



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA ESCOLA DE
MERGULHO
“FORDIVING”

JOSÉ SÉRGIO HENRIQUES MENDES

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA ESCOLA DE
MERGULHO
“FORDIVING”**

JOSÉ SÉRGIO HENRIQUES MENDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO - 2018

Resumo

Este projeto visa a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma escola de mergulho, a ForDiving. A empresa apresenta um novo conceito que é o mergulho *low-cost*, o que permite distinguir a nossa oferta da que já existe no mercado nacional e em Sesimbra mais concretamente. O conceito é novo neste ramo, mas antigo noutros sectores, como a aviação. Acreditamos que o negócio tem margem para ser implantado até porque Sesimbra é dos locais mais procurados para a prática de mergulho a nível nacional. Prova disso é o crescente número de praticantes nacionais e estrangeiros, como poderemos ver mais à frente. Os praticantes enaltecem este local pela riqueza da fauna e flora marinha, a existência de mantos de corais, navios afundados, golfinhos roazes, locais protegidos, bem como ser uma zona muito abundante de peixe, entre outros.

Os sócios que irão abraçar este projeto, creem veemente na viabilidade deste. Para corroborar essa posição contam com os resultados financeiros favoráveis, uma vez que se obteve um VAL de 92.919€ e uma TIR de 63,71%.

Por último, acreditamos ser a primeira escola a transmitir a mensagem para a necessidade urgente de preservar os mares e oceanos, promovendo mergulhos e passeios para a recolha de lixo marinho onde não haverá quaisquer custos para os praticantes.

Palavras Chave: Plano de negócios, escola de mergulho, *low-cost*, preservação mares e oceanos.

Abstract

This project aims to elaborate a Business Plan for the creation of a diving school named ForDiving. The company has a new concept of low-cost diving, which stands out from the remaining offer on the national market, and particularly, in Sesimbra. Although this concept already exists on other sectors, for example, on aviation, it is totally innovative on the diving area. We believe this business can be implemented, because Sesimbra is one of the most popular places in Portugal for practicing diving. Proof of this is the increasing number of national and foreign practitioners, as we will see later. Practitioners praise this place for its marine flora and fauna richness, its coral reefs, sunken ships, bottlenose dolphins, protected sites and abundance in several fish species, among other reasons.

The partners that will embrace this project strongly believe in its viability; to corroborate this position we have favourable financial results, generating 92.919 € of NPV and 63,71% of IRR. Finally, we believe this will be the first school to convey the message to the urgent need of ocean preservation by promoting dives and walks to collect marine litter, with no costs for the practitioners.

Key Words: Business Plan, diving school, low-cost, ocean preservation.

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas a quem manifesto o meu profundo agradecimento, destes, destaco:

Professores Doutor Nuno Crespo e Doutor Pedro Rino Vieira, pela orientação, conselhos e sugestões de melhoria que tão importantes foram para o presente Trabalho Final de Mestrado.

À minha amiga e futura sócia Ana Louceiro, por todos os ensinamentos de mergulho.

Ao Paulo Sobral, minha hierarquia, que nunca colocou obstáculos ao meu horário de trabalho bastante flexível, para que pudesse usufruir ao máximo do meu mestrado em geral e do projeto em particular.

À minha família por todo o apoio e um agradecimento especial à minha filha Joana que tinha sempre tanta vontade de brincar e nem sempre foi possível.

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice.....	iv
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Tabelas.....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO LITERATURA	3
2.1 Empreendedorismo	3
2.2 Definição de Plano de Negócios.....	4
2.3 Importância Plano Negócios.....	6
3. METODOLOGIA.....	6
4. Plano de Negócios	8
4.1 Sumário Executivo.....	8
4.2 Descrição do Negócio.....	10
4.2.1 Apresentação da Empresa	10
4.2.2 Apresentação do negócio	10
4.2.3 Missão	12
4.2.4 Visão.....	12
4.2.5 Valores	12
4.3 Análise Ambiental	12
4.3.1 Envolvente Político-Legal	12
4.3.2 Envolvente Económica	13
4.3.3 Envolvente Ambiental.....	15
4.3.4 Envolvente Sócio-Cultural	16
4.3.5 Envolvente Tecnológica.....	17
4.4 Analise Sectorial	18
4.4.1 Sector das Atividades Náuticas	18

4.5 Análise Competitiva	20
4.5.1 Análise Competitiva por Conceito	20
4.5.2. Análise Competitiva por Atividade	20
4.5.3 Modelo das Cinco Forças de Porter	21
4.6 Estudo de Mercado.....	23
4.7 Plano de Marketing.....	24
4.7.1 Análise SWOT	24
4.7.2 Matriz TOWS	24
4.7.3 Segmentação público-alvo	25
4.7.4 Posicionamento	26
4.7.5 Marketing-Mix	27
4.8 Plano Operacional	29
4.8.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa	29
4.8.2 Localização, Layout e Equipamento	30
4.9 Plano Pessoal.....	31
4.9.1 Equipa de Gestão	31
4.9.2 Recrutamento Seleção, Formação, Contrato e Desempenho	31
4.9.3 Funções e Competências	31
4.9.4 Custos/Remunerações	32
4.9.5 Estrutura da Organização.....	32
4.10 Plano Financeiro.....	32
4.10.1 Fornecimento e Serviços Externos	34
4.10.2 Gastos com o Pessoal.....	34
4.10.3 Investimento Inicial	34
4.10.4 Demonstração de Resultados.....	34
4.10.5 Fundo de Maneio.....	34
4.10.7 Avaliação	35
4.10.8 Análise de Risco/Sensibilidade.....	36
4.10.9 Break Even Point.....	37
4.11 Calendarização.....	37
5. CONCLUSÕES	38

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
Anexos	45

Lista de Figuras

Figura 1 - Estratégia de Posicionamento	26
Figura 2 - Business Model Canvas.....	30
Figura 3 - Organograma da ForDiving.....	32
Figura 4 - Break Even Point	37

Lista de Tabelas

TABELA I - Metodologias para a Implementação de um Plano de Negócios.....	7
TABELA II - Número Total de Viagens de Turismo Náutico dos Países Europeus.....	18
TABELA III - Caracterização dos Consumidores de Desportos Náuticos	19
TABELA IV - Motivações dos Praticantes de Turismo	19
TABELA V - Principais Concorrentes	21
TABELA VI - Modelo das Cinco Forças de Porter.....	22
TABELA VII - Análise Swot	24
TABELA VIII - Matriz Tows.....	25
TABELA IX - Estimativa da Procura	33
TABELA X - Taxa de Penetração.....	33
TABELA XI - Evolução da Procura.....	33
TABELA XII - Mapa de Cash-Flows	35
TABELA XIII - Análise de Sensibilidade ao Preço e Procura	36
TABELA XIV - Sensibilidade à taxa de Atualização	36
TABELA XV - Calendarização.....	37

Lista de Abreviaturas

CMAS – Confederação Mundial das Atividades Subaquáticas

DDI – *Disabled Divers International*

EBIT- *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA- *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EFR – *Emergency First Rescue*

EML – Escola de Mergulho de Lisboa

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimento e serviço externo

GPS – *Global Position System*

GUE – *Global Underwater Explorers*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

PADI – *Professional Association Diving Instructors*

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PIB – Produto Interno Bruto

PN – Plano de Negócios

PPP – Parcerias Público Privadas

SDI – *Scuba Diving International*

SSI – *Scuba School Internacional*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TOC – Técnico Oficial de Contas

UTAO – Unidade Técnica de Apoio Orçamental

VAL – Valor Atual Líquido

VHF – Very High Frequency

VAB – Valor Acrescentado Bruto

TIR – Taxa Interna de Retorno

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa a elaboração de um plano de negócios (PN) para a criação de uma escola de mergulho. Este PN vem no âmbito do trabalho final de mestrado (TFM) do mestrado em Ciências Empresarias, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Universidade de Lisboa.

A ideia deste projeto partiu de uma conversa informal entre dois amigos, onde um deles acabara de regressar a Portugal, após um período de emigração em Riade. Findo o ciclo de doze anos dedicados ao tratamento de doentes enquanto enfermeira, conclui que chega de ver a saúde como um negócio, a hipocrisia de todo um conforto e cuidado no tratamento de uma doença, quando no fundo o que muitas vezes interessa é o dinheiro que conseguimos extrair deste utente. Enquanto exerceu enfermagem em Portugal sentia que o serviço público peca por tardio, prevalecem os conhecimentos e os casos urgentes e emergentes por vezes aguardam mais do que espectável.

A questão que se impõe é: o que fazer com o dinheiro amealhado ao longo desse período? O seu amigo, pergunta-lhe o que a verdadeiramente a preenche? A resposta estava no seu *hobbie* que desenvolveu enquanto emigrante, o mergulho, com vários mergulhos registados no seu passaporte que lhe permitia ser instrutora profissional de tal modalidade. Começaram-se a delinear os primeiros passos, sendo o seu colega, frequentador do Mestrado em Ciências Empresarias no ISEG, faria todo o sentido apoiá-la nesta viagem. O desafio estava lançado: elaborar um PN para uma escola de mergulho, para que em conjunto possam decidir a viabilidade e implementação da mesma.

A ideia de investir num negócio que relacione natureza, a sua preservação, sustentabilidade e consciencialização da responsabilidade de deixar um planeta limpo para as gerações vindouras, pareciam por si só, os ingredientes suficientes para realizar com sucesso a abertura de um negócio. E, em breves minutos as ideias foram surgindo: “porque não criar um dia para limpar as praias com voluntários, usufruindo os mesmos de um passeio de barco?”;

“quem sabe para os que têm um nível mais evoluído de mergulho começar a limpar os oceanos?”; “ações de sensibilização junto das escolas para que se perceba a importância de preservar os nossos oceanos”. Desta forma as ideias foram surgindo espontaneamente e todas as peças pareciam encaixar perfeitamente como se um cubo de Rubik se tratasse. Mas, além disso, existem os fatores económicos tais como os indicadores de turismo, que em Portugal estão em forte crescimento e apontam para uma taxa de crescimento na ordem dos dois dígitos (Observador, 2016). Adicionalmente há ainda informação animadora como é o caso de prémio ganho de “Melhor Destino Turístico do Mundo nos World Travel Awards” (Público, 2017a; Jornal de Negócios, 2017a) tornando assim Portugal o primeiro país Europeu a vencer tão afamado prémio. Desta forma, Portugal, conseguiu derrotar concorrentes como Brasil, Grécia, Maldivas, EUA, Marrocos, Vietname ou Espanha.

Os indicadores apontam para que Portugal tenha recebido até final de 2017 um total de 21 Milhões de Turistas (Sol, 2017). Sabe-se ainda que: “o peso do turismo sobre a economia nacional está a aumentar. Em 2016, turismo gerou perto de 11,5 mil milhões de euros, o que representou mais de 7% do valor acrescentado bruto (VAB) gerado pelo conjunto da economia nesse ano. E os turistas também estão a gastar mais: no ano passado, o consumo dos turistas ultrapassou os 23 mil milhões de euros, o equivalente a mais de 12% do produto interno bruto (PIB) do país.” (Economia online, 2017).

Em suma, estamos em condições de afirmar que, com indicadores muitos interessantes no que diz respeito ao turismo, com uma projeção financeira também ela atrativa onde se obteve um VAL de 92.919€ e uma TIR de 63,71%, estão reunidas as condições necessárias e suficientes para avançar com a implementação deste projeto no início de 2019 como é intenção dos promotores.

2. REVISÃO LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

Segundo o IAPMEI (2016, p.4) a definição de empreender é: “acima de tudo, uma questão de atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal. Detetar uma oportunidade de negócio e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais de um empreendedor”. Já segundo Brock (2008), a definição de empreendedor surge como o indivíduo que consegue antecipar-se aos outros, identificando assim oportunidades de negócio detalhando os recursos necessários para a execução do mesmo, ainda que amiúde identifique os cenários de incerteza e risco. Desta forma procura inovar e deter uma visão de futuro em relação ao valor que o seu bem e/ou serviço pode produzir no seu cliente-alvo.

O empreendedorismo está muito relacionado com a temática que se tem abordado, uma vez que, quando se pondera iniciar um novo negócio quer este traga ou não um novo produto ou serviço ao mercado, o mesmo acarreta algum risco e os visionários acabam por perceber que existe uma oportunidade onde os outros apenas veem um custo. O empreendedorismo é entendido segundo Vásquez e Dávilla (2008, p.107) como “o que descobre, avalia e explora oportunidades rentáveis, tendo em conta o risco, estando alerta para as possibilidades de mercado e a inovação”. O desenvolvimento do empreendedorismo como fator dinâmico para o desenvolvimento económico ao longo dos séculos é uma alta prioridade para a política industrial nos países considerados evoluídos sendo uma ferramenta muito importante para criar uma sociedade inovadora e criar também uma nova economia (Zarezankova, 2017). Em geral, os empresários têm ideias e dificuldades em negócios com obstáculos para os realizar devido à falta de meios financeiros para isso. Uma tomada de decisão sobre avançar ou não, torna-se tanto mais rápida e produtiva quanto mais detalhado for o seu plano (Cyert & March 1963), em

simultâneo irá munir o empreendedor de informação que lhe permite agir com rapidez e eficiência. Adicionalmente, o processo de tomada de decisão é mais eficaz porque se evita o processo de “ensaio e erro”.

