cabo metálico suspenso, com obstáculos naturais e pontos de observação por entre as árvores, cumprindo as necessárias condições de segurança.

Figura 7 – Actividade no Parque Aventura

No seu Centro de Férias, a UPAJE fornece alimentação de boa qualidade e com a possibilidade de refeições típicas da região como chanfana ou pratos típicos portugueses como cozido à portuguesa, pastéis de bacalhau ou carne de porco à alentejana. Se o grupo que estiver alojado no Centro de Férias desejar passar grande parte do dia em actividade, a UPAJE disponibiliza uma refeição volante ligeira (facilmente transportável).

O Centro de Férias é um equipamento colectivo muito apreciado pela população da região e os seus utilizadores são bem recebidos localmente, uma vez que contribuem para a melhoria do comércio da zona.

Perante este contexto poder-se-á concluir que estão reunidas todas as condições para optimizar o negócio. A UPAJE tem de considerar como acções prioritárias:

- Realização de campanhas de divulgação do Centro, das suas condições e das potencialidades da região junto de um público potencialmente interessado, como praticantes de actividades de natureza, associações, clubes especializados e grupos espontâneos de praticantes, fornecendo aos mesmos serviços de alojamento e alimentação.

  Esta divulgação deve ser sazonal, aproveitando as épocas do ano que oferecem as melhores condições para a prática de cada actividade. Por exemplo, o Inverno e a Primavera oferecem as melhores condições para a prática da canoagem. A Primavera é a estação adequada para os percursos pedestres (ver ponto 12.1 Percursos na região do Centro de Férias, com sugestões de percursos para a UPAJE dinamizar) e actividades de orientação. A diferente sazonalidade destas actividades relativamente aos campos de férias é benéfica para o perfil temporal de utilização do Centro de Férias e deve, por esse facto, ser aproveitada.

- Organização de actividades e eventos temáticos que tragam interessados ao Centro de Férias. A realização de acções de formação sobre técnicas específicas (estágio de formação para canoagem), a organização de encontros nacionais (encontro nacional de BTT) e o aproveitamento de épocas festivas (festas de Fim de Ano, Carnaval, fins de semana prolongados) são exemplos de actividades que aumentarão as taxas de ocupação do Centro de Férias. Algumas destas actividades podem ser organizadas em colaboração com federações ou outras associações especialistas na temática ou podem ser realizadas com recurso à compra de serviços de monitores especialistas.

A venda de serviços de actividades de *outdoor* para quadros de empresas tem registado uma procura crescente motivada pela necessidade de fortalecer o espírito de equipa e reforçar características de liderança dos seus quadros superiores. Ciente desta realidade a UPAJE deverá também explorar esta vertente de negócio.

- Colaboração com as associações da região, a autarquia e a comunidade fornecendo serviços de alojamento, alimentação ou outros nas iniciativas promovidas por estes (encontro de ranchos folclóricos da região, torneio juvenil de futebol de salão). Até o fornecimento de dormidas para alguns convidados de um casamento na região, que tem uma oferta hoteleira reduzida, pode ser um bom serviço prestado à comunidade com interesse financeiro para a associação.

Tal como a UPAJE conseguiu tornar-se uma instituição de referência no domínio da organização de Campos de Férias, seria muito desejável que progressivamente conseguisse impor uma imagem do Centro de Férias como infra-estrutura polivalente de apoio a diversas actividades, ao longo do ano, explorando as diferentes potencialidades naturais da região onde se situa.

Figura 8 – Praia fluvial das Canaveias, em Vila Nova do Ceira

8.2 Avançar para um projecto de ampliação do Centro de Férias

Na época alta (2ª quinzena de Junho, Julho, Agosto e 1ª quinzena de Setembro) o Centro de Férias da UPAJE regista as maiores taxas de ocupação e, nalgumas semanas, a procura excede a capacidade de oferta. A direcção da UPAJE, nos últimos três anos, procurou diversificar os locais de realização de actividades (Odemira, Serpins, Covilhã e Belmonte) para poder responder às solicitações, uma vez que estava esgotada a capacidade de resposta do seu Centro de Férias.

Por outro lado para, fora da época alta, poder ter uma oferta com mais qualidade e com utilização de vários pequenos grupos em simultâneo, o Centro necessita de dispor de novos espaços comuns, polivalentes, que permitam uma vida grupal independente e uma convivência sem atritos.

Neste quadro considera-se prioritário estudar a possibilidade de aumento do número de camas, de criação de novos espaços comuns e também de ampliação da capacidade de armazenamento de géneros alimentares e produtos de higiene e limpeza que acompanhem a necessidade de resposta face ao aumento de lotação.

Esta ampliação da oferta permitirá tirar benefícios de economia de escala, reduzindo o custo da diária da alimentação e os custos com pessoal bem como os custos fixos de exploração do Centro de Férias e consequentemente possibilitando reavaliar o preço de venda das actividades e serviços com ganhos sobre a concorrência.

Actualmente as instalações do Centro de Férias de Vila Nova de Ceira são composta por:

Piso 1

- 8 quartos colectivos (6 quartos com 6 camas e 2 quartos com 8 camas em beliche) com instalações sanitárias privativas por quarto
- Sala de convívio com capacidade para cerca de 20 pessoas

Piso 0

- Refeitório com capacidade para 60 pessoas sentadas
- Cozinha semi-industrial
- Copa com equipamento industrial
- Arrecadação para frescos
- Arrecadação para secos
- Escritório da ecónoma
- Instalações sanitárias para empregadas
- Rouparia/Lavandaria
- Casa da caldeira de aquecimento
- Instalações sanitárias por sexo

O projecto de alargamento do Centro de Férias deveria prever a criação de um edifício contíguo, de dois andares também, que contemplasse os seguintes espaços:

Piso 1

- 4 quartos colectivos com casa de banho privativa num total de 24 camas

Piso 0

- Sala polivalente para 60 pessoas sentadas
- Novos espaços de armazenamento de produtos de economato
- Arrecadação geral (material pedagógico e equipamento desportivo)

A sala polivalente, no piso 0, terá portas de vidro que poderão ser abertas para possibilitar o contacto com o espaço exterior na zona traseira do Centro de Férias (ver figura 11).

