
Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Plano de Marketing

Tapada Nacional de Mafra

Projecto Final de Licenciatura

Discente: Fábio Sousa 2011 1470

Orientador: Prof. Doutor George Dutshke

Junho 2014

Barcarena, Oeiras



Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Plano de Marketing – Tapada Nacional Mafra

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por: Fábio Sousa

Aluno nº: 20111470

Orientador: Prof. Doutor George Dutshke

Barcarena

Junho 2014

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Agradecimentos

Quero desde já, expressar o meu profundo agradecimento

À minha família,

Aos meus amigos,

Aos meus colegas,

Aos docentes da Universidade Atlântica, que tive o privilegio de conhecer, em particular os da área do marketing,

Ao coordenador da Licenciatura, Prof. Doutor Georg Dutshke que me acompanhou ao longo desde périplo de 3 anos, sempre predisposto a ajudar-me a evoluir não só a nível académico, como também, do ponto de vista pessoal.

A todos os indivíduos com que me cruzei, serviram enquanto factor de riqueza e de alguma forma contribuíram para a evolução de algum aspecto na minha vida.

Resumo

Plano de Marketing – Tapada Nacional de Mafra

Palavras-Chave: Tapada Nacional de Mafra, Análise, Acções

O presente documento consiste num plano de marketing para a Tapada de Mafra, no qual se pretende retratar a entidade em termos do trabalho desenvolvido até então, paralelamente, sugerindo opções válidas a implementar.

Será feita um enquadramento geral, assim como uma análise do mercado externo e interno, de forma a poder ter uma visão sobre as dificuldades e as potencialidades que existem no domínio estratégico.

O foco incide, fundamentalmente, em acções que de forma estratégica poderão vir a gerar resultados e conseqüentemente, valor acrescentado.

Sendo a TM, uma entidade prestigiada, com vários anos de experiência na área de actividade que desenvolve, tem por certo vários grupos-alvo, do qual vamos partir para desencadear um conjunto de iniciativas que visam a promoção deste espaço, argumentando com as várias qualidades da qual dispõem.

Abstract

Marketing Plan –Tapada Nacional de Mafra

Key-Words: Tapada Nacional de Mafra, Analysis, Actions

The present document is a marketing plan for Hunting Reserve of Mafra, which is intended to portray the organization in terms of the work done so far, in parallel, suggesting valid options to implement.

A general framework will be taken, as well as an analysis of the external and internal market in order to be able to have as insight into the difficulties and potentials that exist in the strategic field.

The focus is primarily on actions that strategically are likely to produce results and hence value added.

Being HRM, a prestigious organization, with several years of experience in the area of business conducted, has the right various target groups, which we will leave to trigger a set of initiatives aimed at promoting this space arguing with the various qualities that has.

Índice

Agradecimentos	viii
Resumo	x
Abstract.....	xi
Lista de Figuras	xiii
Lista de Tabelas	xiv
Abreviaturas.....	xv
Introdução.....	1
1 Sumário Executivo	2
1.1 Principais Metas, Recomendações e Alterações.....	2
1.2 Definições	2
2 Caracterização da Empresa e definição do âmbito do negócio.....	3
3 Análise e Diagnóstico.....	6
3.1 Análise PEST.....	6
3.2 Análise Externa Micro	11
3.2.1 Mercados	11
3.2.2 Concorrentes.....	13
3.2.3 Canais de Distribuição.....	16
3.2.4 Clientes	18
3.3 Análise Interna.....	19
3.4 Análise SWOT	20
4 Posicionamento	22
5 Objectivos.....	27
6 Estratégias (Marketing-Mix).....	31
6.1 Produto.....	31
6.2 Preço	33
6.3 Distribuição.....	35
6.4 Comunicação	37
7 Acções (Descrição, Data, Custo).....	39
8 Cronograma.....	46
9 Conta de Resultados (P&L).....	47
10 Controlo da Implementação	48

Lista de Figuras

Figura 1 – Repartição de Proveitos Tapada Mafra (adaptado do Relatório Contas – 2010)....	3
Figura 2 – Evolução do Nível de Escolaridade em Portugal.....	8
Figura 3- Previsão Evolução Visitas	28
Figura 4- Evolução das Receitas e Custos Operacionais.....	30
Figura 5- Cronograma das Acções	46

Lista de Tabelas

Tabela 1- Informação das actividades da Tapada.....	5
Tabela 2 - Analise SWOT	21
Tabela 3- Quadro de Previsao Vendas e Visitantes.....	29
Tabela 4- Quadro de Acções	44
Tabela 5- Demonstração de Resultados.....	47
Tabela 6- Controlo das acções.....	48

Abreviaturas

TNM – Tapada Nacional de Mafra

TM – Tapada de Mafra

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE – União Europeia

HRM – *Hunting Reserve of Mafra*

N/A – Não Aplicável

Introdução

O mercado português é caracterizado pelas suas particularidades que o diferencia dos restantes, por ser de curta dimensão, ter um espaço físico limitado e ter um reduzido número de habitantes que o circunscreve.

Para além disto o mercado português encontra-se num estado de saturação, cujos valores movimentados em transacções estão muito abaixo da média praticada na zona europeia.

O país vive momentos de aflição generalizada, devido às reformas levadas a cabo por parte da governação, que se reflecte no menor poder de compra e conseqüente retracção no consumo. Estas políticas afectam directamente o ramo empresarial, que assiste pavidamente á queda acentuada das receitas, contribuindo para uma redução da lucratividade.

Por todos estes factores económicos, políticos e sociais verificados actualmente, não obstante perspectivarem-se tempos de prosperidade torna-se uma árdua e exigente tarefa a introdução de um novo produto/serviço no mercado que tenha receptividade e aceitação.

Apesar destas condicionantes, o projecto terá uma linha de continuidade, pois considera-se ser um projecto viável, no médio e longo prazo.

Este investimento demorará algum tempo a ser concebido, ou seja, toda a estrutura será desenhada e ponderada com antecedência para que seja possível efectuar correcções ou rectificações, caso seja necessário. Portanto, este projecto será composto por três fases: planeamento, onde serão discutidas e apresentadas soluções viáveis, para numa fase posterior se proceder á implementação caso tudo esteja em conformidade com as linhas de orientação definidas, sendo que por último será fundamental o controlo, por forma a mensurar os parâmetros críticos, comparando-os com os objectivos estipulados, determinando se existem desvios.

Esta será a forma definida de executar o projecto, que tem potencial para avançar e vencer.

1 Sumário Executivo

1.1 Principais Metas, Recomendações e Alterações

Este projecto incide num plano de marketing, no sentido de ajudar a Tapada de Mafra a ultrapassar problemas identificados tratando de colmatá-los e visando o alcance dos objectivos por ela traçados.

Para este projecto a principal meta, passa por demonstrar formas alternativas de comunicar um pacote, que até então, não estava a ser maximizado, pretende-se então disponibilizar alguns conselhos e sugestões, nesse sentido. Este trabalho propõe ainda criar uma maior visibilidade dos produtos existentes assim como das potencialidades ainda por explorar.

1.2 Definições

A Tapada Nacional de Mafra é uma reserva natural e património do concelho de Mafra. Tem uma área com 1187 hectares e uma extensão de 16km, composta por animais exuberantes, locais para a prática de desportos e actividades e áreas reservadas a edifícios.

O surgimento da Tapada de Mafra, remonta ao séc. XVIII, época da monarquia e cuja vigência do poder estava entregue a D. João V. Era, portanto, um período marcado por uma certa ostentação da parte dos reis, tanto que a Tapada de Mafra representa, precisamente, um estado de afirmação, no sentido de demonstrar as posses do monarca em função. A Tapada pertence aos terrenos do Palácio de Mafra, constituindo, no entanto, um acrescento dos terrenos principais.

Tapada Nacional de Mafra, derivou do empossamento do Museu por parte do Estado, que consequentemente, viria a atribuir esta nomeação.

O aludido supra, apenas para demonstrar a grandiosidade e simbolismo em volta deste espaço, assim como o potencial que apresenta na dinamização de uma região.

Em suma, a carga histórica atribuída á designação do espaço, confere contornos de grande relevância, pois trata-se de promover não só um espaço mas também uma região.