2.2 Definição de Plano de Negócios

Lançar uma empresa no mercado Português, onde a oferta de serviços é tão vasta, torna-se arriscado e desafiante. Portugal pela sua localização geográfica e pelos seus costumes torna-se um país de eleição não só para os turistas que nos visitam, mas também para os habitantes que procuram atividades que de alguma forma, os faça fugir da rotina e encontrar momentos lúdicos. Estando Portugal numa zona costeira as ofertas de atividades relacionadas com o mar e oceanos são tão vastas, que se correm sérios riscos para a implementação de uma empresa dentro deste setor. Assim, torna-se imprescindível elaborar um PN. Este surge pela primeira vez nas últimas décadas do século XX, motivado pela necessidade crescente das empresas captarem financiamento, quer este seja um empréstimo bancário ou através da angariação de capital externo de investidores (Mahdjoubi, 2004). Trata-se, então, de um documento considerado como uma ferramenta necessária para um empreendedor que procura financiamento (Ernst & Young, 2001). Para Dornelas (2005) existem dois elementos fundamentais para que as empresas sobrevivam: eficiente planeamento estratégico e acesso a financiamento. Ainda segundo este autor, acrescenta em (Dornelas, 2008, p.98) o plano de negócios é um “documento usado para descrever uma ideia empreendedora e o modelo de negócio que sustenta a empresa. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.”

Além do supramencionado, há autores, como Harvard (2007) e Sahlman (1997), que salientam a importância da realização de um PN mesmo para empresas que pretendam expandir um negócio já existente, pois desta forma conseguirão ultrapassar as dificuldades que se prevê num mercado global e

cada vez mais competitivo. Este deve ser um documento aberto e em constante progresso.

Para Hormozi, Sutton, McMinn, e Lucio, (2002), o planeamento desempenha um papel importante na determinação do grau de sucesso alcançado por uma empresa nova ou pequena. Elementos essenciais para o sucesso dos negócios são a identificação de objetivos, seguidos pelo desenvolvimento de estratégias para atingir esses mesmos objetivos. Este autor defende que um PN representa como uma empresa se organiza no papel. Não importa o tamanho ou o estágio de desenvolvimento, as empresas usam planos de negócios para melhorar as operações internas para descrever e comercializar o negócio para potenciais financiadores externos (Hormozi et al, 2002). Um PN não deve apenas refletir a individualidade do novo negócio, mas também deve seguir um formato padrão. Este formato é composto por quatro seções principais: (1) elementos introdutórios, (2) seção de negócios, (3) demonstrações financeiras e o (4) apêndice, destaca o mesmo autor. O potencial sucesso de uma empresa depende fortemente da quantidade de mercado existente, bem como dos concorrentes existentes nesse mercado específico (Hormozi et al, 2002). Para Pereira e Santos (1995) a importância do PN prende-se acima de tudo com a certeza para o empreendedor que avaliando a viabilidade da implementação de uma ideia para uma empresa, não corre riscos caso o negócio seja inviável, por motivos económicos, financeiros, técnicos ou de mercado.

Já Rauch & Frese (1998) perceberam desde cedo que um PN não tem efeito no sucesso no longo prazo e que este pode ser aniquilado por fatores ambientais que rodeiam a empresa, considera-se assim que um PN é mais expressivo no curto prazo, ou seja até 1 ano.

Em suma, um PN bem estruturado dita o sucesso da ideia de um empreendedor, sendo, de facto, considerado por muitos como um elemento essencial para o êxito de um projeto em geral ou de uma *startup* em particular.

2.3 Importância Plano Negócios

Para Simoneaux & Stroud (2011), o PN está para uma empresa como o *Global Position System* (GPS) está para um *smartphone* quando nos propomos fazer uma viagem que nos leve do ponto A para o ponto B: podemos inserir as nossas preferências no sistema, ou seja, a distância mais curta, o trajeto mais rápido, o trajeto mais barato, entre outros. Quando usamos um GPS, temos a confiança adicional de que não nos vamos perder no nosso caminho e que iremos ao nosso destino conforme planejado com poucas ou nenhuma surpresa. Segundo este raciocínio, só faz sentido que se planeie com cuidado os negócios para que possa ter certeza de que se encontra na direção certa. Um PN bem elaborado ajuda a traçar a viagem para levar uma empresa de onde está hoje para onde se pretende que ela esteja amanhã, com isso identificando marcos, obstáculos e rotas desejadas ao longo do caminho. Acrescenta ainda Dolabela (1999) que esta é uma das formas que permite minimizar os riscos. Como já foi atrás mencionado um PN tem um poder decisivo para que os potenciais investidores possam tomar a decisão de investir ou não em determinado negócio. No entanto há diferentes tipos de investidores e estes olham para um PN de forma distinta: os banqueiros enfatizam os aspetos financeiros da proposta e dão pouco ênfase ao mercado, por oposição os investidores de capital, os gestores de fundos de capital de risco e os *business angels*, enfatizam questões de mercado e de finanças. (Mason & Stark, 2004).

Numa fase embrionária o PN tem um valor importante, ainda assim, estudos recentes como Karlsson e Honig (2009), indicam que os empreendedores caem no erro de não o voltar mais a atualizar após início da atividade e como já se viu, este deverá ser dinâmico e manter-se em constante progresso.

3. METODOLOGIA

O presente projeto, tem como foco a criação de uma escola de mergulho, a **ForDiving**, escola essa que terá uma componente social e de sensibilização

para a comunidade no que respeita à preservação dos oceanos, fauna e flora marinha.

Ao longo da pesquisa para a elaboração do PN, conclui-se que existem várias metodologias que poderão ser implementadas para a organização de um plano de negócios. Na seguinte tabela resume-se as diferenças entre os distintos autores:

TABELA I
METODOLOGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Deloitte&Touche (2003)	Ernst &Young (2001)	Harvard (2007)	IAPMEI (2016)	Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de Gestão	Conceito de Negócio	Descrição do Negócio	Histórico da Ideia e/ou Promotores	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores
Gestão e Organização	Mercado e Concorrência	Análise Ambiental	Mercado Subjacente	Descrição do Negócio
Mercado e Concorrência	Estratégia de Negócio	Análise Setorial	Nova ideia e Posicionamento no Mercado	Caraterização do Mercado
Produto e Serviço	Estratégia Operacional	Análise Competitiva	Projeto/Produto/Ideia	Marketing
Marketing e Vendas	Gestão e Organização	Análise de Mercado	Estratégia Comercial	Operações
Informação Financeira	Informação Financeira	Plano de Marketing	Gestão e Controlo de Negócio	Projeções
	Perspetivas de Futuro	Plano Operacional	Investimento necessário	Análise de Risco
	Fundos Necessários	Equipa de Gestão	Projeções Financeiras	Modelo de gestão e Controlo do negócio
	Análise de Risco	Plano Financeiro		Calendarização
		Calendarização e Anexos		Anexos

Fonte: Deloitte & Touch (2003), Ernst & Young (2001), Harvard (2007), IAPMEI (2016), Kuratko (2009).

Face à caracterização do negócio considerou-se que a metodologia de Harvard (2007) e Kuratko (2009) eram as que mais se adequava, contudo, a decisão da metodologia a aplicar recai sobre a primeira, motivado acima de tudo pela

necessidade de efetuar uma análise detalhada e cuidadosa do ambiente; sector; competitividade e mercado.

Como foi atrás mencionado uma das ações que tentaremos levar a cabo é a limpeza de praias e oceanos, sem saber qual a receptividade por parte dos futuros clientes que terão o benefício de mergulhar gratuitamente nessas ações de limpeza. Mas, para conseguir transmitir isso até ao cliente final terá de se traçar um plano de marketing que deverá estar meticulosamente detalhado. Para isso, pretende-se lançar um questionário, também por isso a decisão recaiu sobre Harvard (2007). No desenvolvimento deste TFM há conceitos já estabelecidos e definidos, como é o caso da equipa gestão, bem como, o cálculo do plano financeiro, em que se irá usar a folha de cálculo do IAPMEI como suporte.

4. Plano de Negócios

4.1 Sumário Executivo

A ForDiving, Lda. é uma escola de mergulho que pretende proporcionar a todos uma experiência única no meio aquático. A escola localizar-se-á em Sesimbra, zona escolhida por ser das mais ricas do país no que respeita à fauna e flora marinha. As zonas preferenciais para a realização dos mergulhos serão a norte do Cabo Espichel; toda a área do Parque Natural da Arrábida e na zona mais próxima de Setúbal, muito conhecida pelas aparições frequentes dos golfinhos roazes, peixes Lua, e mais recentemente de orcas.

O Parque Natural da Arrábida por ser uma zona protegida apresenta uma grande diversidade de espécies marinhas.

Dependendo da altura do ano e do tipo de clima, estas podem estar mais ativas ou apresentarem-se em maior abundância. Zonas como a Pedra do Leão que além de um refúgio é um excelente local para a alimentação destas espécies, serão por certo o sítio ideal para proporcionar momentos únicos a todos os que procuram a plenitude do silêncio que a vida marinha proporciona.

O principal foco da ForDiving, para além de ser proporcionar uma agradável experiência de mergulho - o *core business* da empresa -, pretende ainda através desta, transmitir uma mensagem de consciencialização para a preservação da fauna e flora marinha.

Conscientes de que os nossos oceanos e mares estão cada vez mais poluídos muito por culpa do Homem, a sua manutenção e conservação urge uma ação rápida.

Numa primeira fase, os mergulhos realizar-se-ão principalmente ao fim de semana e durante a semana com marcação prévia. Existe além do atrás mencionado um conjunto de serviços que nos propomos fazer de uma forma gratuita, tais como: limpeza de praias; limpeza do fundo marinho; formações junto de escolas e organismos públicos.

O financiamento para este projeto é feito através de capital próprio dos seus dois sócios no valor de 55.000 €. Estes terão quotas diferentes, com diferentes montantes despendidos. Por forma minimizar o risco de insucesso da ForDiving, estes estarão dispostos a abdicar de salários até se auferir a receita ao final de cada ano de atividade, após essa contabilização o lucro será dividido anualmente em três.

Os mergulhos têm preços diferentes em função do nível de experiência dos praticantes e do tipo de experiência que os mesmos procuram. O valor de cada mergulho oscila entre os 15€ e os 40€, e a este valor deve acrescentar o aluguer do equipamento caso os praticantes necessitem. Para os cálculos do plano financeiro, estimaram-se que apenas metade dos praticantes necessitariam de alugar o equipamento, o que é uma estimativa conservadora. Porque em muitos casos os praticantes não têm qualquer tipo de equipamento. O *pack standard* tem um custo de 20€ que se deverá somar ao valor do mergulho. Com todas estas condicionantes e por forma a minimizar o risco de insucesso da empresa prevê-se que o *pay back* se atinja entre o primeiro e o segundo ano de atividade, atingindo um VAL de 92.919€ e uma TIR de 63.71%.

Cada um dos sócios manterá a sua atividade profissional e terá como atividade secundária a ForDiving.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Apresentação da Empresa

Contrariamente ao comum dos negócios, a ForDiving nasceu por uma paixão e não por uma necessidade financeira. Um dos sócios fundadores findo um ciclo de cinco anos longe do seu país de origem, decidiu que queria mudar de profissão e realizar algo mais desafiante e que a preenchesse por completo. A resposta era óbvia e estava no seu hobbie, o mergulho, apoiando-se num colega que concluíra o Mestrado em Ciências Empresarias para tratar dum estudo de viabilidade. Juntos anuíram que se reuniam os ingredientes necessários e suficientes para criar uma empresa com um conceito um pouco diferente daquele que conhecemos hoje em dia.

As escolas de mergulho que conhecemos, têm uma forte componente teórica, isto porque, o mergulho autónomo como o conhecemos, utiliza equipamentos de respiração subaquática, o que acaba por se tornar complexo, sendo obrigatório um curso de mergulho com um certificado reconhecido por parte do *divemaster*. Estas oferecem ainda, serviços complexos e que exigem uma grande destreza por parte dos instruendos no desempenho subaquático. Muitos destes cursos são bastante onerosos podendo ascender os 900€, todavia, este não é conceito que a ForDiving propõe, mas antes, um público menos experiente e que procure um mergulho como uma experiência única.

4.2.2 Apresentação do negócio

Num mercado competitivo onde a oferta de produtos e serviços relacionados com o mar é tão vasto e tão rico, a necessidade de evoluir e apresentar um serviço inovador é uma premissa que ambos os sócios tomaram como certa desde a criação deste projeto. Assim, pretende-se que a ForDiving proporcione

momentos mágicos aos seus clientes e amigos. A necessidade de fugir da rotina é nos dias de hoje cada vez mais uma necessidade e não uma mordomia. Com mergulhos a partir dos 15€ em piscina e 30€ no mar, nasce assim um conceito *low-cost* no mergulho.

Numa primeira fase os serviços que a ForDiving tenciona apostar, são:

- Batismo de mergulho em piscina – Duração aproximada de duas horas em piscina aquecida, onde irá haver uma breve formação teórica e o restante tempo em água para a adaptação com o meio aquático;
- Batismo de mergulho em mar – Duração de 3 a 4 horas, com uma introdução ao equipamento e ao seu respetivo manuseamento em terra, seguido de um mergulho em mar aberto acompanhado por instrutores qualificados;
- Batismo de mergulho em piscina/mar – Surge da combinação das duas anteriores, com uma duração estimada de 5 horas;
- Reciclagens – Para clientes cujos conceitos e técnicas de mergulho estão esquecidos, terá uma componente teórica mais ligeira que as anteriores;
- *Snorkeling* – Consiste num mergulho livre, apenas com fato, máscara, tubo e barbatanas, ideal para praticantes com pouca experiência. Duração aproximada de 2 horas.