As plantas dos dois pisos, com as respectivas áreas, serão apresentadas nas páginas seguintes.

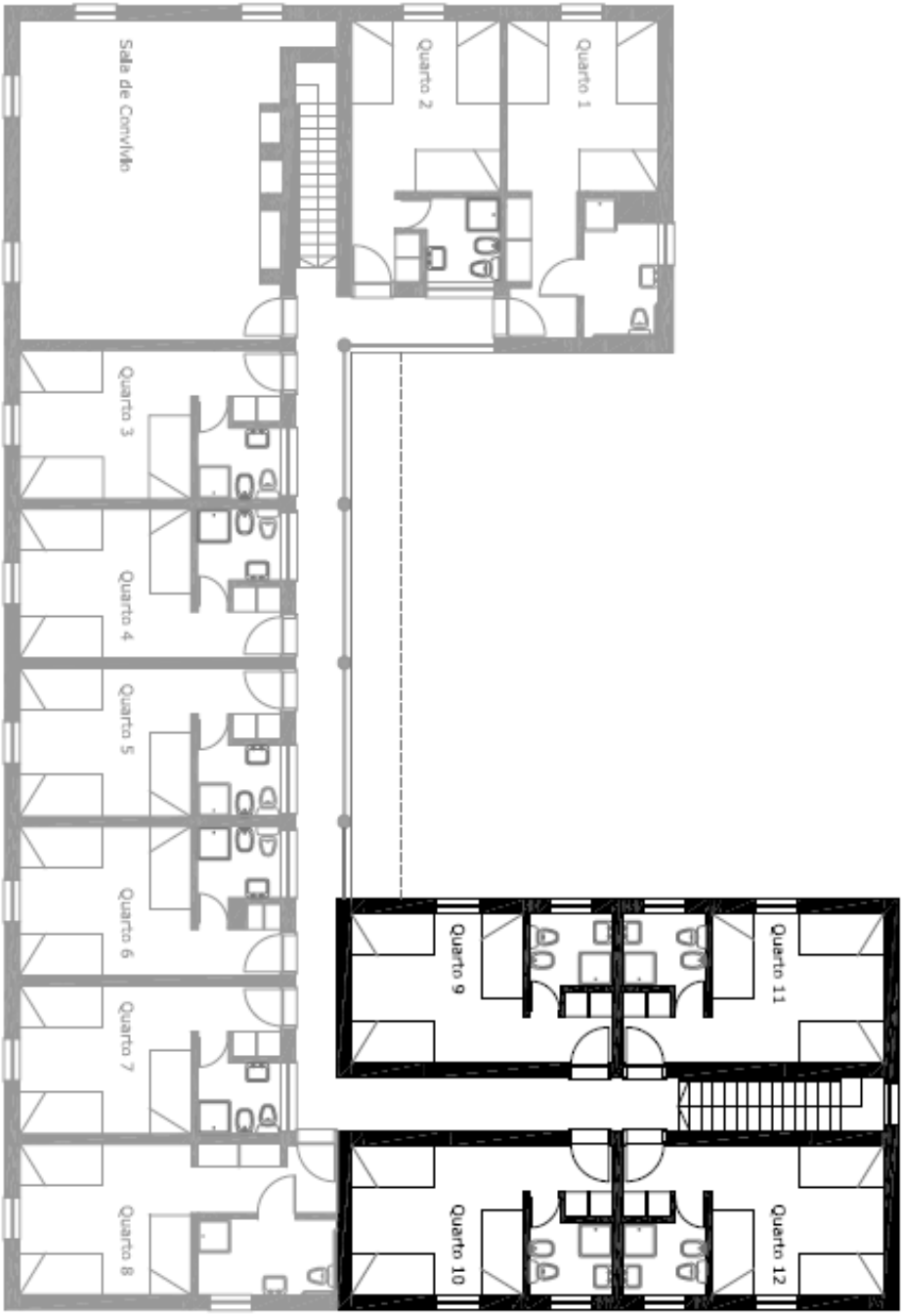


Figura 9 – Planta do piso 1 (com ampliação)

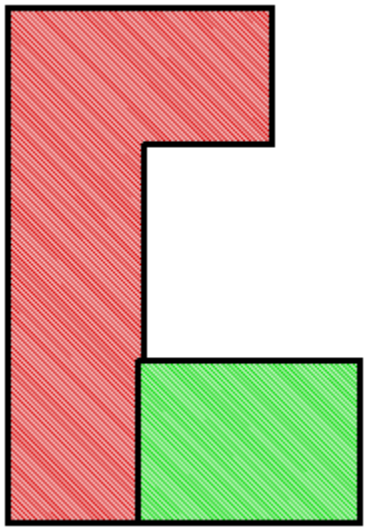


Figura 10 – Área existente, a vermelho, e área proposta, a verde, no piso 1

Quadro 5 – Descrição das zonas do piso 1 e respectivas áreas

Zonas piso 1	**Áreas (m^2)**
Sala de convívio	48,25
Quarto 1 + IS[4]	27,70
Quarto 2 + IS	22,30
Quarto 3 + IS	22,30
Quarto 4 + IS	22,30
Quarto 5 + IS	22,30
Quarto 6 + IS	22,30
Quarto 7 + IS	22,30
Quarto 8 + IS	27,70
Quarto 9 + IS	22,30
Quarto 10 + IS	22,30
Quarto 11 + IS	22,30
Quarto 12 + IS	22,30
Área Bruta Total	451,28
Área Bruta Existente	319,23
Área Bruta Proposta	131,85