2 Caracterização da Empresa e definição do âmbito do negócio

A Tapada de Mafra é um local maravilhoso de lazer e cultura aliado a entre outras valências. Não obstante, todas as vantagens de que dispõe, não detém o controlo de gestão por inteiro, estando esse desígnio a cargo de uma cooperativa de interesse público com responsabilidade limitada, criada pelo conselho de ministros a fim proteger os interesses da mesma. De uma forma mais pormenorizada e rigorosa, a Tapada é propriedade da Régie Cooperativa, repartida entre algumas outras entidades, o Estado, a Câmara Municipal de Mafra, a Liga dos Amigos de Mafra.

Esta entidade goza de um espaço privilegiado, assaz amplo onde se pode encontrar um equilíbrio entre fauna e flora, situada a cerca de 40km do centro de Lisboa, correspondendo aproximadamente a 40-45 minutos de trajeto, fazendo-se acompanhar de bons acessos rodoviários.

Apresenta um conjunto de produtos/serviços diferenciáveis, permite que existam as condições necessárias ao desenvolvimento de um projecto de negócio sustentável no médio/longo prazo.

O escopo do negócio da Tapada são as visitas, dos mais variados grupos-alvo, isso é um facto latente quer ao nível operacional, quer ao nível da facturação, representando cerca de 70% do total dos proveitos, conforme evidenciado na figura 1. Ora, sendo a principal fonte de recursos, é natural que seja dado uma relevância particular a este “produto”.

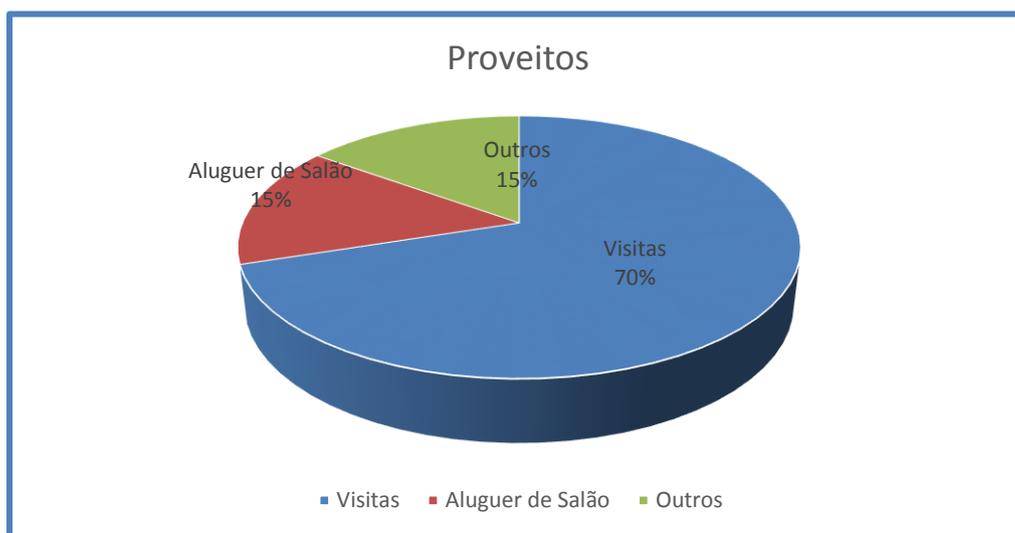


Figura 1 – Repartição de Proveitos Tapada Mafra (adaptado do Relatório Contas – 2010)

De salientar, que os dados apresentados se referem ao ano corrente de 2009, opção escolhida por se constatar que se trata de o único arquivo disponível e ao mesmo tempo estar em maior conformidade com a realidade actual, ou seja, uma maior concentração das actividades chave, que efectivamente são aquelas em que existe uma maior rentabilidade.

A tapada de Mafra para além de tudo o que foi referido, concentra em si uma alargada e diversificada oferta de actividades, produtos e serviços.

Para além das visitas, a rentabilização de espaços quer para eventos, onde se enquadraram festas, casamentos/baptizados, alojamento e eventos para grandes empresas, quer para produções, nas quais nos referimos às produtoras de eventos e às agências de comunicação constituem outros dos elementos do qual o nosso plano se irá focar.

Mas continuando na senda, de enumerar a quantidade de actividades que a Tapada disponibiliza, surge-nos a visita completa de comboio, circuito de comboio, percursos pedestres (sem guia), percursos BTT (bicicleta própria), sessões de falcoaria, falcoeiro por 1 hora, passeio de charrete, passeio a cavalo, baptismo equestre, iniciação ao tiro com arco, volteio asinino, baptismo asinino, passeio asinino. Tudo isto está representado na Tabela 1, que para além de descrever as actividades possíveis de realizar, estará munido de informação acerca da duração, do horário e de um preço adequado a cada sector etário.

Já faz algum tempo que estas actividades vêm sendo testadas, e como tal, pode-se constatar que a sua existência faz sentido, uma vez que tem tido boa adesão por parte dos visitantes.

Posto isto, podemos concluir que, independentemente do perfil do visitante, existe a garantia de um serviço que vai de encontro às suas expectativas, porque seja qual for a actividade escolhida, são criadas as condições para desfrutar de um dia inesquecível.

Tabela 1- Informação das actividades da Tapada

Produto/Público	Duração	Horário	Adultos	Crianças	Séniore	Famílias
Visita Completa Comboio	2h	10h30	10,50 €	7,50 €	7,50 €	33,00 €
Circuito Comboio	1h	15h00 e 17h00	8,50 €	6,00 €	6,00 €	24,00 €
Percursos Pedestres (s/guia)	2-3h	a partir 9h30 até 16h00	6,00 €	4,00 €	4,00 €	18,00 €
Percursos BTT (c/aluguer bicicleta)	3-4h	a partir 9h30 até 15h00	9,00 €	7,00 €	7,00 €	30,00 €
Percursos BTT (bicicleta própria)	3-4h	a partir 9h30 até 15h00	6,00 €	4,00 €	4,00 €	18,00 €
Sessões Falcoaria	1h	12h30 e 16h00	4,00 €	4,00 €	25,00 €	4,00 €
Falcoeiro por 1h	1h	10h00 e 14h00	25,00 €	25,00 €	7,50 €	90,00 €
Passeio Charrete	1h	a partir das 14h30	10,00 €	7,50 €	N/a	30,00 €
Passeio a cavalo	1h/2h	9h30 às 12h30	20,00€/30,00€	18,00€/25,00€	5,00 €	N/a
Batismo Equestre	30 min	9h30 às 12h30	5,00 €	5,00 €	4,00 €	N/a
Iniciação ao tiro com arco	30 min	a partir das 14h30	6,00 €	4,00 €	N/a	N/a
Volteio Asinino	10 min	a partir das 10h00	N/a	3,00 €	N/a	N/a
Batismo Asinino	20 min	a partir das 10h00	N/a	6,00 €	N/a	N/a
Passeio Asinino	30 min	a partir das 10h00	N/a	10,00 €	N/a	N/a

Para além destas actividades que poderão ser realizadas isoladamente, existem um conjunto de pacotes que permitem, por sua vez, a realização de actividades articuladas entre si, ou seja, a possibilidade de efectua-las englobado num pacote, com a mais-valia de estar sujeito a um preço mais reduzido, devido ao facto de, na prática, estar a adquirir dois serviços pelo preço de um.

3 Análise e Diagnóstico

3.1 Análise PEST

Análise PEST consiste num enquadramento de factores macro usados na componente de perscrutação do meio da gestão estratégica de empresas. A análise PEST assegura que a actividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afectar o ambiente externo, permitindo ainda evitar acções condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo.

A tapada estando inserida, num espaço geográfico pertencente a Portugal Continental, não pode desligar-se do actual contexto que se vive neste território. Os tais factores que influenciam o modo de actuar, dão-nos uma visão actual numa perspectiva macro do ambiente que estamos inseridos.

Políticos:

Portugal encontra-se numa situação debilitada, em termos económicos que afectam directa e inegavelmente a situação do país em termos políticos. Tendo em conta, o desenrolar desta situação, surgiram um conjunto de medidas tomadas por parte da governação no sentido de fazer face a esta situação, não obstante ter adoptado um espirito positivo, a verdade é que a maioria das medidas teve um efeito nefasto na economia. Vive-se actualmente uma situação de estabilidade politica reservada, porque apesar dos três maiores partidos políticos, não conseguirem chegar a um consenso quanto a medidas a implementar, o que é facto que, também, não existe um clima de crispação elevada entre ambos.