Dos atrás mencionados existem depois conjuntos de variantes que poderão ser consideradas, no futuro, tais como: filmagens e fotos debaixo de água; uma plataforma online de *e-learning*, entre outros.

Além do supramencionado, existem um conjunto de outros serviços em que se pretende apostar numa segunda fase do projeto, são eles:

- *Nitrox Diver* – Consiste em mergulhar com ar enriquecido de oxigénio até 39%, o que permite otimizar os ciclos respiratórios;
- *Rescue Diver* – Aprendizagem de técnicas de salvamento;

- *Underwater Navigator* – Com apoio de aparelhos que permitem guiar o mergulho;
- Primeiros Socorros – Aprendizagem básica de primeiros socorros
- *Search & Recovery* – Semelhante a um *pedipaper*, em mar aberto.

4.2.3 Missão

Permitir que experiências no mar, quer seja mergulhar ou apenas passeios marítimos estejam ao alcance de todos.

4.2.4 Visão

Ser reconhecida como a escola de mergulho pioneira na consciencialização para a necessidade de preservação dos mares e oceanos.

4.2.5 Valores

Profissionalismo	Sustentabilidade	Satisfação
------------------	------------------	------------

4.3 Análise Ambiental

4.3.1 Envoltente Político-Legal

No que respeita a legislação para a abertura de uma escola de mergulho, esta deverá estar ao abrigo da lei n.º 24/2013, de 20 de março (IPDJ, 2012), que, em suma define as normas e os requisitos para:

- A Prática de mergulho em território nacional.
- O licenciamento e autorização para a prestação de serviços de mergulho recreativo.
- O reconhecimento e controlo de sistemas de formação;

Para que um mergulhador seja considerado DiveMaster e desta forma possa dar formação em Portugal, deverá ser detentor de uma licença passada por uma destas entidades (Anexo I):

- Confederação Mundial das Atividades Subaquáticas (CMAS);
- *Professional Association of Diving Instructors* (PADI);
- Scuba Schools International (SSI);
- Scuba Diving International (SDI);
- Disabled Divers International (DDI);
- Global Underwater Explorers (GUE).

Todo e qualquer indivíduo que queira manobrar uma embarcação deverá ser detentor de pelo menos uma das seguintes categorias: Marinheiro, Patrão Local; Patrão de Costa; Patrão de Alto Mar. No caso da ForDiving o Skipper é detentor da carta de Patrão Local (Anexo II) que o habilita a navegar à vista de costa, de dia e de noite, até à distância máxima de 5 milhas marítimas de afastamento da costa e de 10 milhas marítimas para cada lado do porto de abrigo, ou seja, 20 milhas marítimas entre portos, independentemente da potência instalada e do comprimento da embarcação.

No que respeita a normas de segurança compete à escola de mergulho entregar uma ficha (Anexo III) à capitania com as informações do local de mergulho, horas previstas para chegada, nome da embarcação, etc.

4.3.2 Envolvente Económica

Como é do conhecimento público, Portugal voltou a entrar no início de 2007 numa recessão económica, obrigando à intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI). Portugal enquanto membro da União Europeia (UE), tem um conjunto de normas, obrigações e deveres que tem de respeitar, destes destaca-se a necessidade de equilibrar a dívida pública. O governo da altura viu-se obrigado a tomar algumas medidas de austeridade e reformas estruturais do Estado, destas destacam-se as seguintes: privatização de empresas públicas; alteração do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) em alguns sectores; realização das parcerias público privadas (PPP); medidas que visavam a eficiência da administração pública; agregação da segurança social

e administração fiscal com principal intuito de agilizar o cruzamento de dados; regulamentação do sector financeiro; medidas de incentivo à exportação para alavancar a economia (Conselho EU, 2011).

Face às medidas supracitadas os resultados começaram a surtir efeitos, quem o disse foi o comissário europeu dos assuntos económicos, Pierre Moscovici, já em 2016, quando afirmava que Portugal está distintamente a deixar a crise económica para trás (Jornal Notícias, 2016). Vários foram os sectores que se apressaram a mencionar que os sinais de retoma eram por demais evidentes, como é o caso do sector do turismo, onde Elidério Viegas, presidente da Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), afirma que a procura tem subido. Ainda segundo o responsável pela AHETA, as taxas de ocupação no período do Natal e Ano Novo, aproximaram-se dos 90% valor que já não se obtinha há mais de uma década. Em súpula, estamos em condições de afirmar que Portugal está em franca melhoria, tem tido uma evolução crescente na receita do turismo, ultrapassando os 12.500 M€ em 2016 (Anexo IV), exemplo disso, é o setor do turismo que representa 12% do PIB nacional.

Para combater a crise de 2007 cuja origem foi a forte recessão da economia, em 2010 Portugal recorre ao Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC), isto porque, conforme dita o nº 1 do artigo 104.º-C do Tratado da União Europeia os seus estados membros devem evitar défices orçamentais excessivos. Os valores de referência para o que foi atrás dito estabelecem-se nos 3% para a relação entre o Déficit orçamental programado e o PIB e de 60% para a dívida pública (Marinheiro, 1998).

O PIB em Portugal oscilou muito desde o início da crise, verificando-se variações trimestrais negativas em 2012 e 2013 (Anexo V), contudo, com as medidas que já foram aqui retratadas a tendência tem sido de crescimento do PIB, mais acentuada nos últimos anos. Veja-se por exemplo o ano de 2016 em que o mesmo aumentou 1,4% para os 185.179,5 milhões de euros (Jornal de Negócios, 2017b), ainda segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), o

último trimestre de 2016 o PIB português avançou em 1,9% em relação ao mesmo período de 2015. Ainda referente ao ano de 2016, e segundo a mesma fonte o crescimento de 1,4% na totalidade do ano superou as previsões da Comissão Europeia.

Face aos dados do desempenho que o Estado tem prestado, com resultados diretos no PIB, o governo optou por antecipar o pagamento do crédito cedido pelo FMI antes da sua maturidade, desta forma, em 2015, foram já reembolsados mais de 14.500 milhões de euros do envelope total de 26 mil milhões que aquela instituição emprestou ao país ao abrigo do resgate financeiro de 2011 (Público, 2017b). Segundo a mesma fonte, o Governo prevê antecipar o pagamento de 7200 milhões de euros ao FMI em 2018 e 2019, indicação dada pela Unidade Técnica de Apoio Orçamental (UTAO). O pagamento antecipado permite poupanças para o Estado, porque a este crédito estão associadas taxas de juro mais elevadas. O crescimento da economia portuguesa compara de forma favorável com o desempenho da economia da Zona Euro, com as taxas de variação do PIB em cadeia e em termos homólogos a ficarem acima (Anexo VI).

4.3.3 Envoltente Ambiental

O presente projeto, como já foi referido, além do estudo de impacto de viabilidade do negócio, acarreta consigo também, uma componente social e sensibilização para a necessidade de não sujar as praias e oceanos. Apenas na zona costeira compreendida entre Melides e Tróia foram apanhados ao longo de 8 anos, mais de 150 toneladas de lixo deixado nas praias (PPL, 2009). Muito desse lixo acaba por ser arrastado para o mar e por conseguinte contaminando-o.

A quantidade de lixo que vai parar ao mar tem sido motivo de grande preocupação. Apesar de todas as campanhas e chamadas de atenção para o tema, a verdade é que há cada vez mais lixo marinho. De acordo com os dados

mais recentes, estima-se que, se nada fizermos, em 2050, poderá haver no mar mais plástico do que peixes (O Jornal Económico, 2018).

A conclusão surge a par da campanha “O que não acaba no lixo acaba no mar”, da Fundação Oceano Azul e do Oceanário de Lisboa, que visa alertar e modificar o comportamento dos portugueses. Um dos maiores problemas é o plástico: cerca de 8 milhões de toneladas acabam no oceano todos os anos. Uma quantidade que, de acordo com muitos investigadores, poderia cobrir 34 vezes toda a área da ilha de Manhattan, em Nova Iorque, EUA, com uma camada de lixo à altura dos joelhos de uma pessoa (Portal R7).

De acordo com o estudo do Departamento de Biologia da Universidade de Aveiro, a costa portuguesa tem mais de 750 mil objetos a flutuar ao longo da Zona Económica Exclusiva. A equipa de investigadores sublinha que a quantidade de lixo em águas nacionais é comparável com o cenário dos países com as águas costeiras mais contaminadas (Jornal i, 2016).

4.3.4 Envolvente Sócio-Cultural

Segundo dados do INE, Portugal em 2016 tinha um total de 10.325.797 habitantes, um decréscimo de cerca de 30.000 habitantes face ao ano transato. Desde o início da crise que a população em Portugal tem vindo a decrescer, sendo vários os fatores que contribuíram para essa queda. A emigração de um total de 58.878 indivíduos (temporário) e as dificuldades económicas com o respetivo decréscimo da natalidade são os principais fatores. Portugal, à semelhança da UE, tem vindo a aumentar a esperança média de vida para os 80 anos, o que por um lado é positivo, mas em simultâneo com a redução da natalidade, gera uma população envelhecida. Em termos de escolaridade a distribuição entre analfabetos, ensino básico, ensino secundário e ensino superior é, respetivamente, 2,2%, 50,7%, 25,6% e 21,5% (PORDATA, 2016).

Os últimos indicadores do Eurostat, mostram que Portugal se encontra entre os países que menos exercício praticam (Euronews, 2017). Ainda segundo a mesma sondagem, em Portugal, 62,8% da população não pratica qualquer tipo

de exercício físico. O Eurostat refere-se ao total dos portugueses, a partir dos 15 anos. Relativamente às faixas etárias mais jovens, portugueses dos 15 aos 29 anos, este número cai, substancialmente. São 41,1% dos jovens que não fazem qualquer tipo de atividade física. Os jovens do sexo masculino são os que mais exercício físico praticam, em Portugal. Apenas 32,1% diz não praticar qualquer tipo de atividade física. Nos jovens do sexo feminino o valor é de 50,2%.

Se a faixa etária subir para os 65 anos, encontramos um valor assustador de 73,8% dos portugueses que não exerce qualquer tipo de atividade física.

O presente projeto tem também uma componente lúdica e de incentivo ao exercício físico, não excluindo qualquer praticante pela sua idade.

Segundo um artigo (Público, 2014) existem em Portugal continental e ilhas cerca de 300 locais para a prática de mergulho; só no Algarve realizam-se em média 10 000 mergulhos por ano. Ainda segundo a mesma fonte, nas três últimas décadas este mercado tem vindo a crescer significativamente, estimando-se que exista um total de 3,2 Milhões de mergulhadores só na Europa dispostos a viajar pelo menos uma vez por ano para a realização desta prática.

4.3.5 Envolvente Tecnológica

No ramo do mergulho, não existe muita tecnologia disponível além dos computadores que acompanham o mergulho que dão informações acerca da profundidade, temperatura da água, quanto tempo necessitamos para a descompressão, duração do mergulho, horas, e, os mais recentes conseguem conectar-se via *wireless* para informar sobre o ar que temos disponível na garrafa. Se não optarmos por uma tecnologia tão evoluída temos um manómetro do regulador que permite verificar o nível de ar nas garrafas. Estas últimas tiveram um *upgrade*, com a introdução do Nitrox, porque, ao contrário do que o senso comum diz, o que está nas garrafas é ar igual ao que encontramos na atmosfera, apenas este é filtrado e comprimido, e não apenas

oxigénio. Com o Nitrox, conseguimos alterar a percentagem de oxigénio até um máximo de 39%, contido na garrafa, ou se preferirmos podemos afirmar que reduzimos a quantidade de nitrogénio, e assim melhoramos os ciclos respiratórios.

Neste ramo de negócio, onde a tecnologia evoluiu ligeiramente, foi nos fatos de mergulho. Antigamente estes eram apenas cosidos e passaram a ser cosidos e colados, com a vantagem direta de não permitir que haja um fluxo tão grande de água a entrar para dentro do fato e a sua durabilidade seja maior, pois não rasgam na zona das costuras.

4.4 Análise Sectorial

4.4.1 Sector das Atividades Náuticas

O turismo náutico é segundo o Turismo de Portugal um dos dez produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2016). Este mercado tem vindo a registar um crescimento entre 8% a 10% por ano. Segundo um estudo desenvolvido pela *European Travel Monitor* (2004), estima-se num total de 245 milhões de viagens lúdicas, as viagens relativas ao turismo náutico Europeu, representaram 1,15%, ou seja, 2,8 milhões. O gasto diário por consumidor deste tipo de serviços, localiza-se entre os 80€ e os 500€ por dia. A tabela seguinte mostra, por países Europeus, o grau de interesse neste setor (ver tabela II). Permite, assim, identificar os mercados em que se deverá apostar mais até chegar ao cliente final, sendo a Alemanha e a Escandinávia os países onde o número de viagens é mais elevado.