[4] IS – instalações sanitárias

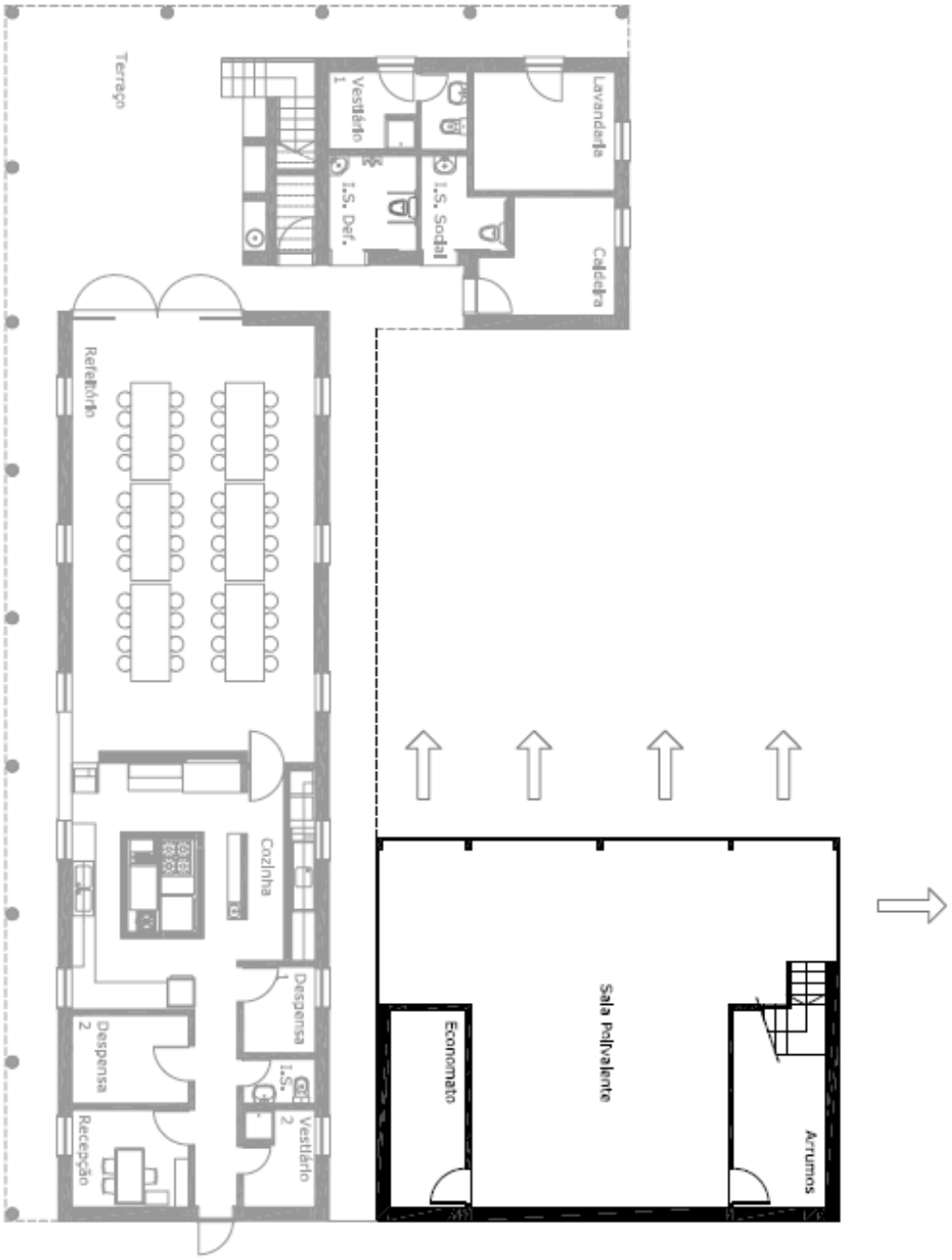


Figura 11 – Planta do piso 0 (com ampliação)

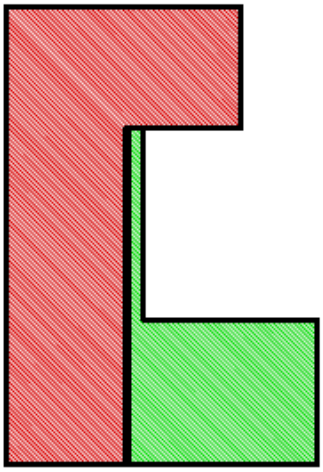


Figura 12 – Área existente, a vermelho, e área proposta, a verde, no piso 0

Quadro 6 – Descrição das zonas do piso 0 e respectivas áreas

Zonas piso 0	**Áreas (m^2)**
Terraço	50,4
Vestiário 1	7,10
Lavandaria	11,15
Caldeira	9,30
IS Social	4,40
IS Deficientes	5,50
Refeitório	70,25
Cozinha	36,10
Despensa 1	4,10
Despensa 2	6,80
IS	2,60
Vestiário 2	4,60
Recepção	7,50
Economato	9,85
Arrumos	11,85
Sala polivalente	82,60
Área Bruta Total	467,17
Área Bruta Existente	322,87
Área Bruta Proposta	144,30

9. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

9.1 Pressupostos

Unidade monetária	Euros

1º Ano actividade	2010

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	90	3,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0

Taxa de IVA - Vendas	20%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	20%
Taxa de IVA - CMVMC	20%
Taxa de IVA - FSE	20%
Taxa de IVA - Investimento	20%

Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	20,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,40%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	4,20%	NOTA: Quando não se aplica *Beta*, colocar:
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)	5,50%	- O prémio de risco adequado ao projecto
Beta empresas equivalentes	100,00%	- Beta=100%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,02	==> R(Tx actualização) = Rf + pº

9.2 Investimento

O projecto de expansão para a UPAJE, no primeiro ano de implementação, exige um investimento de € 178.200. Grande parte deste valor é justificado pela ampliação do actual edifício existente, sendo o restante utilizado para compra de material básico para o piso 0 como mesas, cadeiras, bancadas. O preço do m² na região é de € 600, o que face a uma área bruta proposta de 276,15 m², resulta num investimento de € 165.700. Este preço inclui projecto de licenciamento, projecto de execução, acompanhamento técnico da obra e todas as especialidades: estruturas, águas e esgotos, telecomunicações e paisagismo.