O sistema judicial goza de total autoridade para tomar e fazer cumprir as suas decisões, gerando um sentimento de punidade para quem não aja de acordo com as leis, apesar de que as suas deliberações, muitas das vezes, sejam efectuadas após um longo período de tempo. Além disso, existe uma regulamentação que incentiva o empreendedorismo, ultimamente mais, e também empresas já sedimentadas que são alvo de estímulos no sentido de criar mais postos de trabalho.

A política de impostos tem sido gravemente afectada, com um aumento transversal a todos os escalões de remuneração, adoptando um sistema maioritariamente igualitário visando uma contribuição equitativa por parte de todos os cidadãos.

Económicos:

Portugal derivado ao facto de encontrar-se num período conturbado a nível económico, o que muito contribui a evolução dramática do nível da dívida, que obrigou Portugal a obter financiamento externo. Tendo em conta, o desenrolar desta situação, existiu um conjunto de medidas tomadas por parte da governação no sentido de fazer face a esta situação, não obstante ter adoptado um espírito positivo, a verdade é que a maioria das medidas teve um efeito nefasto na economia.

Actualmente, fazendo um retrato em termos gerais, podemos constatar que, o modelo económico utilizado em Portugal, aposta fortemente nas exportações de matéria transformadas, na subida da procura interna através do turismo, na atracção de mais investimento estrangeiro para o sector empresarial e residencial. De acordo com a Pordata, dados de 2012, o rendimento *per capita* de um cidadão português encontra-se nos 17,5 mil (€) por ano, o que comparativamente com outros países da União Europeia, é um índice baixo. Ainda, citando a mesma fonte, em igual período, desta feita relativamente á inflação, impera, no nosso país uma taxa situada abaixo de 1%, sendo um indicador que já sendo baixo, perspectiva-se que continue a baixar no ano seguinte. Para além disso, é importante frisar que, muito embora, a taxa de crescimento do país seja negativa, em 2012 situando-se nos -2,8%, prevê-se que em 2014 atinga um valor 1%, e continue a subir lentamente nos anos ulteriores.

Quanto ao sistema financeiro, é uma área que tem sido atingida por várias medidas de regulamentação, que visa uma maior supervisão e monitorização. Estas restrições, afectam sobretudo, o mercado empresarial que será alvo de um maior escrutínio no que toca a pedidos de financiamento.

Relativamente ao desemprego, apresenta-se uma taxa de 15.7% (2012), que aumentou em 2013 e não perspectiva uma diminuição, não obstante estarmos a assistir a número significativo da emigração.

Como foi referido anteriormente, Portugal encontra-se num ciclo económico de recessão, mas mediante a verificação de alguns indicadores é possível afirmar que estará próximo de uma recuperação.

Socioculturais:

Devido á situação em que o país se encontra e como já foi relatado anteriormente, estão criadas as condições para que a nível social se verifiquem condições para um maior desajuste entre a população. Tendo em conta o contexto actual importa analisar vários indicadores que nos permitam ter uma visão aprofundada do assunto, estabelecendo as devidas comparações com outros países, de forma a elucidar o caso em questão. Feitas as devidas notas introdutórias, convém, agora, ir de encontro ao tema relacionado com as desigualdades entre ricos e pobres. Recorrendo ao índice ou coeficiente de Gini, que sendo um indicador de natureza estatística permite estabelecer uma relação entre dois pontos de análise. De uma forma muito sucinta, e meramente a título de explicação, é possível afirmar que os valores encontram-se numa amplitude entre 0 e 1, representando uma completa igualdade entre as variáveis ou inversamente uma completa desigualdade entre ambas, respectivamente. Segundo dados da Pordata (2012), Portugal apresenta uma taxa de 34,5%, colocando-se na 3ª posição do ranking na europa, valor percentual superior á media europeia que se situa nos 30,5%. Apesar disto, reflecte uma diminuição de 2,5 pontos percentuais comparativamente a 1997. De salientar, apenas que o país que tem o nível mais elevado da UE é a Letónia e inversamente o que tem o nível mais baixo é Eslovénia. A amplitude deste coeficiente neste caso particular está entre 35,9% e 23,7%.

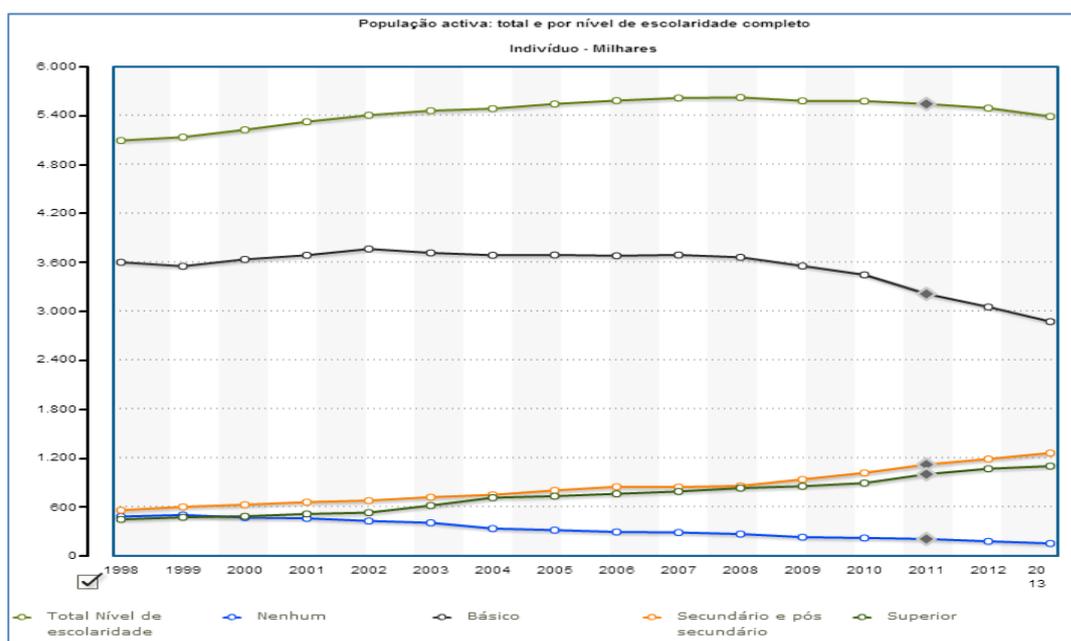


Figura 2 – Evolução do Nível de Escolaridade em Portugal

Outro indicador que nos permite ter noção do contexto sociocultural é o nível de escolaridade, que segundo a figura 2, existe uma predominância de pessoas que possuem instrução correspondente ao ensino básico, denominado 9ºano, facto que tem tendência a diminuir, ao contrário do aumento do número de pessoas que tem qualificações referentes ao 12ºano e ensino superior.

Analisando outro aspecto, desta feita respeitante á consciencialização ambiental, podemos aferir que esse índice tem vindo a aumentar, gerando uma maior preocupação por parte das pessoas no que toca a este tipo de temáticas. Esta evidência é suportada por comportamentos que as empresas cada vez mais tentam inculcar na sociedade e que de resto está a ter uma boa adesão. Não existe nenhum dado quantitativo que permita determinar esta impressão, no entanto, é através de um pouco de sensibilidade que se pode ter a percepção deste assunto.

Tecnológicos:

Iniciando por fazer um retrato panorâmico da evolução tecnológica na última década no contexto português, podemos observar que houve um notório crescimento desta área não só em termos da construção de infra-estruturas, mas igualmente no investimento de software, política transversal às mais diversas áreas de actividade.

Em Portugal, a tecnologia desempenha um papel preponderante na execução operacional, relegando para segundo plano outras áreas do negócio.

Perante estas evidências, resta afirmar com contundência que o trajecto a seguir pela TM, só pode ser este. Do ponto de vista prático, é possível constatar que não existem no local, muitos progressos tecnológicos, em termos de equipamentos, não obstante será possível trilhar um caminho, por via da renovação do site e aposta em conteúdos digitais, que posteriormente serão escrutinados.

Portugal é hoje, afirmadamente, um dos países líderes em inovação na Europa, muito graças ao sistema que empresas multinacionais adoptaram em solo português, mas também, meritoriamente, graças às iniciativas levadas a cabo pela governação que tem criado as condições para que as empresas possam fomentar esta ideia de inovação, através de fundos previstos no orçamento do estado.