TABELA II
NÚMERO TOTAL DE VIAGENS DE TURISMO NÁUTICO DOS PAÍSES EUROPEUS

Mercado emissor	Viagens toais	% Viagens de Turismo Náutico sobre o total	Viagens de Turismo Náutico (em milhares)	% Sobre o total de viagens de Turismo Náutico
Europa	245.000	1,15%	2.800	100,00%
Alemanha	51.685	1,30%	679	24,30%
Escandinávia	18.571	2,30%	423	15,10%
Grã-Bretanha	39.349	0,60%	249	8,90%
Holanda	17.763	1,10%	200	7,10%

França	18.493	1,00%	178	6,40%
Espanha	9.103	0,70%	65	2,30%

Fonte: European Travel Monitor – 2004, IPK; Análise THR

Segundo a mesma fonte, consegue-se ainda especificar os padrões do cliente final (ver tabela III):

TABELA III
CARACTERIZAÇÃO DOS CONSUMIDORES DE DESPORTOS NÁUTICOS

Âmbito	Consumidores de desportos náuticos	Consumidores de Charter náutico
➤ Perfil Socio-demográfico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jovens e adultos ➤ Entre 26 e 35 anos ➤ Maioritariamente homens ➤ Profissional médio ➤ Estudantes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adultos ➤ Entre 30 e 50 anos ➤ Maioritariamente Homens ➤ Técnico Superior ➤ Empresário ➤ Profissionais Liberais

Fonte: Turismo de Portugal [2006]

Traçando em linhas gerais o perfil do público-alvo que se procura atingir, num setor tão específico como é o do turismo náutico, é importante compreender ainda melhor quais as motivações que levam os praticantes a viajar, de forma a garantir que não serão defraudadas as suas expectativas, aquando da apresentação do serviço (ver tabela IV):

TABELA IV
MOTIVAÇÕES DOS PRATICANTES DE TURISMO

Motivações	Passeios de Barco	Pesca Desportiva	Vela Ligeira	Windsurf	Mergulho
Contato com a Natureza	33,4%	-	33,3%	27,0%	20,6%
Fazer desporto/exercício	4,2%	54,5%	50,0%	51,4%	29,4%
Conhecer melhor o destino	44,9%	9,1%	-	2,7%	5,9%
Conhecer pessoas	3,1%	-	16,7%	5,4%	-
Contato com o mar	19,9%	27,3%	8,3%	10,8%	67,6%
Participar em competições	-	-	16,3%	-	-
Realizar viagens/travessias	11,5%	9,1%	-	5,4%	-
Provas	66,6%	-	8,3%	-	2,9%
Divertir-se	19,2%	18,2%	16,7%	29,6%	29,4%
Outra	15,3%	18,2%	-	-	11,8%

Fonte: Turismo de Portugal [2006]

4.5 Análise Competitiva

4.5.1 Análise Competitiva por Conceito

Agregando as duas características que este projeto visa proporcionar a quem procurar os nossos serviços: mar e experiência, podemos definir um grupo de outras atividades também elas desenvolvidas na animação turística que outras empresas prestam com rigor e qualidade, como sendo: passeio de barco; canoagem e *snorkeling*. Algumas destas empresas procuram diversificar a oferta para um leque alargado de clientes, uma vez que se encontram numa das zonas de maior atração turística a nível nacional, para os apreciadores de paisagens, como é Parque Natural da Arrábida. Face às suas características e paisagens deslumbrantes, essas mesmas empresas muitas vezes recorrem a atividades tão díspares como: 4X4; parapente; escalada; *pedipaper*; tiro ao arco, etc. O foco do negócio é apenas a diversidade de oferta. Contudo, sendo quase impossível especializar-se em todas as áreas, muitas vezes recorrem a *outsourcing*, o que acaba por encarecer a própria experiência.

Na ForDiving procuramos a especialização apenas num único serviço, o mergulho, nas mais diversas variantes, por outro lado procuramos um cliente específico, pouco experiente e que procure experiências pontualmente.

4.5.2. Análise Competitiva por Atividade

Face ao quadro comparativo (ver Tabela V), estamos em condições de afirmar que das cinco escolas apresentadas, a que oferece uma menor quantidade de serviços é a “Nautilus”, reservando-se até no direito de estar fechada durante a semana e funcionando mais em regime de marcação, o que vai muito de encontro com a ideia dos fundadores da ForDiving.

TABELA V
PRINCIPAIS CONCORRENTES

Característica	Cipreia Dive Club	EML	Nautilus	Haliotis	Arrábida Diving
Estação Enchimento	✓	✓	X	✓	✓
Horário semanal	✓	✓	X	✓	✓
Aluguer equipamento	✓	✓	✓	✓	✓
Passeio de barco	✓	✓	X	✓	✓
Pack's mergulho	✓	✓	X	✓	✓
Mergulho noturno	✓	✓	✓	✓	✓
Tipo de Certificação	PADI	PADI	PADI	PADI	SDI

Fonte: Própria (2018)

A “Cipreia Dive Club”, “Arrábida Diving”, “Haliotis” e a “EML” são escolas de mergulho no sentido mais lato da palavra, ou seja, quem procura tirar um curso de mergulho que o permita ser inclusive *Dive Master*, *Rescue Diver*, etc

De salientar que todas as escolas optaram por um sistema de creditação PADI – *Professional Association Diving Instructors*, descurando o SSI – *Scuba School Internacional*, à excepção da Arrábida Diving se distingue por ter um tipo de certificação SDI.

4.5.3 Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Michael Porter (2008), o desempenho de uma indústria não depende apenas dos seus concorrentes diretos, mas antes pela combinação de cinco forças competitivas, que mostramos no seguinte quadro.

TABELA VI
MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Ameaça Entrada de Novos Concorrentes – <u>Média-Alta</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento inicial • Possibilidade de alugar equipamento evitando a sua compra • Instalações com pouco investimento • Competição pelos preços
Ameaça de Produtos Substitutos - <u>Baixa</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Procura locais específicos em função do tipo de mergulho • Poucas atividades proporcionam igual harmonia e interação com o meio marinho
Poder Negocial dos Fornecedores - <u>Média</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Poucos fornecedores em mercado com elevados padrões de qualidade • Produtos diversificados e várias marcas disponíveis • Alguns produtos descontinuados e respetiva baixa de preços
Poder Negocial dos Clientes - <u>Média</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de escolas na mesma zona • Busca de pacotes mais completos • Custos inexistentes de mudança para os clientes
Rivalidade entre Concorrentes – <u>Média-Alta</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com muitos anos em mercado • Concorrentes cujos <i>DiveMaster, Instrutor, Skipper</i> têm nome no ramo • Padrões de qualidade elevados • Público alvo diferente • Localização

Fonte: Própria (2018)

Em súmula, pode-se concluir que criar uma escola de mergulho em Sesimbra é relativamente fácil e barato, pois não carece de um forte investimento inicial.

Os locais para a prática desta atividade estão muito bem identificados e são de conhecimento geral. Algumas das escolas presentes nesta zona são das mais antigas a nível nacional e, portanto, muito experientes. Será necessário acompanhar sempre as suas atividades por forma a garantir o sucesso da ForDiving.

4.6 Estudo de Mercado

Por forma a sustentar a viabilidade da ForDiving, foi lançado um inquérito (Anexo VII), através das redes sociais, inquéritos de rua e local de trabalho. Obteve-se através deste, um total de 88 respostas, com resultados bastantes interessantes para o nosso projeto (Anexo VIII).

Por exemplo, na questão sobre a consciencialização para a preservação da natureza, 91% dos inquiridos assume que a transmissão desta mensagem é muito importante e até obrigatória por parte das escolas de mergulho (pergunta 14). Os inquiridos assumem ainda a disponibilidade para poderem praticar algumas ações de voluntariado, uma vez que apenas 10% dos inquiridos, não mostra qualquer interesse para esta prática (pergunta 16). Das atividades que pretendemos oferecer em troca do gesto solidário todas têm bastante aceitação (pergunta 16.1).

Ainda que o mergulho tenha o *status* de ser um desporto elitista, e percebeu-se isso quando 68% dos interrogados afirmam estar dispostos a gastar até um máximo de 40€/mergulho (pergunta 12), é do nosso interesse desmistificar também esse ponto. O enfoque da ForDiving não é o público que tem um elevado nível de natação e já com *know-how* de mergulho, mas sim o público em geral com um nível baixo-médio de natação. A questão 11 veio confirmar que estamos no caminho certo, porque, os cursos complexos como Nitrox Diver ou *Refreshment Course* tiveram pouca aceitação; em oposição, o Snorkeling e o Batismo de piscina/mar foram dos que mais interesse suscitou aos inquiridos.

Outro lado positivo é a localização, uma vez que Sesimbra foi o destino mais escolhido dentro das alternativas possíveis (pergunta 10.3)

4.7 Plano de Marketing

4.7.1 Análise SWOT

Pretende-se com a análise SWOT verificar o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidade e Ameaças) da ForDiving.

TABELA VII
ANÁLISE SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Localização geográfica num dos locais mais procurados para mergulhar em Portugal • Baixo custo com o pessoal • Clima Português favorável • Vasta fauna e flora marinha • Capital próprio • Relação preço/qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma experiência no ramo • Concorrentes muito fortes e com uma maior diversidade de oferta • Orçamento limitado • Piscina pública • Ausência de loja de “rua”
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de um novo conceito: mergulho <i>low-cost</i> • Pioneiros na consciencialização ambiental e através da mesma penetração e divulgação da escola • Crescimento do turismo em Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições marítimas adversas • Risco dos concorrentes copiarem o <i>core bussines</i>

Fonte: Própria (2018)

4.7.2 Matriz TOWS

A Matriz de TOWS associa as diferentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definindo assim uma estratégia:

TABELA VIII
MATRIZ TOWS

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Boa localização turística • Formação da DiveMaster com pessoas de diferentes países do mundo. • Skiper: Patrão local que permite deslocações até sítios mais afastados (até 5 milhas da costa ou 10 de porto de abrigo). • Baixa sazonalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento elevado em material de mergulho. • Divulgação deste novo conceito. • Baixa experiência em formação por parte da equipa de gestão.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Formação PADI que prima por ser a mais exigente em segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na diferenciação da concorrência com um produto novo, mas de fácil imitação. • Determinado a proporcionar experiências únicas.

Fonte: Própria (2018)

4.7.3 Segmentação público-alvo

O inquérito que foi lançado encontrava-se estruturado por forma a segmentar o público-alvo em: idade; género; habilitações literárias; ocupação profissional; rendimento mensal; prática de atividade física e hobbies. Numa breve análise, depressa se conclui que os inquiridos têm hábitos de desporto e/ou hobbies onde a prática de mergulho pode vir a complementar estes costumes (perguntas 6 e 7). Mais de 50 % dos inquiridos despendem em *hobbies* e/ou desporto montantes que se situam abaixo dos 50€ mensais, (perguntas 6.2 e 7.2), o que entra em oposição com o salário médio mensal auferido por estes, que está acima da média de salários em Portugal. Mais um acréscimo que o mergulho *low-cost* poderá ser uma ideia inovadora

4.7.4 Posicionamento

Considerando que existem cinco concorrentes diretos por uma questão geográfica (ou seja, a operar em Sesimbra), é possível perceber o lugar que a ForDiving irá ocupar na relação qualidade/preço.

Será uma empresa que apostará na aquisição de equipamentos, à semelhança das demais, o que permitirá manter um nível de qualidade e de conforto para os praticantes de mergulho. A alternativa passaria por alugar equipamento a outras escolas de mergulho, o que por um lado minimizava o investimento inicial, mas aumentaria os custos no médio-longo prazo.

A embarcação escolhida será um semi-rígido com lotação para 12 pessoas que confere uma estabilidade e conforto que nenhuma outra embarcação permite quando navega em mar aberto.

Das cinco escolas analisadas todas têm embarcações próprias e equipamentos próprios. Considera-se, portanto, que estamos em condições de oferecer um serviço de boa qualidade, a um preço mais reduzido.

Figura 1 - Estratégia de Posicionamento



Fonte: Elaboração Própria.

A Cipreia Dive Club, a Arrábida Diving, a Haliotis e a EML são todas escolas de grande prestígio, com equipamento de topo e face aos anos que já existem no mercado estão em condições de oferecer um serviço bom a um preço mais elevado. A Nautilus oferece em alguns serviços um preço ligeiramente mais

baixo, mas segundo opinião de alguns praticantes que já mergulharam com esta empresa a qualidade é um pouco fraca, material já muito usado e a formação por vezes rápida.

4.7.5 Marketing-Mix

4.7.5.1 Produto

O produto/serviço da ForDiving classifica-se como intangível, tornando-se assim a prática do mergulho e das suas variantes disponível a todo o tipo de pessoas que queiram desfrutar do mar. Existem diversas possibilidades de combinar os nossos serviços, os clientes podem ser detentores do seu próprio equipamento e procurar apenas o serviço de deslocação, procurarem apenas a garrafa e enchimentos durante a realização do mergulho, etc. Existe portanto uma panóplia de combinações que deverá ser adaptada a cada mergulhador.

Os mergulhos realizar-se-ão em:

- Espichel:
 - Baleeira: 11-18 metros; junto à costa (nível 1)
 - Paredes do cabo: 11-20 metros; paredes erodidas (nível 1)
 - River Gurara: 26-33 metros; cargueiro Nigeriano (nível 2)
- Sesimbra:
 - Batelão Maria Grécia: 8-10 metros; barco junto ao molhe novo (nível 1)
 - Pedra do Meio: 8-14 metros; 2 extensões de lajes (nível 1)
- Arrábida:
 - Baía da Armação: 4-18 metros; enseada (nível 1)
 - Jardim das Gorgônias: 6-20 metros; recife de corais (nível 2)
 - Pedra do Leão: 4-15 metros; ilha rochosa (nível 1)

4.7.5.2 Preço

O preço a praticar pela ForDiving é difícil de determinar por depender muito do que o cliente pretende e se tem ou não equipamento próprio, mas este inicia-se

em 15€ no batismo em piscina com equipamento próprio e os 30€ no batismo no mar, também esta vertente sendo o equipamento do cliente.