A UPAJE devido ao facto de ter estado no passado num Centro de Férias com uma lotação bastante superior ao actual dispõe ainda beliches, em boas condições, o que reduz o investimento inicial, nomeadamente em relação ao recheio do piso 1.

Quadro 7 – Investimento necessário

INVESTIMENTO	2010
Imobilizado Corpóreo	
Terrrenos e Recursos Naturais	
Edificios e Outras Construções	165.700
Equipamento Básico	12.500
Equipamento de Transporte	
Ferramentas e Utensilios	
Equipamento Administrativo	
Taras e Vasilhame	
Outras Imobilizações Corpóreas	
Total Imobilizado Corpóreo	**178.200**
Total Investimento	**178.200**

9.3 Estimativa de Vendas

Quadro 8 – Estimativa de vendas

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Campos de Férias Residenciais	192.786	221.704	232.789	244.429	256.650	269.482
Taxa de crescimento		15%	5%	5%	5%	5%
Campos de Férias não Residenciais	99.902	104.897	110.142	115.649	121.432	127.503
Taxa de crescimento		5%	5%	5%	5%	5%
Programas para grupos	20.400	21.420	22.491	23.616	24.796	26.036
Taxa de crescimento		5%	5%	5%	5%	5%
Estadias	24.245	26.669	28.003	29.403	30.873	32.417
Taxa de crescimento		10%	5%	5%	5%	5%
TOTAL	**337.333**	**374.690**	**393.425**	**413.096**	**433.751**	**455.438**

Para os Campos de Férias Residenciais em 2010 foi definido um crescimento de 10% face aos 508 participantes de 2009, a um preço médio de 345 euros. Para 2011 foi previsto um crescimento superior, de 15%, na medida em que nesse ano a UPAJE terá maior capacidade de alojamento com a expansão do actual edifício prevista neste plano de negócio.

Para os Campos de Férias não Residenciais foi estipulado um crescimento de 10% face aos 478 participantes de 2009, a um preço médio de 190 euros.

No que diz aos programas para grupos, com uma maior divulgação das actividades da UPAJE e das condições naturais da região foi definida a venda de 8 programas para grupo, de 25 elementos cada, a um preço médio de 102 euros, em 2010.

Relativamente à venda de estadias foi estipulado, para 2010, um crescimento de 10% face às 937 diárias registadas em 2009 a um preço médio de 22,5 euros. Com a ampliação do Centro de Férias é também esperado um aumento significativo de venda de estadias, daí a manutenção de uma taxa de crescimento de 10% deste serviço em 2011.

9.4 Fornecimentos e Serviços Externos

Quadro 9 – Estimativas de fornecimentos e serviços externos

	CF	CV	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Electricidade	30%	70%	2.760	3.036	3.188	3.347	3.515	3.690
Combustiveis	20%	80%	5.340	5.874	6.168	6.476	6.800	7.140
Água	20%	80%	480	528	554	582	611	642
Ferramentas e Utensilios	30%	70%	2.520	2.772	2.911	3.056	3.209	3.369
Material de escritório	20%	80%	1.740	1.914	2.010	2.110	2.216	2.326
Rendas e alugueres	20%	80%	24.600	27.060	28.413	29.834	31.325	32.892
Comunicação	40%	60%	4.560	5.016	5.267	5.530	5.807	6.097
Seguros	50%	50%	5.400	5.940	6.237	6.549	6.876	7.220
Deslocações e estadas	10%	90%	28.200	31.020	32.571	34.200	35.910	37.705
Honorários	10%	90%	46.200	50.820	53.361	56.029	58.831	61.772
Contencioso e notariado	0%	100%	600	660	693	728	764	802
Conservação e reparação	70%	30%	4.800	5.280	5.544	5.821	6.112	6.418
Publicidade e propaganda	70%	30%	960	1.056	1.109	1.164	1.222	1.284
Limpeza, higiene e conforto	30%	70%	3.840	4.224	4.435	4.657	4.890	5.134
Trabalhos especializados	90%	10%	9.120	10.032	11.035	12.139	13.353	14.688
Outros forn. e serviços	10%	90%	56.400	62.040	65.142	68.399	71.819	75.410
TOTAL FSE			**197.520**	**217.272**	**228.637**	**240.621**	**253.259**	**266.589**

Sobre as estimativas de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) é importante salientar dois aspectos. O primeiro relacionado com o os valores significativos atribuídos às rubricas de comunicação e publicidade no sentido de fomentar uma forte divulgação das condições do Centro de Férias da UPAJE e das potencialidades da região, com € 4560 e € 960 respectivamente. O segundo aspecto tem a ver com o aumento de 10% do total dos FSE, cerca de € 20.000, de 2010 para 2011. Com maior capacidade de alojamento em 2011, será expectável um crescimento na venda de serviços, o que se traduzirá consequentemente num aumento dos fornecimentos e serviços externos da UPAJE.

9.5 Demonstração de Resultados Previsional

Analisando a Demonstração de Resultados abaixo apresentada, verifica-se uma evolução favorável do resultado líquido da UPAJE no período em análise, decorrente da expressividade dos valores obtidos com o volume de negócios e acompanhada por uma estabilidade da estrutura de custos.