Um número considerável de técnicos que dominam a área das tecnologias contribuiu de forma assinalável para o progresso deste sector que emprega hoje um número significativo de pessoas e que ao mesmo tempo contribui para o aumento da riqueza nacional.

Esta indústria com perspectivas de evoluir positivamente, tem condições para ser um dos principais motores da economia num futuro próximo. Existem dados que corroboram esta tese pelo investimento que está a ser feito, por parte das duas maiores empresas a actuar em Portugal e que representam uma grande parte do sector. Investimento, esse, comparado aos efectuados a nível internacional, através das maiores empresas mundiais.

3.2 Análise Externa Micro

3.2.1 Mercados

Actualmente a Tapada actua num contexto nacional, mais concretamente a nível local, numa área de influência que abrange sobretudo zona de Lisboa. A estratégia definida pela administração não prevê a expansão no curto prazo, mas passa muito pela consolidação da actividade que exercem, principalmente, através da optimização dos recursos disponíveis. Concentrando-se nos mercados que competem, com os produtos de que dispõem, chega-se á conclusão de que existe um potencial de incremento que não está a ser aproveitado na totalidade.

Existe, igualmente, a possibilidade de potenciar os mercados em que actua, sem recorrer a outras estratégias a fim de concorrer ou eventualmente ganhar outros mercados.

A tapada de Mafra conta com um mercado diversificado, tendo em conta a categoria de produto ao qual estamos a segmentar.

Quando nos referimos ao grupo dos alunos, é importante frisar que a organização das visitas de estudo são destinadas aos alunos, mas organizados pelos professores, portanto a sua capacidade de decisão é mínima. Segundo dados da DRELVT, foi possível apurar que existem mais de 100 escolas na área de Lisboa e Vale do Tejo, contado com agrupamentos, uma vez que tendo o mesmo director torna-se possível chegar a um acordo, de uma forma mais directa, ora neste universo a Tapada já conseguiu atingir cerca de 45%. Existe, ainda, uma larga margem para se poder evoluir no sentido de atrair mais escolas e alunos a visitar a Tapada.

Quanto ao grupo das famílias, é um segmento de difícil mensuração, e uma vez recorrendo aos resultados obtidos no censos 2011, foi possível determinar que existem mais de 1,100,000 famílias, surge então a dificuldade de filtrar a camada composta pelo grupo que desejamos obter, as famílias que seguem um determinado critério etário, social, económico. É possível afirmar que existe espaço para crescer este segmento.

Relativamente ao grupo dos turistas, estamos a referir-nos a determinado alvo que se localiza noutro país e que se desloca voluntariamente até Portugal, mais concretamente Lisboa. Quando analisamos este grupo podemos de imediato identificar que as potencialidades são grandes, derivado a vários factores a que temos acesso, nomeadamente ao número de turistas que visitam Lisboa, não só através de via área e marítima, com as mais variadas finalidades, no âmbito cultural, gastronómico,

desportivo. Através de uma aliança a promotores da área, será possível ter acesso a um incremento do número de visitas neste segmento em particular.

Concretamente com os seniores, que dentro do grupo das visitas deverá ser aquele com menor expressão, pelas mais variadas razões, dificuldade de deslocação, falta de interesse, distanciamento do local.

A questão que se coloca é conseguir a atracção deste grupo pela organização de um grupo e não de forma isolada. Desta forma será possível, ter um grau de sucesso mais elevado, porque o ponto essencial é chegar próximos de entidades religiosas, e organizadores de excursões, que aí desempenham um papel de atrair e concentrar.

Passando agora para a categoria dos espaços/evento surge-nos o grupo das festas de anos, que assim como os casamentos e baptizados são áreas muito específicas e que requerem uma atenção particular. Nestes casos de visita única, a escolha existe no mercado é extremamente diversificada, portanto trata-se de ter uma actuação mais ao nível digital e junto de escolas, que aí assumiriam um papel determinante na promoção destes eventos de aniversário e feiras da especialidade para eventos de casamentos/baptizados.

Quanto ao alojamento, é mais uma área que é afligida por uma concorrência feroz e que neste aspecto a TM terá de se diferenciar muito, não só pelo alojamento em si, mas pela componente de serviço aumentado, ou seja construir um pacote em que o cliente sinta que está a usufruir de um serviço valor acrescentado, como por exemplo o almoço real que tanta divulgação tem sobretudo pela sua especificidade e qualidade, seria uma forma de cativar o cliente.

Relativamente aos eventos para as empresas, é um segmento que está inclusive a dar ligeiros sinais de um crescimento cauteloso, e que é importante salientar que existem neste momento variadíssimos locais cujas empresas poderão efectuar este tipo de iniciativas, mas o grande ponto referente á TM é o facto de se poder realizar essas mesmas iniciativas próximo de uma fauna e flora deslumbrante.

Paralelamente ás agencias de comunicação e produtoras multimédia, que permanentemente andam á procura de locais resplandcentes, não só para gravações de anúncios, novelas, composição de artigos, encontram uma diversificação de espaços que lhes dificultam a escolha. Por isso mesmo, o dialogo junto de decisores destas entidades poderia, efectivamente, possibilitar que decisão recaísse sobre a TM, obviamente através de uma descrição das potencialidades subjacentes.

3.2.2 Concorrentes

A tapada de Mafra sendo considerada um local de apreciação cultural lida directamente com concorrentes que actuam nesse mesmo nível, restringido ao distrito de Lisboa. Dado que temos vindo a assistir a um conjunto de medidas, por parte da governação, que visam reduzir os apoios á cultura, os seus efeitos tem sido nefastos e culminando na debilitação de muitos espaços e actividades desta área, conduzindo inclusive, nalguns casos ao seu total desaparecimento. Não obstante, continuam a persistir alguns locais de cariz cultural que tem proporcionado á Tapada, momentos de forte concorrência, tendo a capacidade para atrair uma maior massa humana.

O Palácio de Sintra é, indubitavelmente, o maior concorrente directo da Tapada de Mafra, pelas mais variadas razões, seja porque competem dentro do mesmo segmento cultural e de lazer, quer pela sua dimensão histórica, quer pela sua oferta diversificada. Dado este cenário, importa fazer um enquadramento situacional desta entidade.

O Palácio de Sintra remonta a sua história ao séc. XV, época que ficou marcada pela sua utilização por parte de monarcas e famílias reais. Ao longo do tempo e com o natural decurso da história deixou de servir esse tipo de interesses, para passar a ter uma utilização de cariz publico, o que acontece ainda hoje.

O Palácio tem uma óptima localização, situado no Parque Natural Sintra-Cascais, a cerca de 28km do centro de Lisboa, para além disso, importa referir que tem bons acessos tanto rodoviários, como ferroviários, permitindo a visita de turistas que tenham a própria iniciativa de se deslocarem até ao local.

Surge a necessidade de fazer, uma exposição da oferta existente neste sítio, é então que se dá conta da existência de visitas, passeios de *charrete*, passeios a cavalo, apresentações de arte equestre, turismo equestre, falcoaria, passeios pedestres, entre muitos outros.

A par deste espaço, surge o Palácio de Queluz, assumindo o papel de concorrente, não de forma contundente, mas que ainda assim acumula condições para assim ser considerado, que está igualmente bem localizado, rodeado de transportes públicos, e ainda mais perto do centro de Lisboa.

O paralelismo entre ambos os concorrentes e cuja situação é possível denotar, os seus visitantes são na maior parte das vezes provenientes do próprio concelho, o que faz com que exista uma potencialidade para explorar novos clientes.

Esta análise muito superficial, está revestido de um carácter, meramente, indicativo e a título de elucidação situacional, porque o que realmente importa aferir é o concorrente para cada grupo-alvo e permitindo desse modo ter um maior conhecimento de cada área de actuação.

Começando pelo grupo-alvo dos alunos, facilmente nos apercebemos da feroz concorrência que existe no que toca a oferta escolar, no sentido de atrair estes clientes. Desde locais relacionados com natureza como o oceanário, jardim zoológico, ou ligados á arte como teatros, museus, entre outros, a oferta é muito diversificada, sendo que no respeito ao papel desempenhado pela TM, torna-se fundamental uma abordagem directa, com vista estabelecer contactos com as escolas, de modo a se obter uma vantagem sobre a concorrência.