Existe, portanto, uma panóplia de combinações possíveis e cujos preços constam no (Anexo IX).

4.7.5.3 Comunicação

Como meio de comunicação a ForDiving tenciona distribuir os tradicionais *flyers*. Tentaremos, através da componente social (preservação do ambiente), fazer essa distribuição junto de organismos públicos, como escolas, Câmara Municipais, postos de turismo. Outro meio de chegar até ao cliente final serão as redes sociais. Estudos indicam que entre 2008 e 2015, o número de utilizadores de redes sociais em Portugal cresceu de 17,1% para 54,8%, atendendo a que 65,4% dos portugueses usa a Internet (Público, 2016). Cada vez mais os utilizadores procuram “likes” no *Facebook*, ou “hashtags” no *Instagram*, e esta tendência deverá continuar a crescer, compete às empresas acompanharem e adaptarem-se.

4.7.5.4 Distribuição

Sendo a ForDiving uma empresa de serviços terá sempre de haver duas fases distintas, a formação pré-mergulho que será ministrado nas nossas instalações e a segunda fase que ocorrerá em mar ou piscina conforme o produto selecionado.

4.7.5.5 Pessoas

Como já foi atrás referido, a ForDiving será constituída por uma equipa de dois elementos, o *skipper*, pessoa responsável por governar a embarcação e garantir a segurança de todos os elementos a bordo, este, está habilitado a comunicar via rádio de muito alta frequência (VHF) o que em caso de emergência é o meio de comunicação preferencial para pedir socorro. O outro

elemento é o guia, *Dive Master*, que além de planejar o percurso é responsável por garantir a segurança de todos os praticantes durante o mergulho.

4.7.5.6 Processos

Os processos serão repartidos em 2 fases distintas: uma primeira fase de preparação em sala com os instruídos, onde serão explicados todos os processos a seguir no mergulho, normas de segurança, apoio a outro praticante se for necessário, formas de entrar e sair do barco, códigos durante o mergulho, etc. Ainda em sala são preparados os equipamentos de mergulho que cada praticante irá usar e deverão sair da mesma já equipados.

A segunda fase é o mergulho propriamente dito. Todos os elementos deverão ser autônomos na altura de entrar no barco na doca, durante a viagem será feito uma introdução em função das condições climáticas, porque com facilidade a distração de alguns elementos com fortes correntes, poderá originar que se afastem do grupo o suficiente para se perder e é da delegação de competências do guia primar pela segurança de todos.

4.7.5.7 Evidência Física do Espaço

Por forma a garantir o conforto de todos os praticantes de mergulho, as instalações não serão próximas da doca de embarque, mas sim num armazém onde estarão todos os equipamentos, sala de formação e zona de duches. A decoração será alusiva à zona marítima circundante.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

Este projeto assenta na criação de um negócio completamente novo para os dois sócios fundadores, a ForDiving como qualquer empresa deverá seguir um conjunto de procedimentos que viabilize a criação da mesma:

- Dois sócios fundadores
- Estrutura legal de sociedade por quotas

- Financiamento através de capital próprio
- Capital social inicial 55.000€, os sócios terão quotas diferentes de 42.500€ e 12.500€.
- Registrar a marca “ForDiving, Lda”;
- Criação Logótipo (Anexo X);
- Será criado um pacto de sociedade e declaração de início de atividade assinado por um Contabilista Certificado (CC).

Para retratar o modelo de negócio em um só quadro, elaborou-se o mapa do modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).



<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Câmara Municipal de Sesimbra • Câmara Municipal de Setúbal • Escolas de Mergulho 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mergulhos/exp. experiências inesquecíveis • Formação em mergulho 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o meio marinho • Formação em mergulho acessível a todos • Foco na importância de preservar o meio marinho 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Informal • Amigo • Entreatada 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas as faixas etárias • Turistas • Trabalhadores • Amantes natureza • Residentes grande Lisboa e Sul de Lisboa
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Material mergulho • Recursos humanos • Fornecimentos e serviços externos 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Medido através do número de mergulhos realizados mensalmente 		

Figura 2 - Business Model Canvas

4.8.2 Localização, Layout e Equipamento

A localização da escola de mergulho será em Sesimbra, num armazém ainda sem localização exata. Tenderá a ficar a uma distância intermédia entre o Grupo Desportivo de Sesimbra, onde se localizam as piscinas municipais, e a marina de Sesimbra. O *layout* do armazém encontra-se no (Anexo XI) e será

composto WC de senhoras e WC de senhores, onde se inclui os cacifos; vestiários; duches; sanitas e lavatórios. Haverá ainda uma sala de reuniões onde serão lecionadas as aulas teóricas; dois tanques distintos para lavagem do equipamento de mergulho, no menor apenas máscaras, tubos, e computadores e no maior o restante equipamento. Por último existirá uma zona de secagem com cabides para pendurar o equipamento.

A renda do espaço físico terá um custo aproximado de 600€ mensais, valor médio praticado na zona por um espaço semelhante ao que se procura arrendar, estima-se ainda que haja necessidade de fazer obras no armazém no valor de aproximadamente 2.500€ para que se possa instalar os duches com os respetivos cacifos. O valor total do investimento em novas aquisições é de 49.195,78€ (Anexo XII).

4.9 Plano Pessoal

4.9.1 Equipa de Gestão

A ForDiving terá na sua génese dois sócios fundadores, tratar-se-á de uma sociedade por quotas com um capital social de 55.000€. As percentagens alocada a cada socio é diferente, uma vez que não se irá recorrer a nenhuma linha de crédito, tratando-se, portanto, de financiamento próprio, com participações diferentes dos sócios, um deles investirá um total de 42.500€ e o outro sócio 12.500€.

4.9.2 Recrutamento Seleção, Formação, Contrato e Desempenho

Numa primeira fase deste projeto não será necessário recorrer a outros recursos humanos além dos sócios fundadores.

4.9.3 Funções e Competências

Aquando da elaboração deste PN, um dos sócios que servirá de guia, ainda se encontra a concluir a sua formação no Brasil em *PADI DiveMaster*, *Emergency First Response(EFR)* e *PADI instructor course*, ou seja, neste momento apenas

é detentora das seguintes licenças: *FreeDiver Certification*; *Apnea Total*; *Open Water Diver*; *Advanced Open Water Diver* e *Enriched Air Diver* (Anexo IV). Todos estes cursos tiveram como base a certificação PADI, com a mais valia que foi ministrado em diferentes países, tais como: Filipinas, Indonésia, Malásia, Arábia Saudita e Tailândia. O outro sócio fundador já é detentor de carta de patrão Local que lhe dá valência para ser *Skipper* (Anexo V).

4.9.4 Custos/Remunerações

A remuneração dos sócios será variável, uma vez que depende do número de saídas por mês e do número de praticantes que irá em cada saída. Se for uma aula em piscina apenas o DiveMaster será remunerado, por exemplo.

Todavia, o que está projetado neste momento é: do montante que sobrar após o pagamento das despesas tais como aluguer de barco, piscina, combustível, aluguer de algum equipamento, etc, dividir-se-á em 3 partes: Divemaster; Skipper e ForDiving.

4.9.5 Estrutura da Organização

A estrutura da ForDiving numa primeira fase está pensada apenas para ter dois sócios que serão os únicos funcionários da empresa. Um dos sócios desempenhará a função de Skipper; o outro, terá uma maior responsabilidade e um maior número de funções, destas destacam-se: formador; responsável por marcações; logística dos equipamentos; marketing, entre outros.

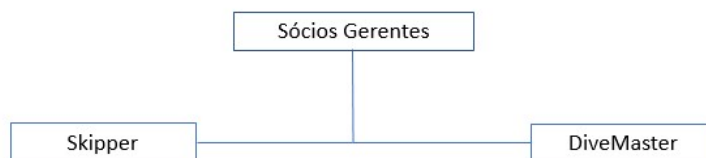


Figura 3 - Organograma da ForDiving

4.10 Plano Financeiro

Este é, segundo o autor, um dos capítulos de maior dificuldade de aferição, uma vez que não existem dados de quantos mergulhadores profissionais/amadores exercem esta prática em Portugal. Assim, segundo

José Tourais, fundador da Nautilus Sub, a mais velha escola de mergulho em Portugal, estima-se que haja um total de 50.000 Mergulhadores (Público,2014). Ainda segundo este artigo, presume-se que haja na Europa um total de 3,2 Milhões de mergulhadores disposto a viajar pelo menos uma vez por ano para esta prática. Destes pressupostos criou-se a seguinte tabela resumo:

TABELA IX
ESTIMATIVA DA PROCURA

Portugal			Estrangeiro (Europa)		
Nº Mergulhadores		50.000	Nº Mergulhadores		3.200.000
Sesimbra	25%	12.500	Viajam p/ Portugal	2%	64.000
ForDiving	4%	500	Sesimbra	15%	9.600
Nº Mergulhos/ano	2,5	1.250	ForDiving	4%	384
Nº Mergulhos/Sem		24	Nº Mergulhos/ano	1	384
			Nº Mergulhos/Sem		7

Nota: assume-se que Sesimbra representa apenas 25% do total de mergulhos a nível nacional

Há indicadores que até 2022 o número de total de estrangeiros interessados em praticar mergulho possa atingir os 5 Milhões, ainda segundo o artigo acima aludido. Desta forma assume-se que a ForDiving consegue conquistar apenas 4% do público alvo no primeiro ano de atividade e posteriormente a isso, a taxa de penetração será de mais 2% no segundo ano e 3% nos restantes anos, conforme tabela seguinte:

TABELA X
TAXA DE PENETRAÇÃO

Taxa de Penetração				
2019	2020	2021	2022	2023
4%	6%	9%	12%	15%

Com a referida taxa de penetração obtêm-se o seguinte incremento de clientes:

TABELA XI
EVOLUÇÃO DA PROCURA

Nº de clientes/ano				
2019	2020	2021	2022	2023
1.634	1.667	1.717	1.768	1.821

4.10.1 Fornecimento e Serviços Externos

As despesas com fornecimentos e serviços externos encontra-se na tabela do Anexo XIII. Nesta rubrica foram tidos em conta todas as despesas inerentes à atividade: existem valores médios mensais, como é o caso do consumo de água, que será maior no período do verão do que no inverno.

4.10.2 Gastos com o Pessoal

Como já referido os gastos com pessoal estão associados diretamente com o número de saídas mensais, sendo o lucro apurado será dividido em três partes iguais, dois sócios e ForDiving.

4.10.3 Investimento Inicial

O investimento inicial será aplicado na aquisição de equipamento de mergulho novo e obras de requalificação do espaço. O montante inicial será fixado em 55.000€, dos quais 49.195,78 € serão investidos em equipamento de mergulho e 2.500€ em obras de requalificação. O restante (3.304,22€) ficará para eventuais quebras em meses menos bons.

4.10.4 Demonstração de Resultados

Após a análise da folha de cálculo, obtém-se um EBITDA positivo desde o segundo ano de ativo (Anexo XIV).

4.10.5 Fundo de Maneio

Esta rubrica reflete a diferença temporal entre os recebimentos, que serão imediatos por parte dos clientes e os pagamentos de serviços que na sua maioria se efetuam até ao final do mês, como é o caso do arrendamento, água, eletricidade, entre outros, (Anexo XV). Conclui-se assim que não é necessário um forte investimento em fundo de maneio.

4.10.6 Mapa de *Cash Flows*

O mapa de *Cash Flows* reflete o *Cash Flows* de Investimento que tem origem nas aquisições para início de atividade, os *Cash Flows* Operacionais surgem do EBIT subtraindo o IRC à taxa de 21 %. Por último os *Free Cash Flows* surgem da soma aritmética entre os *Cash Flows* de Investimento e os *Cash Flows* de Exploração.

TABELA XII
MAPA DE CASH-FLOWS

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aquisições	-49 196	-	-	-	-	-
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5 301	20 339	25 945	27 442	35 321	40 806
Depreciações e amortizações	1 530	9 177	9 177	9 177	8 261	3 554
Provisões do exercício	-	-	-	-	-	-
Meios Libertos do Projecto	-3 771	29 516	35 122	36 619	43 582	44 360
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio	-	-	-	-	-	-
Fundo de Maneio	-1 171	7 366	450	151	564	172
CASH FLOW de Exploração	-4 942	36 882	35 572	36 770	44 145	44 532
Cash Flow de Investimento	-49 196	-	-	-	-	-
Free cash-flow	-54 138	36 882	35 572	36 770	44 145	44 532
CASH FLOW acumulado	-54 138	-17 255	18 317	55 087	99 232	143 764

4.10.7 Avaliação

Para decidir sobre a implementação ou não de um negócio é imprescindível calcular o VAL e a TIR, para isso utilizou-se a folha do IAPMEI como já atrás mencionado. Para este projeto obteve-se um valor atual líquido (VAL) de 92.919 €, a taxa interna de retorno (TIR) é de 63.71%. É também relevante identificar o *pay back period*, por forma a auferir quanto deverá passar até recuperarmos o investimento inicial, e, neste caso, este ocorre entre o primeiro e o segundo ano de atividade.