Quadro 10 – Demonstrações de Resultados previsional

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas	0	0	0	0	0	0
Prestações de Serviços	337.333	374.690	393.425	413.096	433.751	455.438
Volume de Negócios	**337.333**	**374.690**	**393.425**	**413.096**	**433.751**	**455.438**
(-) Variação da Produção						
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Outros custos variáveis (FSE)	158.508	174.359	183.127	192.338	202.016	212.184
Margem Bruta de Contribuição	**178.825**	**200.332**	**210.298**	**220.758**	**231.735**	**243.255**
	53%	53%	53%	53%	53%	53%
FSE- Custos Fixos	39.012	42.913	45.510	48.282	51.243	54.406
Resultado Económico	**139.813**	**157.418**	**164.788**	**172.475**	**180.492**	**188.849**
Impostos						
Custos com o Pessoal	75.934	92.277	94.123	96.005	97.926	99.884
% de Vendas	23%	25%	24%	23%	23%	22%
EBITDA	**63.879**	**65.141**	**70.665**	**76.470**	**82.566**	**88.965**
Amortizações	5.814	5.814	5.814	5.814	5.814	3.314
Ajustamentos / Provisões	0	0	0	0	0	0
EBIT	**58.065**	**59.327**	**64.851**	**70.656**	**76.752**	**85.651**
Custos Financeiros	8.785	8.785	7.321	5.857	4.393	2.928
Proveitos Financeiros	56	142	292	484	718	998
RESULTADO FINANCEIRO	**-8.729**	**-8.643**	**-7.029**	**-5.373**	**-3.674**	**-1.930**
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	**49.335**	**50.684**	**57.822**	**65.283**	**73.078**	**83.720**
Impostos sobre os lucros	9.867	10.137	11.564	13.057	14.616	16.744
RESULTADO LÍQUIDO	**39.468**	**40.547**	**46.258**	**52.226**	**58.463**	**66.976**

A rubrica Prestação de Serviços em 2011 regista um assinalável aumento, fruto da maior capacidade de oferta de alojamento que a UPAJE terá a partir desse ano. Este valor incorpora o incremento de participantes nos campos de férias residenciais da associação e o aumento da venda de programas para grupos e de estadias. O trabalho desenvolvido levará a uma notoriedade que permitirá o aumento do volume de negócios e, consequentemente, um Resultado Líquido crescente e de € 66.976, em 2015.

Relativamente às rubricas de custos, destaca-se o aumento do valor assumido com os colaboradores de 2010 para 2011, com a introdução de mais uma pessoa no departamento de actividades como resposta ao aumento significativo de vendas que serão expectáveis com a ampliação do actual Centro de Férias da UPAJE. É possível confirmar o que foi referido no ponto anterior (9.4 Fornecimentos e Serviços Externos) com o aumento significativo da rubrica Outros Custos Variáveis (FSE), reflexo de estarmos perante uma organização prestadora de serviços.

9.6 Balanço Previsional

O crescimento do volume de negócios tem uma repercussão directa na carteira de clientes, daí o valor crescente que se observa na rubrica de Clientes, constante do Balanços previsional apresentado (quadro 11), aumentando de € 101.200 para € 136.632. Esta rubrica é também elevada já que o prazo médio de pagamentos (PMP) no mercado de campos de férias é demorado (nos pressupostos foi indicado um PMP de 3 meses).

A rubrica de Disponibilidades apresenta também uma evolução muito positiva no período em análise, evoluindo de € 19.948 para € 154.568.

No Passivo estão reflectidos as fontes de financiamento necessárias à prossecução deste projecto de expansão, nomeadamente o recurso a financiamento bancário (€ 175.000) e a capital de sócios (€ 20.000).

Quadro 11 – Balanço previsional

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Corpóreo	178.200	178.200	178.200	178.200	178.200	178.200
Amortizações Acumuladas	5.814	11.628	17.442	23.256	29.070	32.384
Existências						
Mercadorias	0	0	0	0	0	0
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	101.200	112.407	118.027	123.929	130.125	136.632
Disponibilidades	19.948	32.257	53.725	81.089	114.612	154.568
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	**293.534**	**311.237**	**332.511**	**359.962**	**393.867**	**437.016**
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reservas e Resultados Transitados		39.468	80.015	126.273	178.499	236.962
Resultados Líquidos	39.468	40.547	46.258	52.226	58.463	66.976
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	**39.468**	**80.015**	**126.273**	**178.499**	**236.962**	**303.938**
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	175.000	145.833	116.667	87.500	58.333	29.167
Suprimentos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Fornecedores	37.354	41.089	43.244	45.517	47.914	50.443
Estado e Outros Entes Públicos	21.712	24.299	26.327	28.446	30.658	33.468
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	**254.066**	**231.221**	**206.238**	**181.463**	**156.906**	**133.078**
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	**293.534**	**311.237**	**332.511**	**359.962**	**393.867**	**437.016**

9.7 Fontes de Financiamento

A UPAJE, com o plano de negócio aqui delineado, cria meios libertos no valor de € 52.266 e desse modo necessita de financiamento bancário no valor de € 175.000 e de € 20.000 de suprimentos para cumprir as suas necessidades financeiras (€ 247.000) no primeiro ano do projecto, ano em que ocorrerá o investimento necessário ao projecto de expansão. A associação tem neste momento 120 sócios, o que significaria uma entrada de capital de € 167 por sócio.

O valor dos suprimentos poderá ser pago em 2012, ano a partir do qual a associação já dispõe de meios financeiros para o fazer (ver rubrica Saldo de Tesouraria Acumulado no anexo 12.2 Plano Financeiro).