Quanto às famílias, a oferta existente é consideravelmente superior quando estabelecemos uma comparação com os alunos, porque estes estão dependentes da escolha por parte dos professores e ao mesmo tempo condicionados a visitar locais que reúnam as condições de albergar grupos de grande dimensão.

Ao passo que nas famílias a tomada de decisão é efectuada por todos os membros, com a vantagem de se poder optar pelo local de visita, numa decisão conjunta.

Neste caso, os principais concorrentes são igualmente os que ameaçam o grupo dos alunos, acrescentando, ainda, os cinemas, recintos desportivos, praias, piscinas, consoante época do ano, centros comerciais, locais fora da área de Lisboa inclusive, situação que não poderia ser suportada pelas escolas, devido às restrições orçamentais, entre outros.

Relativamente aos turistas, a oferta anteriormente enumerada serve para caracterizar este grupo-alvo, que não tem a facilidade de se poder traçar um padrão, porque é uma classe muito heterogénea, com uma amplitude etária que varia entre os 25-80 anos, com capacidades económicas muito distintas, entre outros factores diferenciadores.

Na categoria dos seniores, encontramos um cenário completamente distinto dos anteriores, uma vez que os grandes concorrentes/ameaças são os centros sociais, recreativos, culturais e principalmente os seus próprios lares, relacionado com o facto de despenderem a maior parte do seu tempo em frente ao televisor cuja afeição é tremenda. No que toca às festas de anos, os principais concorrentes possíveis de identificar são os salões, restaurantes, locais particulares, parques, quintas, entre outros que reúnem as preferências dos utilizadores, por inúmeras razões, sendo o critério definido pelo preço,

pela referenciação de pessoas conhecidas, publicidade. Este tipo de eventos constitui uma relevância especial, dado que o objectivo primordial dos envolvidos é que os aniversariantes passem um dia inesquecível.

Quanto aos casamentos/baptizados, os paralelismos com as festas de aniversário são latentes, numa escala superior. As principais fontes de concorrência derivam de quintas, parques, espaços abertos, cuja oferta se traduz numa autêntica batalha, para ver quem consegue atrair mais utilizadores. Outra ameaça concorrencial são os casamentos populares, organizados numa determinada altura do ano, pela camara municipal de Lisboa com o objectivo de celebrar as festas da cidade, tendo um factor aliciante de ter um custo significativamente reduzido quando feitas as comparações.

Relativamente ao alojamento, surge a necessidade de espelhar uma realidade completamente diferente, porque neste caso estamos na presença de uma actividade cujo segmento negocial é puramente concorrencial, desde unidades hoteleiras, pousadas, residências particulares. Todo este negócio é caracterizado pela imensidão de espaços que oferecem este tipo de serviços, para os mais variados segmentos de clientes.

Nos eventos realizados para as empresas o contexto é diferente, porque apesar de existirem espaços abertos á praticada de actividades definidas pela empresa, é um mercado que ainda não tem uma expressão relevante no panorama nacional, mas que pode, sem margem para dúvidas, num futuro próximo evoluir favoravelmente, o que para a TM pode significar um desenvolvimento interessante.

Para os produtores multimédia e agencias de comunicação cujo interesse seria de divulgar os espaços existentes na Tapada, o desafio é tentar mostrar argumentos que sobressaiam quando comparados com outros locais, quer seja para a utilização de anúncios publicitários, aparecimento numa telenovela, ou uma reportagem num jornal, porque a concorrência também é significativa e a questão que se coloca é porquê apostar na TM e não noutro espaço?

3.2.3 Canais de Distribuição

Uma das actividades que a Tapada tem vindo a desenvolver activamente é a categoria de produtos regionais, incluindo carne caça, mel caseiro, entre outros que comercializa no próprio local e através de canais de distribuição próprio que ficam encarregues dessa tarefa, nomeadamente a cadeia Auchan & El Corte Ingles. Esta parceria tem um duplo benefício para ambos os lados uma vez que visa uma ideia de cooperação, que significa uma situação *win-win*, ou seja a tapada beneficia, porque consegue ter disponível um canal de distribuição com uma ampla abrangência e um vasto alcance e o canal de uma outra forma também sai a ganhar uma vez que contem no seu portfolio produtos ímpares dotados de uma qualidade única, representados pela marca Tapada.

Para além da utilização dos canais convencionais, de forma a introduzir os produtos regionais, existem outros tipos de canais de distribuição que assumirão uma relevância na forma de poder alcançar os grupos-alvo, designadamente, no que toca aos três sectores chave de dinamização da tapada, refiro-me às visitas, espaços/eventos, produções. Posto isto, a escolha do canal para cada produto terá que ter uma visão estratégica, de forma a se poder extrair o máximo de rentabilidade.

Para conseguir atingir o grupo dos alunos, será necessário adoptar uma estratégia no sentido de abordar as escolas, tanto do sector publico como privado e também os departamentos de educação das camaras municipais da região, pois são os principais canais que podemos recorrer, que nos permitirão obter os resultados mais eficazes.

Quanto ás famílias, os canais a utilizar serão sobretudo, as redes sociais e sites de promoções, tendo em vista o objectivo de atrair mais visitantes, estes canais tem um foco muito particular.

Relativamente aos turistas, teremos que recorrer a canais mais específicos, mais concretamente os hotéis e operadores turísticos que desempenham um papel relevante no que toca ao acesso a uma carteira de clientes, que do ponto de vista de conseguir a sua visita se torna muito útil.

Os seniores são um grupo que terá de ser analisado numa perspectiva diferente, porque quem tomará a decisão de organizar a visita não será o próprio, mas sim um grupo de dimensão considerável, na maior parte das vezes entidades que de alguma forma estão relacionados com estes, do ponto de vista lazer, passatempo. Portanto os canais a

abordar terão obrigatoriamente que ser paróquias e centros sociais, associações de reformados, organizadoras de excursões, universidades seniores.

Para as festas de aniversário, cujo alvo serão jovens, teremos uma vez mais que recorrer a escolas e associações de pais, assim como fazer um forte aposta nos meios online, pois uma presença neste ambiente poderá ser importante na marcação de uma posição.

No que toca aos casamentos/baptizados os canais de distribuição que serão utilizados, tem em vista as feiras da especialidade, uma vez mais a presença em meios digitais, nomeadamente sites e blogues relacionados com o tema, e a criação de um micro-site dedicado.

O alojamento é uma área que sendo muito densa, estar entre os maiores concorrentes é importante no sentido de demonstrar uma posição consolidada, portanto os canais que serão utilizados baseiam-se sobretudo em sites de viagem online, como é o caso do trivago, booking, mas para além disso proceder-se-á criação de um micro-site onde constará toda a informação acerca deste produto.

Os eventos para as empresas é uma actividade que ainda não está a ser devidamente explorada, mas que sem dúvida pode vir a ser muito proveitosa, passando muito pela abordagem directa com empresas como TLC Events, Desafio Global, AIM, Abreu DMC, Portugal Travel Tema.

3.2.4 Clientes

A tapada sendo uma instituição com um portfolio bastante alargado é natural que tenha vários tipos de clientes e grupos-alvo. A forma de caracterizar os clientes aqui segue um critério baseado no tipo de produto/serviço adequado a cada grupo-alvo. Começando pelas visitas que estão direccionados para grupos-alvo específicos entre eles, as famílias, as escolas (alunos), turistas, seniores. A promoção de eventos/espacos também constitui um dos principais baluartes, mas neste caso particular é destinada a um grupo-alvo diferente, incidindo sobre entidades que pretendam organizar festas, casamentos/baptizados, desfrutar do alojamento que a Tapada tem para oferecer, ou simplesmente eventos que as grande empresas tenham intencionalidade de realizar, fundamentando-se no reforço do espirito de equipa benéfico, tanto para os colaboradores como para a empresa, uma vez que são submetidos a estímulos que provocam o aumento da produtividade.

Para além disso, outra parte importante do negócio passa pelo incremento de produções, utilizando aquilo de que a Tapada tem de melhor para oferecer, a sua resplandecente paisagem, composto por uma equilibrada fauna e flora. Esta utilização mais frequente poderá ser recorrente em anúncios publicitários ou mesmo servindo de cenário para produções televisivas.