A taxa de atualização utilizada na folha de cálculo é de 7,2%, cuja fonte é Fernandez (2018), Market Risk Premium. Esta, está indexada a Portugal.

Relativamente ao investimento de substituição não foi contemplado qualquer valor, isto porque, findo os cinco anos reavalia-se o estado dos equipamentos e a necessidade ou não da sua substituição.

4.10.8 Análise de Risco/Sensibilidade

Nesta rubrica pretende-se calcular os diferentes VAL, com a variação do preço e da procura entre os -20%, -10%, 0%, 10% e os 20%. Os valores obtidos constam na tabela abaixo:

TABELAXIII
ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AO PREÇO E PROCURA

VAL		Procura				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
Preço	-20%	13 252 €	34 577 €	55 574 €	76 783 €	97 726 €
	-10%	28 186 €	51 395 €	74 249 €	97 332 €	120 125 €
	0%	43 120 €	68 213 €	92 919 €	117 881 €	142 524 €
	10%	58 054 €	85 030 €	111 598 €	138 429 €	164 923 €
	20%	72 988 €	101 848 €	130 273 €	158 978 €	187 322 €

Pode-se concluir que existe uma maior oscilação no VAL quando fazemos variar a procura do que o preço, ou seja, é mais sensível à procura do que ao preço.

Realizou-se ainda uma análise de sensibilidade à taxa de atualização, mas em todos os cenários obteve-se um VAL positivo.

TABELA XIV
SENSIBILIDADE À TAXA DE ATUALIZAÇÃO

Varição da Taxa de Atualização	Taxa de Atualização	VAL (5 Anos)	Varição VAL
-20%	5,76%	98 721	33,89%
-10%	6,48%	95 775	29,88%
-5%	6,84%	94 336	27,92%
5%	7,56%	91 177	24,09%
10%	7,92%	90 148	22,23%
20%	8,64%	87 460	18,58%

4.10.9 Break Even Point

Fazendo um cálculo para perceber qual o número mínimo de mergulhos necessários para que o VAL seja igual zero, isto é, lucro nulo, conclui-se que serão necessários realizar 1036 mergulhos anuais. Estes valores foram estimados para o primeiro ano de atividade.

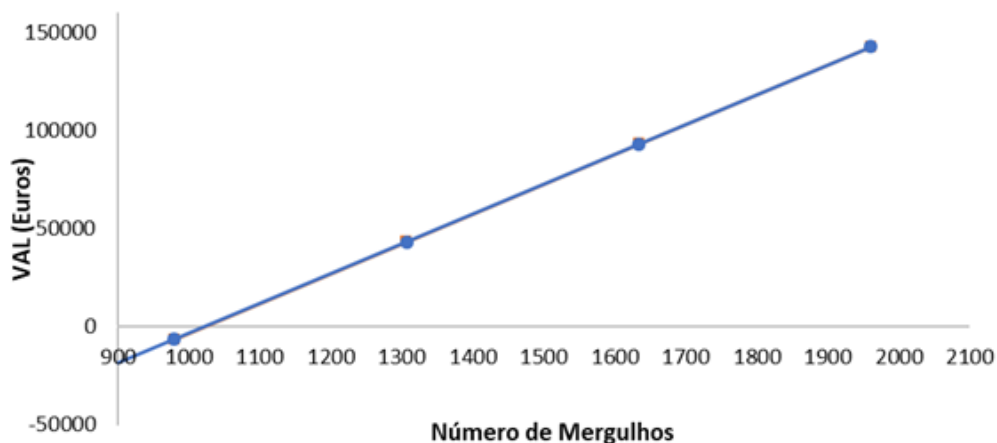


Figura 4 - Break Even Point

4.11 Calendarização

A calendarização para os próximos passos será a que se apresenta de seguida.

TABELA XV
CALENDARIZAÇÃO

Novembro Dezembro 2018	- Revisão Plano Negócios - Aluguer Espaço - Aquisição de Embarcação/Furgão/equipamento mergulho - Inicio campanhas publicitarias
Janeiro 2019	- Inauguração ForDiving
Setembro Outubro 2019	- Revisão do Plano de negócios

5. CONCLUSÕES

Findo o presente PN, estamos em condições de assumir que estão criadas as condições para avançar com a criação da ForDiving. Haverá por certo pontos de melhoria e que deverão ser revistos com o avançar do negócio, tais como: o número de colaboradores que constitui a empresa, poderá haver necessidade de recorrer a mão de obra externa; outro fator a rever são as campanhas publicitárias e perceber qual o retorno de colocar alguns *outdoors*, ou por oposição apostar tudo em redes sociais; apostar numa embarcação maior e mais potente, se por um lado conseguimos na mesma viagem incluir mais clientes, também deveremos estar conscientes para o incremento no consumo de combustível, marina, impostos, seguros, etc.

Face às condicionantes de tamanho estabelecidas pelo ISEG para o TFM, não nos foi possível detalhar alguns pontos que poderiam estar mais esmiuçados, tais como o Plano de Financeiro, todavia existem cálculos auxiliares que fundamentam todos os dados aqui presentes.

Em suma, se em locais como Peniche existem 42 escolas de Surf, acreditamos ser possível criar mais uma escola de mergulho em Sesimbra e ser bem-sucedidos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brock, D. D. (2008). *Social entrepreneurship teaching resources handbook*, Haryana: University of Ashoka.
- Conselho UE, (2011). *Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica*, s.l.: s.n. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/amg20034/memorando-de-entendimento-sobre-as-condicionalidades-de-politica-economica>. [Acesso em 2018/01/30].
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Deloitte e Touche. (2003). *Writing an Effective Business Plan* (4th ed). Deloitte e Touche LLP.
- Dornelas, J. (2005) *C. Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus
- Dornelas, J. (2008), *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, pp. 98.
- Dolabela, F. 1999, *Oficina do empreendedor*, 6ª Ed., São Paulo: Editora de Cultura.
- Economia online (07/12/2017). “Turismo responde por 7% da economia nacional”. Disponível em: <https://eco.pt/2017/12/07/turismo-responde-por-7-da-economia-nacional/>. [Acesso em 2018/01/15]
- Ernst & Young. (2001). *A guide to producing a business plan*. Ernst e Young LLP.
- Euronews (06/03/2017). “Portugueses entre os europeus que fazem menos exercício físico”. Disponível em: <http://pt.euronews.com/2017/03/06/portugueses-entre-os-europeus-que-fazem-menos-exercicio-fisico>. [Acesso em 2018/01/31]
- European Travel Monitor (2004). Nautical Tourism Trips Abroad by Market origin. Disponível em: <https://www.researchgate.net/figure/Nautical->

[Tourism-Trips-abroad-by-Market-origin-2004-EUROPEAN-TRAVEL-MONITOR-in-THR tbl1_265219651](#) [Acesso em:2018/02/22].

Fernandez, P. (2018). "Expert Estimates of 2018 Country Equity Risk Premiums and Risk-free Rates". Disponível em: <https://www.cxoadvisory.com/31094/equity-premium/expert-estimates-of-2018-country-equity-risk-premiums-and-risk-free-rates/>. [Acesso em 2018/07/10]

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard: Harvard Business Press Books.

Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: *paving the path to success*. *Management Decision*, 40(8), 755-763.

IAPMEI. (2016). Guia Prático de Empreendedor. Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Disponível em: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Guia_Pratico_Empreendedor_Agosto-2016.aspx [Acesso em 2018/01/20]

IPDJ (2012). "Mergulho Recreativo". Disponível em: <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=155&idMenu=9#TNM> [Acesso em: 2018/03/12].

Jornal i (2016). "Lixo. Mar Português tem mais de 750 mil objetos a boiar". Disponível em: <https://ionline.sapo.pt/534178> [Acesso em 2018/06/01].

Jornal de Negócios (10/12/2017a). "Portugal melhor destino turístico do mundo, Lisboa campeã nos "city breaks". Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-eleito-melhor-destino-turistico-do-mundo-nos-world-travel-awards>. [Acesso em 2018/01/14]

Jornal de Negócios (14/02/2017b). "Economia portuguesa cresceu 1,4% em 2016". Disponível em:

<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/economia-portuguesa-cresceu-14-em-2016>. [Acesso em 2018/01/31].

Jornal de Notícias (18-11-2016). "Portugal está a deixar a crise económica para trás". Disponível em: <https://www.jn.pt/nacional/interior/portugal-esta-a-deixar-a-crise-economica-para-tras-5505417.html>. [Acesso em 2018/01/30]

Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.

Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice* (9th ed.). Mason, OH, United States: Cengage Learning, Inc.

Mahdjoubi, D., 2004. *Knowledge, Innovation and Entrepreneurship: Business Plans, Capital, Technology and Growth of the New Ventures in Austin, Texas*. Austin: The University of Texas

Marinheiro, C., 1998. O Pacto de Estabilidade e a Política Orçamental Portuguesa. *Notas Económicas*, 10, pp. 181-199.

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

Observador (16/08/2016). "Turismo de Portugal aponta "indicadores muito positivos" no setor até junho". Disponível em: <http://observador.pt/2016/08/16/turismo-de-portugal-aponta-indicadores-muito-positivos-no-setor-ate-junho/>. [Acesso em 2018/01/15]

O Insurgente (14/02/2014). "A evolução do PIB Português em 2013". Disponível em: <https://oinsurgente.org/2014/02/14/a-evolucao-do-pib-portugues-em-2013/>. [Acesso em 2018/01/31].

O Jornal Económico (2018). "Em 2050 haverá mais plástico nos oceanos do que peixe". Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XwC6Z-oXNOoJ:https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/em-2050-havera-mais->

[plastico-nos-oceanos-do-que-peixe-327475+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt](#) [Acesso 2018/06/02].

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pereira, Heitor José. & Santos, Aparecido, 1995. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE.

PORDATA (2016). “População residente com 15 a 64 anos e 65 e mais anos: por nível de escolaridade completo mais elevado (%)”. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+a+64+anos+e+65+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-2266](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+a+64+anos+e+65+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-2266) [Acesso em 2018/01/31].

Portal R7 (2015). “Oceanos recebem 8 toneladas de plástico por ano”. Disponível em: <https://noticias.r7.com/internacional/oceanos-recebem-8-milhoes-de-toneladas-de-plastico-por-ano-13022015> Acesso[2018/06/01].

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

PPL (2009). “Provavelmente a maior limpeza de praia do mundo!...” Disponível em: <https://ppl.pt/prj/maior-limpeza-praia>. [Acesso: 2018/03/12]

Público (2014). “Portugal é cada vez mais mar: Vai um mergulho?” Disponível em: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Turismo/Documents/Mar_Publico220614.pdf. [Acesso: 2018/03/12]

Público (2016). “Uso das redes sociais em Portugal triplicou em sete anos”. Disponível em: <http://p3.publico.pt/actualidade/sociedade/20929/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos>. [acesso: 2018/03/30]

Público (10/12/2017a). “Portugal eleito melhor destino do mundo”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/12/10/fugas/noticia/portugal-eleito-melhor-destino-do-mundo-1795505>. [Acesso em 2018/01/14]

Público (17/05/2017b). “Governo antecipa pagamento de 7200 milhões até 2019 ao FMI”. Disponível em

<https://www.publico.pt/2017/05/17/economia/noticia/governo-antecipa-pagamento-de-72-mil-milhoes-ao-fmi-ate-2019-1772457>. [Acesso em 30/01/2018]

Rauch, A., & Frese, M., 1998. A contingency approach to small scale business success: a longitudinal study on the effects of environmental hostility and uncertainty on the relationship of planning and success. In: P.D. Reynolds, W. D. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G.D. Meyer, & K.G. Shaver (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship research*. pp. 190-200. Babson Park MS: Babson College.

Sol (27/09/2017). “Portugal. Mais de 21 milhões de turistas em 2017”. Disponível em:

<https://sol.sapo.pt/artigo/582172/portugal-mais-de-21-milhoes-de-turistas-em-2017>. [Acesso em 2018/01/15]

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard business review, pp. 98-107.

Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17(3), 92-95.

Turismo de Portugal (2006). “Turismo Náutico”. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20Nautico%202006.pdf> [Acesso em: 2018/02/01].

Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). Emprendimiento social–revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24 (109), 105-125.

Zarezankova-Potevska, M. (2017). Most favorable financial instruments for entrepreneurship development. *Vizione*, (28), 337-347.