9.8 Resumo da Análise de Viabilidade Económica

Quadro 12 – *Cash Flows* do projecto

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais	46.452	47.462	51.881	56.525	61.402	68.521
Amortizações do exercício	5.814	5.814	5.814	5.814	5.814	3.314
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	52.266	**53.276**	**57.695**	**62.339**	**67.216**	**71.835**
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-64.001	-5.155	-2.865	-3.002	-3.146	-3.296
CASH FLOW de Exploração	**-11.735**	**48.121**	**54.830**	**59.336**	**64.070**	**68.539**
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-178.200	0	0	0	0	0
Free cash-flow	**-189.935**	**48.121**	**54.830**	**59.336**	**64.070**	**68.539**
CASH FLOW Acumulado	**-189.935**	**-141.815**	**-86.985**	**-27.648**	**36.422**	**104.961**

Relativamente aos *Cash Flows* de Exploração obtidos ao longo do período em análise, importa destacar o aumento dos mesmos, em função dos meios libertos que vão sendo gerados de forma progressiva e positiva. O investimento em capital fixo realizar-se-á em 2010, sendo o *Cash flow* Acumulado positivo a partir de 2014.

Quadro 13 – Indicadores de avaliação do projecto

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow to Firm	**-189.935**	**48.121**	**54.830**	**59.336**	**64.070**	**68.539**	**859.144**
WACC	5,21%	6,35%	7,47%	8,49%	9,38%	10,14%	10,14%
Factor de actualização	1	1,064	1,143	1,24	1,356	1,494	1,645
Fluxos actualizados	**-189.935**	**45.246**	**47.972**	**47.853**	**47.238**	**45.881**	**522.194**

Valor Actual Líquido (VAL)	**566.449**

Taxa Interna de Rentibilidade	**32,15%**

Pay Back period	**4,04**	**Anos**

Elaborando a análise da viabilidade económica e financeira do projecto de expansão para a UPAJE, de acordo com os indicadores referidos no quadro 13, conclui-se que se atingirá um Valor Actual Líquido (VAL) de € 566.449, com *cash-flows* actualizados a uma taxa de custo de capital (média entre 10,14% de capitais próprios e de 5% de custo da dívida, ponderada de acordo com os respectivos balanços), e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 32,15%, para o período em análise.

Um VAL positivo significa que o projecto permite recuperar o investimento realizado, remunerar os capitais às taxas exigidas e ainda gerar um excedente, neste caso de € 566.449.

O *Payback Period* do projecto é de 4,04 anos, ou seja, cerca de 4 anos e 15 dias, período inferior ao número de anos do projecto (5 anos). Todos estes dados confirmam a viabilidade do projecto.

9.9 Análise de Cenários

Quadro 14 – Análise de cenários

Células variáveis	Valores Actuais	Cenário Optimista	Cenário Pessimista
Taxa crescimento CF R	15%	20%	5%
Taxa crescimento Estadias	10%	15%	5%
Taxa de crescimento FSE	10%	8%	16%
Células de resultado			
VAL (€)	566.449	724.735	209.498
Payback Period (anos)	4,04	3,35	-

No actual cenário, para o ano 2011, ano que a UPAJE poderá usufruir da expansão do actual edifício é estimado um crescimento de 15% para o volume de negócios dos Campos de Férias Residenciais (CF R), 10% para as Estadias e um aumento de 10% dos FSE.

A construção de cenários alternativos permite perceber qual a variação dos valores de indicadores de avaliação de projectos, como o VAL e o *Payback Period*, se as três variáveis descritas no parágrafo anterior se alterarem em conjunto. A escolha destas três variáveis para o cálculo de cenários alternativos está relacionada com o maior impacto que sobre elas tem a referida ampliação. Todas as outras variáveis manter-se-ão iguais.

Para a construção de um cenário optimista foi estimado um crescimento de 20% das receitas dos Campos de Férias Residenciais, um aumento de 15% do volume de Estadias e um acréscimo de 8% dos FSE (inferior aos 10% do cenário actual), em 2011. Neste caso, O VAL aumentaria de valor para € 724.735 e naturalmente o *payback* diminuiria para 3,35, significando isto que o investimento seria mais rapidamente recuperado.

Pelo contrário num cenário pessimista, com um crescimento da facturação de apenas 5% dos Campos de Férias Residenciais e das Estadias e uma significativa subida de 16% dos FSE, o VAL diminuiria para 209.498 e o investimento do projecto não seria recuperado na sua vida útil, não sendo portanto viável. O valor do VAL apenas seria positivo devido ao elevado valor de continuidade dos *cash flows*.

10. CONCLUSÃO

Uma organização do Terceiro Sector não tem como objectivo o lucro, uma vez que não está sujeita à remuneração de accionistas, sendo o excedente por si criado investido na expansão e na melhoria da qualidade da própria actividade. No entanto, é importante sublinhar a necessidade de estas organizações terem capacidade financeira própria e de realizarem uma criteriosa gestão de todos os recursos que dispõem, para garantirem a sua sustentabilidade financeira e, assim, poderem desempenhar o papel social a que se propõem. É nesta óptica financeira que este plano de negócios pretende ser uma mais-valia para a UPAJE.

A UPAJE tem a grande percentagem das suas receitas (cerca de 90,3%) concentradas no Verão, altura em que realizam os campos de férias. Esta situação não é benéfica na medida em que perante as suas despesas fixas mensais (na ordem dos 5700 euros) e os seus pagamentos trimestrais (aproximadamente de 7700 euros) regista-se uma considerável pressão sobre a tesouraria da associação, sobretudo na época baixa, altura do ano em que as receitas são manifestamente diminutas.

Um dos objectivos deste plano de negócios foi o de reconhecer a importância de uma maior regularidade de realização de actividades ao longo do ano e propor um conjunto de acções que a UPAJE deverá considerar prioritárias no sentido de conseguir aumentar a sua liquidez.