3.3 Análise Interna

Neste capítulo, pretende-se fazer uma identificação das deficiências e qualidades da entidade que estamos a trabalhar, neste caso a Tapada de Mafra, quanto às suas funções dentro da estrutura da organização, como seja o marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Começando pela caracterização da área do marketing, podemos afirmar que a parte da comunicação não está suficientemente desenvolvida, onde existem debilidade prementes. Por outro lado a capacidade de gestão do marketing mix ao nível do preço, parece que está a funcionar devidamente, sustentado pelos resultados obtidos ao nível da procura.

Quanto á vertente financeira, pode-se dizer que o seu estado não é saudável, pois as receitas operacionais não chegam para fazer face ás despesas de operação, que apenas são colmatadas graças a subsídios e outros rendimentos extraordinários. No entanto prevê-se que este quadro situacional altere nos próximos tempos.

Ao nível da produção, foram feitos esforço significativos, no sentido de apresentar produtos de qualidade, sendo isto, um facto, a verdade é que ainda não se obteve a reciprocidade desejada.

Analisando do ponto de vista dos recursos humanos, pode-se verificar que a quantidade existente parece ser necessária para as tarefas que existem, apenas a apontar o facto de não haver sustentabilidade para honrar os compromissos no médio/prazo tendo em conta ao quadro financeiro debilitado, onde os custos superam as receitas.

3.4 Análise SWOT

No que toca a análise Swot, que sendo uma matriz que comporta os seguintes componentes forças, fraquezas, ameaças, oportunidades que uma empresa tem que lidar, permite fazer uma análise de cenário com base em gestão e planeamento estratégico.

A tapada de Mafra, mais comumente designada de cooperativa, com alguma dimensão está sujeita a certo tipo de factores que, obrigatoriamente, terá que de fazer face, em virtude de querer estar preparada para poder tomar as melhores decisões.

O quadro 3 retrata, de uma forma esquemática e intuitiva os factores da análise SWOT ou FOFA (em português), adaptado às vicissitudes da Tapada de Mafra. Foram considerados aspectos que realmente se relacionam com esta especificidade.

Foi feita uma análise, que de certa forma procurasse atender às particularidades do espaço e nesse sentido, os conteúdos apresentado cingem-se a factos constatados, mas também aquilo que se espera que possa vir acontecer, baseando-se em indicações do actual quadro político e económico, que afecta directamente o contexto a que estamos a dirigir.

Tabela 2 - Analise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta diversificada de actividades, produtos, serviços; • Dimensão do espaço; • Protocolo com empresa de transportes; • Parcerias com empresas de distribuição; • Marca; • Localização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Situada a relativa distância do centro de Lisboa; • Não ter uma carreira de autocarros que passe na Tapada; • Site confuso e com pouca informação relevante; • Incapacidade de resposta de um eventual aumento da procura; • Sazonalidade de algumas actividades; • Falta de transportes públicos;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade de uma zona turística, facilidade atrair visitantes (turismo surf) • Procura pelos produtos regionais (Aliar á força marca, os produtos) • Internet como plataforma de venda (e-commerce); • Possibilidade de atrair novos públicos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta da concorrência (oceanário, jardim zoológico); • Factores Risco de incêndios; • Eventual legislação adversa (e.g: limitação do numero animais) • Crise económica;

4 Posicionamento

No âmbito da criação de um posicionamento, torna-se claro que não é possível uma ideia de posicionamento servir os propósitos de cada grupo-alvo. Tendo esta premissa bem clarificada, torna-se importante mencionar que se terá de proceder a uma mensagem específica para cada alvo. Perante este enquadramento, resta informar que também será necessário proceder a um posicionamento generalizado dirigido á própria Tapada, ou seja ade forma institucional.

Para a criação de um posicionamento adequado a cada grupo, foram seguidos critérios baseados na idade do alvo a que nos estamos a dirigir, neste caso a quem estamos a comunicar. É nessa perspectiva que a linguagem escolhida irá ser adaptada a cada tipo de posicionamento, tendo vista o publico a atingir.

Posicionamento para Tapada enquanto instituição:

Para si que é amante de cultura e lazer

E que gosta de desfrutar de um espaço deslumbrante

Agora a Tapada de Mafra reúne um conjunto de actividades que pode desfrutar

Porque viverá uma experiência única

Com a visita á Tapada diverti-me imenso

Posicionamento para grupo - alunos:

Para si que é professor

E que pretende realizar uma visita de estudo em convívio com a natureza

Agora a Tapada de Mafra reúne um espaço com actividades diversificadas

Porque você e os seus alunos passarão um dia inesquecível

Com a visita á Tapada vivi um dia bonito

Posicionamento para grupo - famílias:

Para si que tem uma família

E que ambiciona passar tempo de qualidade com ela

A Tapada de Mafra é o local indicado para o fazer

Porque concentra actividades tanto para os adultos, como para as crianças

Venha gozar de uma experiência familiar única

Posicionamento para grupo - seniores:

Para si que tem mais de 60 anos

E que quer sair da rotina do dia-a-dia

Venha visitar a Tapada de Mafra

Onde poderá visitar um espaço natural de fauna e flora

A minha visita á Tapada foi um contributo cultural enriquecedor

Posicionamento para grupo - turistas:

Para si que é viajante

E que aprecia conhecer lugares ligados a natureza

A Tapada de Mafra é o local que você procura

Porque agrega um local deslumbrante, a um conjunto de actividades variadas

Desde que conheci a Tapada de Mafra, todos os anos faço de questão de regressar

Posicionamento para grupo - turistas (versão em inglês):

For you who's a traveller

And enjoys meeting places linked to nature

The hunting reserve of Mafra is the place you were looking for

Because it adds a stunning location, a range of activities in

Since i met hunting reserve of Mafra, every year i made point of returning

Posicionamento para grupo - festas de aniversário:

Para ti que fazes anos

E que queres comemorar de uma forma inesquecível

A Tapada de Mafra é o local ideal

Porque reúne o espaço a um conjunto de actividades onde podes desfrutar

O meu aniversário na Tapada foi o melhor de sempre

Posicionamento para grupo - casamentos:

Para vocês que pretendem casar

E vivenciar um dia marcante para o resto da vossa vida

A Tapada de Mafra é o local indicado

Porque reúne o espaço a um conjunto de serviços

O dia mais memorável das nossas vidas

Posicionamento para grupo - alojamento:

Para si que quer tirar uns dias de descanso fora do ambiente citadino

E relaxar num local sossegado e confortável

A Tapada de Mafra é o local indicado

Porque alia ao alojamento um conjunto de serviços de refeições

A melhor escapadinha para um fim-de-semana

Posicionamento para grupo – eventos de empresa:

Para si que é líder de um grupo de trabalho

E pretende fortalecer as relações do seu grupo

A Tapada de Mafra é o local indicado

Porque dispõe de um espaço privilegiado com serviços integrados

Bom espaço para motivar o espírito de equipa

Posicionamento para grupo – produtoras multimédia:

Para as produtoras multimédia

Que procuram um local diferenciador para a realização de conteúdos

A Tapada de Mafra é o local indicado

Porque dispõe de uma fauna e flora deslumbrante

Realmente um espaço único de beleza

Posicionamento para grupo – agências de comunicação:

Para as agências de comunicação

Que procuram um local especial e deslumbrante

A Tapada de Mafra é o local indicado

Porque dispõe de uma fauna e flora maravilhosa

Realmente um espaço único de beleza

5 Objectivos

A título de enquadramento e dando já uma perspectiva do assunto a abordar, convém começar por dizer que a Tapada de Mafra, conta com uma grande variedade de produtos/serviços, contudo esses mesmos produtos/serviços não estão a ser comunicados eficazmente. As causas para este problema, já foram devidamente identificados, estando por base a falta de canais de distribuição adequados. Posto isto considera-se que existe um elevado potencial para o incremento do volume de vendas das diversas actividades da TNM.

Visto que existem uma série de objectivos propostos, e de forma a poder cumpri-los com sucesso, teremos que equacionar o seu logramento numa base temporal de 1 ano.

Este plano pretende apontar estratégias de marketing que visam, o aumento do número de visitas, através de uma comunicação com maior eficácia e alcance e recorrendo a canais de distribuição apropriados. Outro dos objectivos passa por promover as produções no espaço da Tapada e por fim, outro objectivo, terá em perspectiva o aumento da ocupação dos espaços para eventos e alojamentos.