Anexos

Anexo I – Certificação



Anexo II - Certificação Skipper



Anexo III – Ficha a entregar no porto de abrigo

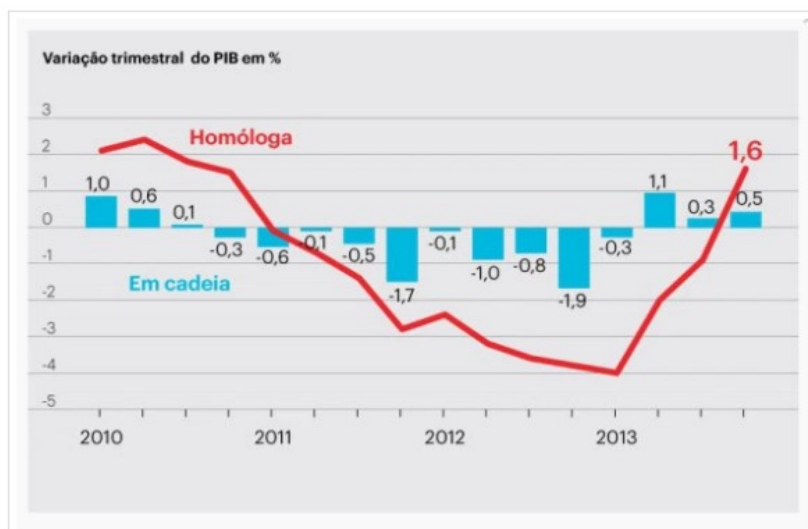
Ficha de Mergulho		
Nome do Centro e Escola de Mergulho		
Local:	Data:	
Responsável:	Barco:	
Tipo de Mergulho:		
Material Necessário:		
Maré:	Estado do Mar:	Direção do Vento:
Temperatura do Ar:	Temperatura da Água:	
Elementos da Equipa de Mergulho:		
Início: ___H___M	Término :___H___M	
Limite Máx. Profundidade: ___M	Mergulhos Sucessivos:	
Profundidade Máx.: ___M	Duração Máx. Mergulho: ___M	
Garrafa de Reserva:		

Anexo IV – Receitas Turismo



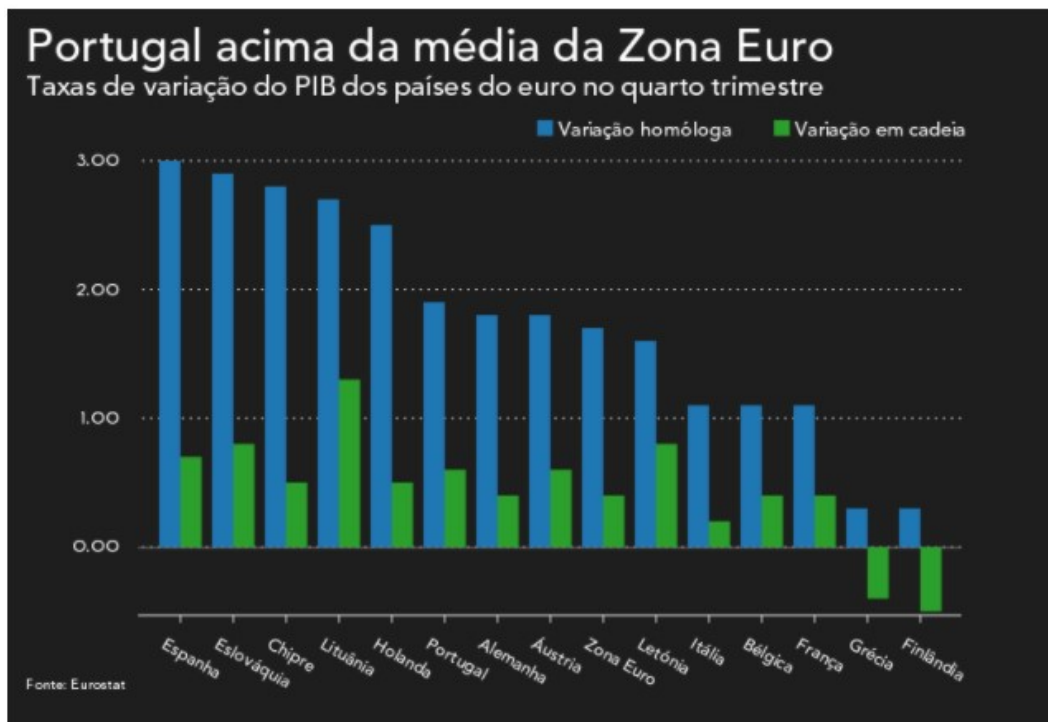
Fonte: Banco de Portugal [27/03/2017]

Anexo V – Variação trimestral do PIB em %



Fonte: O Insurgente, 2014

Anexo VI – Taxa variação PIB



Anexo VII – Inquérito

Actividades Náuticas - Mergulho

Este questionário insere-se no âmbito de uma Tese Final de Mestrado, do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, e tem como finalidade a recolha de informação sobre o interesse de realizar actividades de mergulho. A sua participação é completamente voluntária e anónima. A informação recolhida será utilizada apenas para o tratamento de dados no projeto. Agradeço desde já a sua colaboração!

***Obrigatório**

1. 1 Idade *
 Marcar apenas uma oval.

<18
 [19 - 29]
 [30 - 39]
 [40 - 49]
 [50 - 65]
 > 65

2. 2 Sexo *
 Marcar apenas uma oval.

Feminino
 Masculino

3. 3 Habilitações literárias *
 Marcar apenas uma oval.

Ensino Básico (9º ano)
 Ensino Secundário (12º ano)
 Curso profissional/especialização
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado ou Superior

4. 4 Ocupação profissional *
 Marcar apenas uma oval.

Estudante
 Trabalhador por conta própria
 Trabalhador por conta de outrem
 Desempregado
 Reformado

5. 5 Rendimento médio mensal *
 Marcar apenas uma oval.

Sem Rendimento
 até 50€
 entre 501€ e 750€
 entre 751€ e 1000€
 entre 1001€ e 2000€
 mais de 2001€

Prática de atividade física

6. 6 Com que regularidade pratica algum tipo de atividade física por semana? *
 Marcar apenas uma oval.

Não pratico qualquer atividade física *Passa para a pergunta 9.*
 1 a 2 vezes
 3 a 4 vezes
 Mais de 5

Prática de atividade física

7. 8.1 Quanto tempo gasta em média semanalmente para o exercício físico? *
 Marcar apenas uma oval.

até 1h
 entre 2h a 5h
 entre 6h e 9h
 mais de 10h

8. 8.2 Quanto despende em média mensalmente para atividades desportivas? *
 Marcar apenas uma oval.

0€
 entre 1€ e 10€
 entre 11€ e 30€
 entre 31€ e 50€
 mais 50€

Hobby

9. 9. Tem algum hobby/hobbies? *
 Marcar apenas uma oval.

Sim
 Não *Passa para a pergunta 12.*

Hobby

10. 7.1 Quanto tempo despende em média mensalmente para o(s) seu(s) hobby(ies)? *
 Marcar apenas uma oval.

Até 2 horas
 entre 3 e 8 horas
 mais de 9

11. 7.2 Quanto gasta em média mensalmente no(s) seu(s) hobby(ies)? *
 Marcar apenas uma oval.

0€
 1€ até 20€
 entre 21€ e 50€
 entre 51€ e 100€
 Mais de 100€

Experiência em desportos aquáticos

12. 8 Como classifica o seu nível de natação? *
 Marcar apenas uma oval.

Não sei nadar
 Baixo
 Médio
 Alto
 Muito Alto

13. 9 Já praticou algum tipo de atividade/deporto aquático? *
 Marcar tudo o que for aplicável.

Não
 Barco/Veia
 Moto Água
 Surf/Bodyboard
 Mergulho/Snorkeling
 Windsurf/Paddle/KiteSurf
 Pesca Desportiva
 Natação

14. 10 Já alguma vez praticou mergulho? *
 Marcar apenas uma oval.

Sim *Passa para a pergunta 15.*
 Não *Passa para a pergunta 16.*

Mergulho

15. 10.1 Com que regularidade pratica mergulho anualmente? *
 Marcar apenas uma oval.

até 5 vezes
 entre 6 e 10
 mais de 11

16. 10.2 Esses mergulhos ocorreram em Portugal ou no estrangeiro? *
 Marcar tudo o que for aplicável.

Portugal
 Estrangeiro

17. 10.3 Qual(ais) o(s) local(ais) que acha mais agradável(em) em Portugal para mergulhar? *
 Marcar tudo o que for aplicável.

Algarve
 Cascais
 Costa Vicentina
 Ericeira
 Nazaré
 Norte de Portugal
 Sesimbra
 Outra: _____

Experiência em desportos aquáticos
 O principal intuito deste estudo é perceber o quão viável poderá ser o lançamento de um novo serviço como sendo o mergulho low-cost

18. 11 Se pudesse fazer uma das seguintes atividades qual o seu grau de interesse? *
 Considere: 1 - Sem Interesse; 2 - Pouco interessado; 3 - Indiferente; 4 - Interessado; 5 - Muito Interessado
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Batismo mergulho piscina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Batismo mergulho mar aberto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snorkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mergulho de profundidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variantes de mergulho/Nitrox	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diver Search & Recovery, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refreshment course	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 12 Se tivesse oportunidade de fazer umas das atividades atrás mencionadas, quanto estaria disposto a despende? *
 Se respondeu "sem Interesse" na resposta anterior p/ ignore a presente questão
 Marcar apenas uma oval.

até 20€
 entre 21€ e 40€
 entre 41€ e 60€
 entre 61€ e 80€
 mais 81€

Avaliação de Escola de Mergulho

20. 13 Se procurasse uma escola de mergulho, quais seriam para si as prioridades que mais valorizava?
 Considere: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Indiferente; 4 - Importante; 5 - Muito importante
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Localização da escola e respectiva realização de mergulhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade de produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anos presente no sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação/experiência da tripulação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infra-Estruturas (e.g. piscina própria; equipamento próprio ou alugado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de acreditação (e.g. PADI; SSI; SDI, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 14 Até que ponto considera importante a conscientização para a preservação da fauna e flora marinha por parte das escolas de mergulho? *
 Considere: 1 - Pouco importante; 2 - importante; 3 - indiferente 4 - Muito importante; 5 - Obrigatório
 Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 16 Classifique quanto ao grau de importância as seguintes opções: *
 Considere: 1 - Pouco importante; 2 - importante; 3 - indiferente; 4 - Muito importante; 5 - Urgente
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Recolha de lixo nas praias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolha de lixo marinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 18 Está disposto/a a participar voluntariamente em alguma(s) das opções da questão anterior? *
 Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Pare de preencher este formulário.

Talvez

Avaliação de Escola de Mergulho

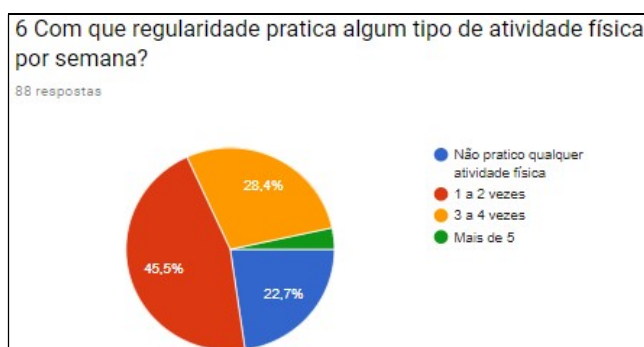
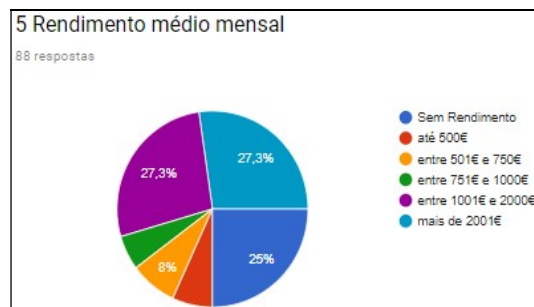
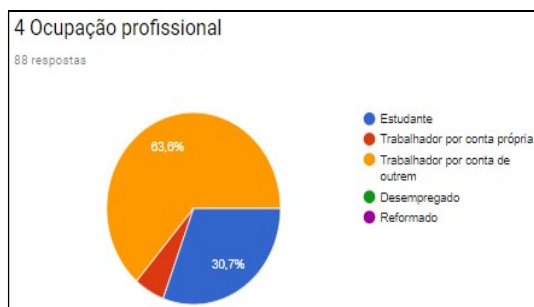
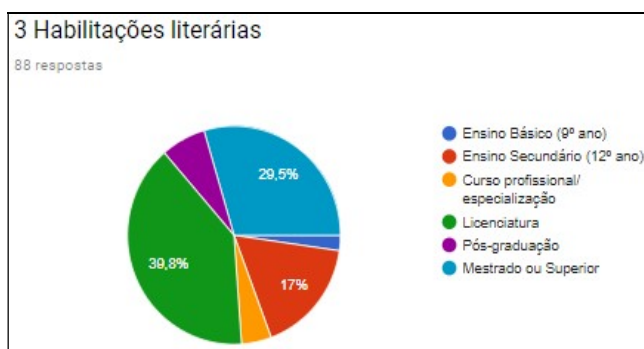
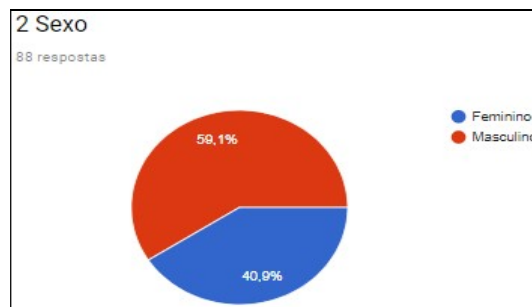
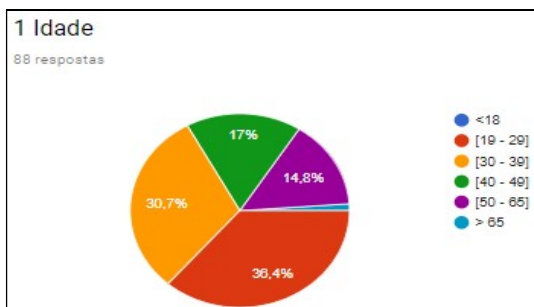
24. 18.1 Se em troca do seu gesto solidário lhe fosse proposto uma atividade de forma gratuita, qual/ais das atividades optaria? *
 Marcar tudo o que for aplicável.