A estratégia organizacional proposta, considerando os factores críticos de sucesso que a associação tem ao seu dispor, deverá ser materializada na realização de campanhas de divulgação do Centro de Férias e das condições naturais da região junto dos vários públicos potencialmente interessados, como praticantes de actividades de natureza, associações, clubes especializados e grupos espontâneos de praticantes.

Por outro lado, a associação deverá organizar actividades e eventos temáticos que tragam interessados ao Centro de Férias, como a realização de acções de formação sobre técnicas específicas, a organização de encontros nacionais desportivos e culturais e o aproveitamento de épocas festivas.

Por último, a UPAJE deverá ainda fomentar uma maior colaboração com as associações da região, a autarquia e a comunidade fornecendo serviços de alojamento, alimentação ou outros nas iniciativas promovidas por estes. O conjunto destas acções permitirá que a associação aumente as taxas de ocupação do seu Centro de Férias na época média e baixa, o que se traduzirá no aumento do volume de negócios nestes meses do ano.

Outra questão abordada neste relatório está relacionada com a necessidade de aumento da capacidade de alojamento do Centro de Férias da UPAJE no sentido de conseguir responder à procura que tem no Verão. Para além disso, é importante que a associação incremente a qualidade de oferta dos seus serviços, criando novas áreas comuns como uma sala polivalente de actividades e mais espaços de arrumação de material pedagógico e de economato. Deste modo foi estudada e sugerida a ampliação do actual edifício, de forma a que seja possível a associação aumentar o número de camas, dispor de novos espaços e incrementar a capacidade de armazenamento de produtos de alimentação, higiene e limpeza que acompanhem a necessidade de resposta face ao aumento de lotação.

Este plano de negócios apresenta um Valor Actual Líquido de € 566.449, com *cash-flows* actualizados a uma taxa de custo de capital (média entre 10,14% de capitais próprios e de 5% de custo da dívida, ponderada de acordo com os respectivos balanços), e uma Taxa Interna de Rendibilidade de 32,15%, para o período em análise. Uma vez que o projecto é viável, a TIR calculada apresenta um valor superior à remuneração exigida pela organização. O *Payback Period* do projecto é de 4,04 anos, ou seja, o período de recuperação do projecto é inferior ao número de anos do projecto (5 anos), o que confirma a viabilidade do projecto. Deste modo, o projecto de expansão sugerido para a UPAJE deve ser implementado.

Considero relevante, no entanto, ter em conta dois aspectos referidos no quadro de referência deste plano de negócios. O primeiro está relacionado com a evolução da demografia da população portuguesa, que apresenta nos últimos anos uma significativa diminuição da taxa de natalidade e um aumento da idade da mulher ao nascimento do primeiro filho, indicadores que representam uma ameaça real para a diminuição do mercado potencial dos campos de férias.

O segundo aspecto prende-se com a situação económica de Portugal. A médio prazo, com a necessidade de equilíbrio das contas públicas e com uma possível demora no crescimento económico, o nível de desemprego deverá manter-se em valores elevados e o poder de compra da população irá sofrer uma quebra, na medida em que, para além do facto anteriormente citado, poderá registar-se um aumento de impostos.

Para concluir, gostaria ainda referir que um projecto de expansão como este, produz um conjunto de impactos sócio-económicos indirectos inquestionáveis que merecem, de forma sucinta, ser enunciados:

- O Centro de Férias da UPAJE em Vila Nova do Ceira realiza grande parte das suas compras junto de fornecedores locais, sendo a UPAJE, em muitos casos, o maior cliente de pequenos comerciantes estabelecidos na região (talho, mercearia, loja de ferragens, oficinas, canalizador, electricista). Mais actividades contribuirão para acrescentar valor económico aos seus fornecedores e consequentemente à região.

- O Centro de Férias está localizado numa região em que a oferta de trabalho é escassa, sendo que, o mesmo, em pleno funcionamento, emprega 9 pessoas a tempo inteiro. Mais actividades permitirão o alargamento do número de dias de trabalho e o aumento do quadro de pessoal, reforçando as oportunidades laborais na região.

- A realização de um maior número de actividades no Centro de Férias contribuirá para divulgar e trazer à região mais participantes, familiares e amigos, individuais e grupos, potenciando o desenvolvimento turístico da região.

- A existência de um Centro de Férias nesta região e a sua expansão, possibilitará uma maior divulgação do trabalho desenvolvido pela UPAJE, com qualidade pedagógica e com recurso a técnicas de animação reconhecidas, o que terá também um impacto muito positivo na comunidade e nas suas estruturas sócio-educativas e culturais (escolas, associações recreativas, grupos de jovens).

11. BIBLIOGRAFIA

Livros:
Campos, Monzon (1992) – *The Third Sector: Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Belgique, De Boeck

Defourny, Jacques (1992) – *The Third Sector: Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Belgique, De Boeck

Weisbrod, Burton (1988) – *The Nonprofit Economy. Cambridge*, Harvard University Press.

Hausman, H (1987) – *Economic theories of Nonprofit Organizations*. New Haven, Yale University Press.

Salamon, Lester e Anheier, Helmuth (1994) – *In search of nonprofit sector I: The question of definitions*. Voluntas, 3, nº 2: 125-161.

Clarkson, Keneth e Martin, Donald (1980) – *The economics of nonproprietary organizations*. Greenwich, JAI press.

Holtman, Alphonse e Ullman, Steven (1993) – Transaction costs, uncertainty and not for profit organizations: the case of nursing. In Avner Benner and Benedetto Gui (edts): 149-162

Drucker, Peter (1999) – *Sobre a profissão de Gestão*. Lisboa, Dom Quixote.

Barros, Carlos Pestana e Santos, José C. Gomes (1998) – *As instituições não lucrativas e a acção social em Portugal*.