O número de visitas alcançadas no ano de 2010 foi de 35.224, segundo o relatório e contas da própria instituição, sendo que a maior porção, cerca de 43% são provenientes das visitas de comboio e no ano predecessor o número de visitas tinha sido de 44.325, ou seja, num espaço de um ano houve um decréscimo na ordem dos 20%.

Estabelecendo um paralelismo entre as receitas obtidas entre 2009 e 2010 verificou-se uma quebra significativa de 28%, o que em termos absolutos corresponde a uma perda de 85,000€.

O objectivo principal, em termos quantitativos, passa por atingir entre os 36,000 e 42,000 visitantes, o que em termos relativos corresponde a um incremento de 5%.

Tendo por base o valor de 2010, o objectivo de 5%, é um valor justificado pelas medidas/acções levadas a cabo, e em grande parte através do contributo das visitas dos alunos.

Para além disso, outras categorias sentirão uma evolução positiva, que acabará por se reflectir no resultado global.

Apesar de, adiante, existir uma alusão a um período de 3 anos, trata-se meramente de uma previsão, tendo em conta alguns factores, mas o que importa salientar é que todo o conjunto estratégico de acções está idealizado para um espaço temporal de um ano.



Figura 3- Previsão Evolução Visitas

Para a determinação dos objectivos foi tida em consideração a manutenção da política de preços praticada, mas esperando um aumento dos visitantes, pelas várias acções levadas em curso, conduzindo a um aumento das receitas.

A previsão aponta para um crescimento de forma controlada, ao longo do período de tempo em análise, neste caso 3 anos.

Tabela 3- Quadro de Previsão Vendas e Visitantes

Vendas							
Descrição	Preço (€)	Nº Visitantes (Trimestral)			Visitantes (p/semana)		
		Moderado	Pessimista	Moderado	Optimista	Pessimista	Moderado
Alunos	5,00 €	4000	5000	6000	333	417	500
Famílias	10,00 €	500	600	700	42	50	58
Turistas	7,00 €	300	360	400	25	30	33
Séniore	5,00 €	500	600	700	42	50	58
Festas Aniversário	20,00 €	10	15	20	1	1	2
Casamentos/Baptizados	30,00 €	1000	1200	1700	83	100	142
Alojamento	35,00 €	150	200	250	13	17	21
Eventos Empresas	20,00 €	150	200	250	13	17	21
TOTAL		6610	8175	10020			
		28440	35100	42880			
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL	Margem
Alunos	20.000,00 €	25.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	95.000,00 €	28,9%	
Famílias	5.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	5.000,00 €	23.000,00 €	7,0%	
Turistas	2.100,00 €	2.520,00 €	2.800,00 €	2.100,00 €	9.520,00 €	2,9%	
Séniore	2.500,00 €	3.000,00 €	3.500,00 €	2.500,00 €	11.500,00 €	0,3%	
Festas Aniversário	200,00 €	300,00 €	400,00 €	200,00 €	1.100,00 €	0,3%	
Casamentos/Baptizados	30.000,00 €	36.000,00 €	51.000,00 €	30.000,00 €	147.000,00 €	44,8%	
Alojamento	5.250,00 €	7.000,00 €	8.750,00 €	5.250,00 €	26.250,00 €	8,0%	
Eventos Empresas	3.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €	15.000,00 €	4,6%	
	68.050,00 €	83.820,00 €	108.450,00 €	68.050,00 €	328.370,00 €	100,0%	

A tabela 3, acima descrita permite fazer um ponto de situação quanto aquilo que são os objectivos em dois aspectos face ao numero de visitantes esperados e volume vendas.

Foi considerado um preço que se enquadra dentro de um valor justo, pelo que procedeu-se á criação de uma previsão para cada grupo-alvo e posteriormente ao resultado cumulativo baseando-se num espaço de um ano.

Passando a explicar, o valor dos alunos está idealizado para um numero total de alunos, sabendo no entanto que é usual a visita em grupos de grande dimensão, quanto ás famílias são contabilizadas enquanto grupo, pelo que se terá que multiplicar por 4 elementos que tipicamente as compõe.

De uma forma geral foi feita uma contagem individual ou grupal, sendo que serão feitos os devidos acertos.

Nesta análise não se encontram dois grupos-alvo, visto que a sua efectivação depende da concretização de alguns protocolos/parcerias.

Perante as premissas, apresentadas anteriormente, obviamente que as receitas irão sofrer um aumento, explicado pelo crescimento do número de visitas e da manutenção dos preços.

O próximo gráfico explica, precisamente, essa correlação, apesar de não sofrer alterações drásticas, não deixa de ser um incremento regular.

É possível, de igual forma, apercebermo-nos de que, á medida que as receitas vão subindo, os custos acompanham este movimento, por estarem, intrinsecamente relacionados com os custos derivados do próprio produto, chegando á conclusão que a possibilidade de escalar o negócio, é mínima. Registando-se ainda, que será necessário fazer um reajuste da pesada estrutura de custos por forma a poder criar condições de sustentabilidade. Mediante este raciocínio, poderá expectar-se uma convergência entre os pontos em análise.

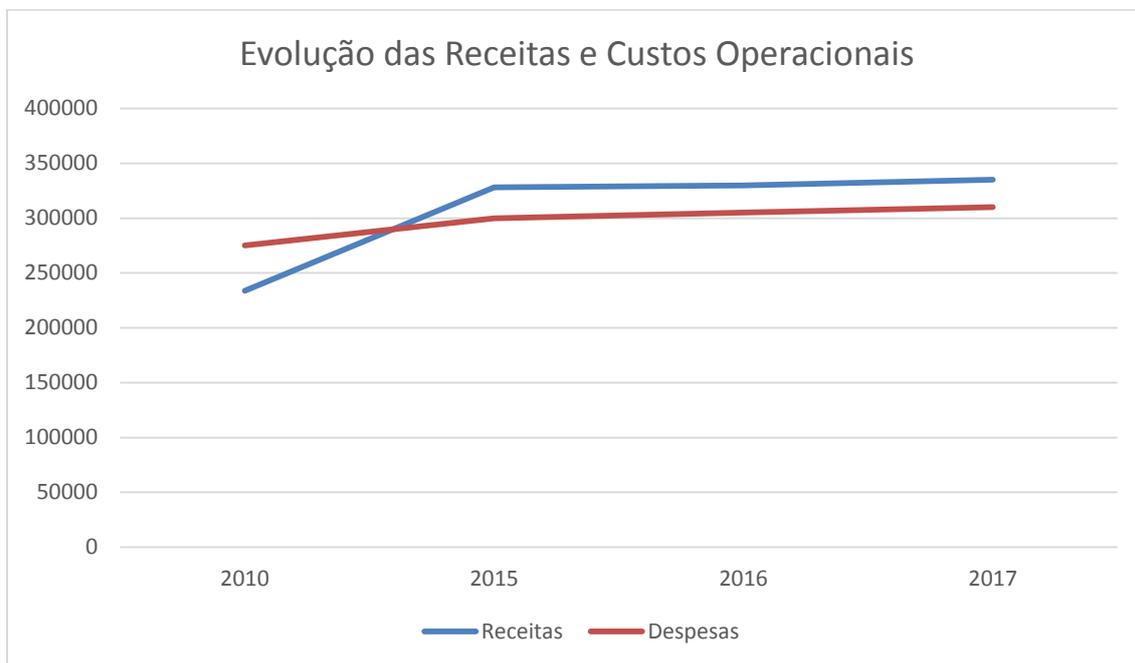


Figura 4- Evolução das Receitas e Custos Operacionais

6 Estratégias (Marketing-Mix)

6.1 Produto

A Tapada de Mafra conta com uma grande variedade de produtos no seu portfólio, mas neste capítulo serão abordados aqueles que necessitam de maior dinamização, como é o caso do produto visitas, que sendo a maior fonte de receitas, não invalida o facto de existir espaço para impulsionar ainda mais esta categoria, uma vez que os grupos-alvo, alunos, famílias, turistas, seniores não estão a ser devidamente explorados.