Passeio de barco com vista de golfinhos

Snorkeling

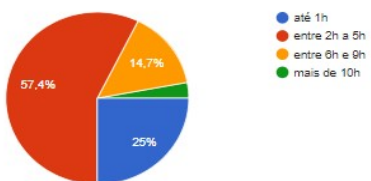
Mergulho de profundidade

Anexo VIII – Resultado Inquérito



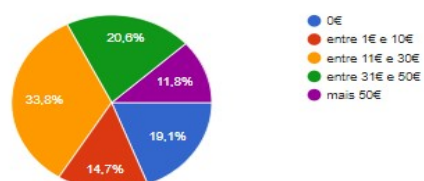
6.1 Quanto tempo gasta em média semanalmente para o exercício físico?

68 respostas



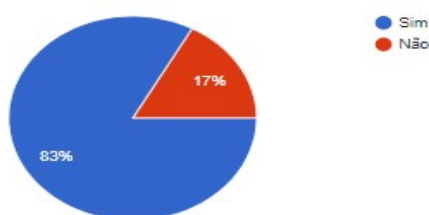
6.2 Quanto despense em média mensalmente para actividades desportivas?

68 respostas



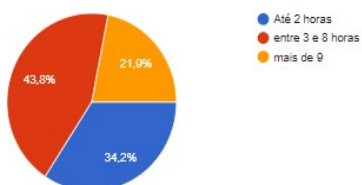
7 Tem algum hobby/hobbies?

88 respostas



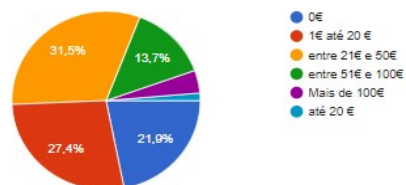
7.1 Quanto tempo despense em média mensalmente para o(s) seu(s) hobby(ies)?

73 respostas



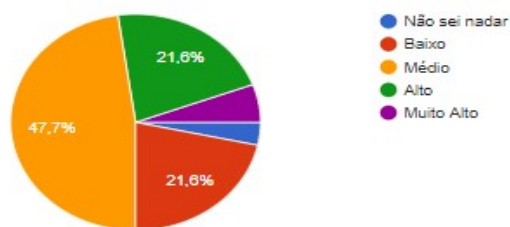
7.2 Quanto gasta em média mensalmente no(s) seu(s) hobby(ies)?

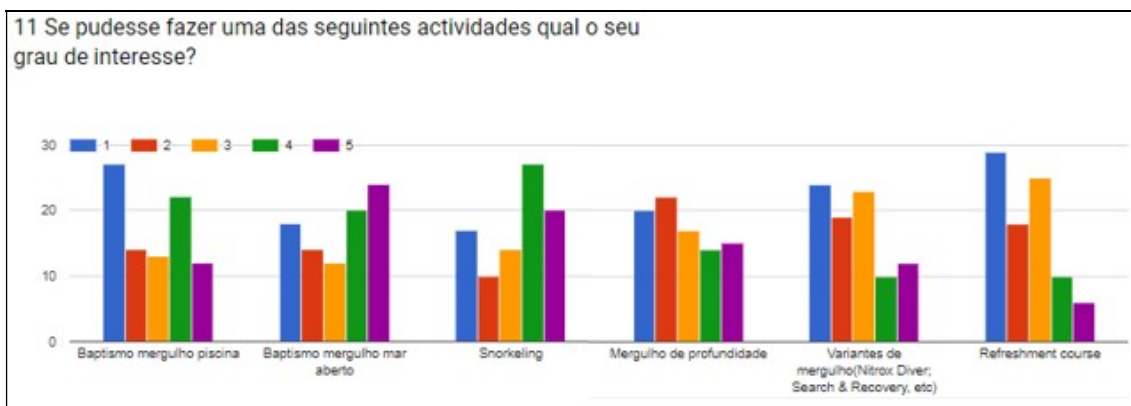
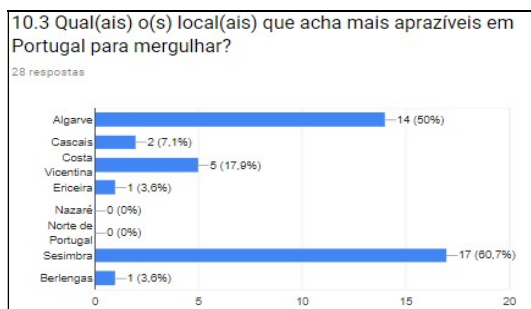
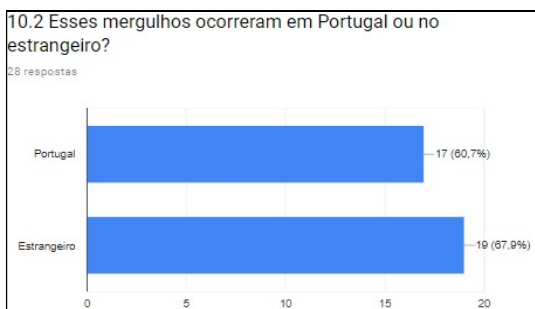
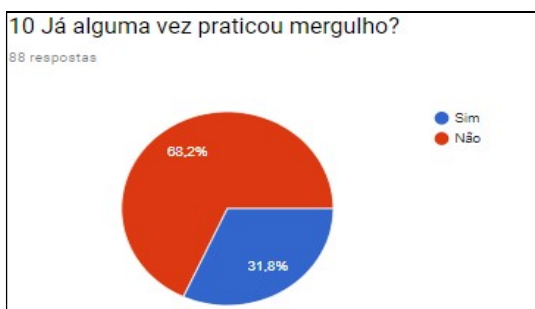
73 respostas

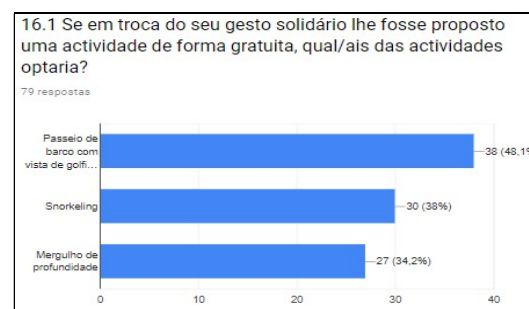
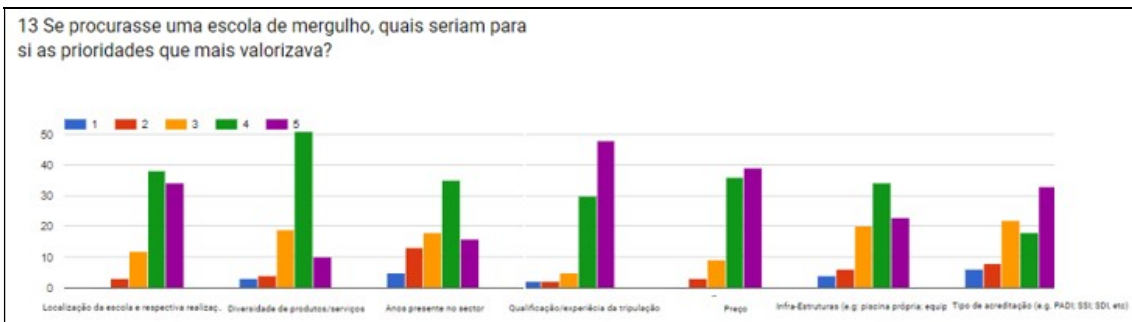
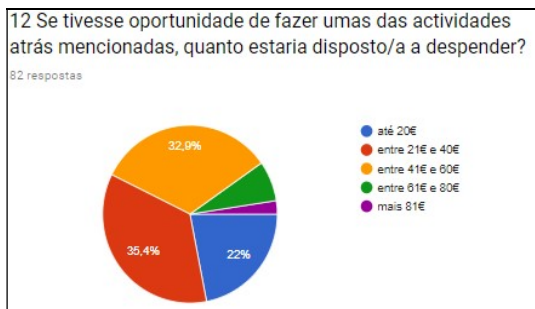


8 Como classifica o seu nível de natação?

88 respostas







Anexo IX – Preçário

	2018		
	Piscina	Mar	Combinado
	Valor em Euros (€) c/ IVA		
Modalidades*			
Batismo	15	30	40
Bubblemaker	15	-	
Snorkeling**	-	25	
Aluguer equipamento			
Pack completo (s/computador e s/lanterna)	20		
Cinto + Lastro	4		
Fato	5		
Mascara + Tubo	5		
Colete	4		
Barbatanas	4		
Lanterna	5		
Computador	15		
Garrafa 6 lt	10		
Enchimento garrafa extra	6		
Aluguer Carrinha	4		
Viagens Barco			
Passeio com vista Gofinhos	20		
Praia Ribeiro do Cavallo	8 (ida e volta)		
Praia- Recolha lixo	Gratuito (limitado 10 px/mês)		
Mergulho - Recolha de lixo***	Gratuito (limitado 10 px/mês)		
Suplementos			
Saida Comporta	4		
Saida Norte Cabo Espichel	4		
Saida Noturna	4		

*Acresce aluguer de equipamento

**Inclui equipamento necessário

***Não inclui equipamento

Anexo X - Logótipo



Anexo XI – Layout



Anexo XII - Plano Financeiro – Aquisições

Armazem	Quantidade	Preço unitário (€)	Total (€)
Termoacumulador 200 lts	2	261,90	523,80
Cruzetas	20	12,50	250,00
Cacifos de 6 portas	4	276,00	1104,00
Banco corrido desporto	4	50,00	200,00
Mesas de Reunião 3000x1200x750mm	1	285,25	285,25
Cadeiras	12	19,99	239,88
Computador Portátil	1	499,99	499,99
Projector portátil	1	449,99	449,99
Tela projector	1	149,99	149,99
Total Armazém			3702,9
Mergulho	Quantidade	Preço unitário (€)	Total (€)
Fatos Homem marca "Mares" - 5 mm	15	143,95	2159,25
Fatos Senhora marca "Mares" - 5 mm	10	124,95	1249,50
Barbatanas	25	37,95	948,75
Mascaras	15	39,95	599,25
Tubos	15	14,95	224,25
Computadores	12	184,95	2219,40
Garrafa 200 Bares - 6 lts	14	269,00	3766,00
Reguladores + Octopus	14	186,50	2611,00
Manómetros	14	49,90	698,60
Valvula	14	29,27	409,78
Lanterna	5	120,00	600,00
Coletes	14	226,00	3164,00
Cinto de Lastro	20	15,00	300,00
Lastro para cinto 1 kg	20	6,00	120,00
Lastro para cinto 2 kg	20	12	240,00
Caixa de primeiros socorros	2	12	24,00
Balão 36 kg	2	133	266,00
Aspek Spool 30 mts	2	88	176,00
Cabo 4 mm - 120mts	1	159	159,00
Compressor Bauer 225 Bar	1	3558,1	3558,10
Total Mergulho			23492,88
Transporte	Quantidade	Preço unitário (€)	Total (€)
Semi-rigido Valiant 6 mts	1	15000	15000,00
Carrinha 7 lugares	1	7000	7000,00
Total Transporte			22000,00
Somatório			49195,78

Anexo XIII – Fornecimento de Serviços Externos

Descrição	Valores Mensais (€)
Água	80
Electricidade	120
Limpeza	80
Produtos Limpeza	20
Arrendamento	600
Taxa de faroalagem	0,96
IUC Veiculo	3,6
IUC Embarcação	22,4
Seguro Embarcação	7
Seguro Recheio	11,35
Seguro ocupantes Mergulho	694,45
Manutenção Veiculo	20,00
Manutenção Barco	50,00
Publicidade	50
Marina	150
Combustivel	459
TOC	100
Consumíveis	15
Telecomunicações	20
Piscina	80
Site	6,5
Total	2591

Anexo XIV – Demonstração Resultados (Euros)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	0	66 316	73 726	75 938	85 316	87 875
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Fornecimento e serviços externos	5 180	31 393	31 707	32 024	32 344	32 668
Gastos com o pessoal	0	0	0	0	0	0
EBITDA	-5 180	34 923	42 019	43 913	52 971	55 207
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 530	9 177	9 177	9 177	8 261	3 554
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis	-	-	-	-	-	-
EBIT	-6 710	25 745	32 842	34 736	44 711	51 653
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-6 710	25 745	32 842	34 736	44 711	51 653
Imposto sobre o rendimento do período (IRC 21%)	0	3 997	6 897	7 295	9 389	10 847
Resultado líquido do período	-6 710	21 748	25 945	27 442	35 321	40 806

Anexo XV – Fundo de Maneio (Euros)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	451	2 733	2 760	2 788	2 816	2 844
Estado	0	3 463	3 886	4 009	4 545	4 688
TOTAL	451	6 196	6 646	6 797	7 361	7 532
Fundo Maneio Necessário	1 171	-6 196	-6 646	-6 797	-7 361	-7 532
Investimento em Fundo de Maneio	1 171	-7 366	-450	-151	-564	-172
ESTADO	-1 622	3 463	3 886	4 009	4 545	4 688
SS	-	-	-	-	-	-
IRS	-	-	-	-	-	-
IVA	-1 622	3 463	3 886	4 009	4 545	4 688