Nunes, Francisco, Reto, Luís e Carneiro, Miguel (1998) – *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*.

Lopes, Marcelino de Sousa (2006) – *Animação Sociocultural em Portugal*. Editora: Intervenção – Associação para a Promoção e Divulgação Cultural.

Periódicos Científicos:
Vara, M. J. (1994) Funciones de la economia social en el modelo de desarrollo económico. Información Comercial Española: Revista de Economia, 729, 9-17.

Benner, Avner e Van Ormissen, Theresa (1991) – Nonprofit organizations in a mixed economy: a demand and supply analysis. Annals of public and cooperative Economics, 62, nº 4.

James, Estelle (1987) – Comment in the Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy. N. Y. Oxford University Press.

Imprensa:
Jornal de Negócios, 4 de Março de 2010, páginas 26 e 27

Jornal de Negócios, 5 de Março de 2010, página 28

Jornal de Negócios, 19 de Fevereiro de 2010, página 29

Jornal de Economia do Expresso, 27 de Fevereiro de 2010, página 16

Referências retiradas da internet:
Banco de Portugal, Relatório de Inverno 2009

Instituto Português da Juventude,
http://juventude.gov.pt/Portal/IPJ/OQueFazemos/ProgramasIniciativas/CamposFeriasTrab/LicCampoFerias/

Instituto Nacional de Estatística,
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001829&selTab=tab2

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=56741564&DESTAQUESmodo=2

Referências não publicadas:
UPAJE, Relatório de Actividades de 2008 e de 2009

12. ANEXOS

12.1 Percursos na região do Centro de Férias

Estes são quatro exemplos de percursos para a UPAJE dinamizar:

1. Percurso Folgosa - Carcavelos - Góis

Trata-se de um percurso fácil e curto que permite ter uma ideia sobre as antigas práticas rurais do concelho de Góis, que passa por um antigo povoado – Foz do Romão – actualmente abandonado, bem como por uma antiga, mas recuperada, central hidroeléctrica do princípio do século XX (Monte Redondo). Paisagisticamente, este trajecto tem a vantagem de acompanhar a margem esquerda do rio Ceira, permitindo assim bonitas vistas sobre o rio.

Figura 13 – Percurso Folgosa – Carcavelos – Góis

2. Percurso das Aldeias de Xisto do Concelho de Góis

Trata-se de um percurso circular, pouco extenso (cerca de 8 *kms*) que liga quatro aldeias de xisto do concelho de Góis: Aigra Nova, Aigra Velha, Pena e Comareira. As aldeias foram recentemente alvo de um processo de recuperação e são, por isso, muito interessantes do ponto de vista da arquitectura tradicional da região. O desnível é pouco acentuado, apesar da zona ser montanhosa, porque o caminho acompanha tendencialmente a curva de nível dos 600 metros. A paisagem é deslumbrante, abrangendo toda a zona norte da Serra da Lousã, e podendo até avistar-se animais selvagens como corços, veados e javalis. Na aldeia de Aigra Nova existe um ponto de apoio, com informações e venda de refeições ligeiras, enquanto que nas aldeias da Pena e de Aigra Velha existem unidades de turismo rural.

Figura 14 – Aigra Nova

3. Percurso Juncal - Lapa - Cabril de Baixo - Candosa - Cabril de Baixo - Juncal

Trata-se de um percurso circular com algum grau de dificuldade – travessia do rio Ceira e subida à Candosa – no entanto essa dificuldade pode ser evitada, tornando o percurso ainda mais interessante, se a subida a pé para a Candosa for substituída por uma subida de barco ou de canoa do desfiladeiro do rio Ceira entre o Cabril de Baixo e o Cabril de Cima.

Os pontos altos deste percurso são a lage da Lapa (com as "pegadas" da montada de Nossa Senhora), a gruta que lhe fica por baixo e o túnel inacabado do caminho-de-ferro no Cabril de Baixo. No caso de se subir à Candosa a paisagem que se avista do alto do morro é deslumbrante.

Figura 15 – Vista no cimo da Candosa

4. Subida da Ribeira das Quelhas

Trata-se de um percurso de *canyoning* (sem necessidade de equipamento próprio) com alguns pontos de alguma dificuldade, como travessias da ribeira e escaladas ligeiras. O ponto alto é a chegada às cascatas por baixo do Trevim, podendo-se tomar banho no lago formado na base das cascatas. Não é um trajecto circular o que implica no final uma longa descida (cerca de 5 *kms*) pelo estradão até à aldeia do Coentral, onde o percurso começa. Esta dificuldade pode ser suprimida com o transporte de bicicletas para o ponto da estrada onde acaba o percurso, fazendo-se assim a descida até ao Coentral de bicicleta.

Figura 16 – Pequena cascata da Ribeira das Quelhas

12.2 Plano Financeiro

Quadro 15 – Plano Financeiro

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	63.879	65.141	70.665	76.470	82.566	88.965
Capital Social (entrada de fundos)	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	175.000	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0	0
Empréstimos de sócios / suprimentos	20.000	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	56	142	292	484	718	998
Total das Origens	258.934	65.283	70.957	76.953	83.285	89.963
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	178.200	0	0	0	0	0
Inv Fundo de Maneio	64.001	5.155	2.865	3.002	3.146	3.296
Imposto sobre os Lucros		9.867	10.137	11.564	13.057	14.616
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	29.167	29.167	29.167	29.167	29.167
Encargos Financeiros	8.785	8.785	7.321	5.857	4.393	2.928
Total das Aplicações	250.986	52.974	49.489	49.590	49.761	50.006
Saldo de Tesouraria Anual	7.948	12.309	21.468	27.363	33.523	39.956
Saldo de Tesouraria Acumulado	7.948	20.257	41.725	69.089	102.612	142.568
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	7.948	20.257	41.725	69.089	102.612	142.568