Por outro lado, o produto eventos sofre da mesma causa do anterior, sendo que os grupos-alvo, neste caso, assumem o papel de festas, casamentos/baptizados, alojamento. Cada produto é composto por uma especificidade que o caracteriza, sendo por isso necessário analisá-los individualmente.

No grupo dos alunos, o maior foco de atenção recai sobre a sua visita á TM em detrimento de outros locais, pelas várias valências que esta apresenta. A quantidade de actividades que se podem praticar, constitui um factor de atracção sobretudo para este alvo em específico.

O grupo das famílias é caracterizado por ser composta por um número mínimo de 3 elementos, cujo seu maior objectivo é passar tempo de qualidade em conjunto, divertindo-se e aproveitando momentos únicos.

Quando nos referimos aos turistas é importante frisar, que o círculo de influências representa um peso considerável na sua atracção, pois presumindo que sejam estrangeiros não conhecem as actividades existentes na Tapada, a menos que lhes tenham sido referenciadas.

Os seniores são um grupo que merece atenção suplementar, visto requererem uma maior acompanhamento, pois são menos pacientes, menos enérgicos, com isto pretende-se levar a crer que embora possam ser activos, não invalida que sejam alvo de certos cuidados.

As festas de aniversário são especiais pelo seu contexto, o mais importante nesta temática é tornar o dia em questão no mais memorável para o aniversário, ou seja, fazer dele o centro da celebração.

Relativamente aos casamentos/baptizados são outros géneros de eventos cujas figuras centrais, desejam que aquele dia seja o mais inesquecível das suas vidas, merecendo assim que se proporcione um ambiente agradável com toda a logística e serviços preparados.

No alojamento, conforme a exigência do hóspede o serviço poderá ser adaptado, com isto quero dizer, que para algumas pessoas o mais importante é desfrutar de actividades durante o dia, deixando o seu descanso em segundo plano, e por outras vezes sucede o inverso.

Em eventos para as empresas, a primeira experiência é muito importante, pois vai determinar o regresso ou não. Até pode acontecer que por factores exógenos, os participantes queiram experimentar outros locais/espacos, mas garantindo um bom “serviço” numa primeira passagem, está deixada a sensação de que podem confiar.

Quanto às produtoras multimédia, a demonstração de um espaço com qualidade diferenciada, pode influenciar uma decisão favorável, originando daí boas perspectivas que darão à Tapada uma outra visibilidade.

As agências de comunicação são outro grupo onde uma imagem positiva do espaço, assim como a sua publicitação, poderá abrir oportunidades que de outra forma não seria possível.

6.2 Preço

A política de preços actualmente praticada, em cada produto existente tem tido aceitação por parte dos visitantes, ao mesmo tempo que permite ter alguma rentabilidade, é importante que os produtos sejam competitivos, e dentro desta perspectiva irão ser sugeridos amplitudes de preços que estarão de acordo com o produto oferecido e dentro dos valores praticados pela concorrência, podendo-se a partir daí ser feita a adaptação preferencial. Começando pelas visitas, nomeadamente o grupo dos alunos, importa frisar, uma vez mais, que é usual existirem visitas de grandes grupos por parte das escolas, concretizando-se numa redução no preço de aquisição. Para além disso, o preço praticado por outras entidades do género, também deve ser levado em consideração, portanto nesta base de raciocínio que justificamos margem de preços individual entre 5€-7€ para mais de 100 alunos, e entre 8€-10€ desde 20 alunos, para um período que será de 7 horas, começando às 9h e prolongando-se até 16h.

Para as famílias, o preço a praticar dentro dos limites da razoabilidade seria entre os 12,5€-15€ para famílias compostas por 3 elementos, entre 15€-17,5€ para famílias compostas por 4 elementos ou mais, justificando-se pela oferta proposta e constatando os preços aplicados pela concorrência.

Os turistas partilham de muitas semelhanças com outros grupos, no entanto um preço a cobrar rondaria os 8€-10€, adequado tendo em conta o público em questão e pelo facto de estarmos a referi-nos a uma entrada individual.

Para os seniores que sendo um grupo que se sentem rapidamente fastídio e cansaço, convém ter sessões não muito alongadas, idealmente meio-dia, de preferência num horário matinal. Neste contexto, é preciso fazer reflectir no preço um valor ajustado que seria entre 5€-7€ por pessoa com refeição incluída, justificando-se e pela compensação monetária para grupos de grande dimensão, para além de ser um serviço praticado por outras entidades.

Nas festas de aniversário, já teríamos que ver numa outra perspectiva, preparados para que ocupe o dia todo, aproximadamente 8 horas, com a possibilidade de reservar os serviços de catering, sendo obviamente de valor acrescido. Perante este enquadramento, o preço que se iria cobrar algo entre 25€-50€, dependendo das actividades a realizar, e concomitantemente com número de pessoal ao dispor deste evento.

Quanto aos casamentos/baptizados, seriam ocasiões para demorar igualmente o dia todo sendo que maioritariamente ocuparia o período tarde, desde a hora de almoço até ao fim do dia. São eventos especiais, porque requerem um conjunto de pressupostos relativamente aos serviços, entre eles serviço de catering, animação, fotografo.

Por isso mesmo pensa-se, num preço de 30€ por pessoa, até um determinado número de convidados.

Relativamente ao alojamento, que são na sua maioria, estadias de curta duração, por vezes aproveitando o fim-de-semana, seria uma situação mais fácil de gerir pela vasta oferta que existe no mercado hoteleiro, facilmente se pode adaptar. Uma vez mais poderia ser apresentado e sugerido uma componente complementar de refeição, onde por mais um valor não muito elevado se podia dar a experimentar gastronomia diferenciada. O preço por pessoa teria de ter em consideração a tipologia da fracção, e a capacidade de lotação, mas algo na ordem dos 50€ por noite, seria um valor aceitável pela zona em questão e sabendo, igualmente, que não se trata de uma unidade hoteleira.

Os eventos para empresas é uma área distinta, porque envolve outro tipo de exigência, os participantes apenas estão a realizar tarefas que visam fortalecer as relações e o espírito de equipa, mas igualmente numa vertente de diversão. O preço rondará os 20€ e os 50€ por pessoa dependendo da actividade a realizar.

Quanto às produtoras multimédia, consoante o tipo de produção, terá que se ver individualmente, seja novelas, campanhas publicitárias, outro tipo de acções. A entidade uma vez, contactando a Tapada, terá acesso a um orçamento que visa todo o seu envolvimento, merecendo uma atenção particular.

Para as agências de comunicação, é um cenário inverso, porque a principal parte interessada é a TM, e nesse sentido teria que ser discutido de forma mais detalhada, com vista a um consenso que seja benéfico e favorável para ambos.

6.3 Distribuição

No que toca aos canais de distribuição, o foco irá incidir sobre as formas que se tornam cruciais para a criação de uma rede de maior alcance, podendo estes ser directos, ou seja, através da colocação dos produtos num local físico e as pessoas é que se deslocarão até lá, “pull” e através de canais indirectos, ou seja parcerias comissionadas que o agente terá a seu cargo o dever de fazer chegar aos consumidores os produtos, com intuito de vender, “push”.

Estas iniciativas pressupõem, obviamente, a remuneração sobre os resultados obtidos, mas que compensam significativamente do ponto de vista monetário e ampliação da área de actuação.

Um ponto prévio, antes de se iniciar a desenvolver esta parte, apenas para salientar o facto, de que cada canal de distribuição será ajustado para cada grupo-alvo.

O grupo dos alunos que goza de todas as características já mencionadas, terá como canais de distribuição as escolas públicas e privadas, assim como os departamentos de educação das câmaras municipais da região, escolha que se baseou na proximidade directo com o público em questão.

Para conseguir chegar as famílias, as redes sociais e sites de promoções desempenharão um papel significativo, na abordagem a este segmento que despende uma parte significativa do seu tempo nestes locais.

Quanto aos turistas, os canais de distribuição a recorrer, serão os hotéis e os operadores turísticos, que para além de obterem contactos privilegiados directamente com o alvo, tem a oportunidade de manter contacto permanente.

O grupo sénior, sendo apologista de outros hábitos e comportamentos de consumo, tem que ser vistos de um panorama diferente, pois os sítios onde os podemos encontrar são distintos dos demais. Os canais de distribuição a utilizar são as paróquias e centros de sociais, associações de reformados, organizadoras de excursões, universidades seniores, plataformas que têm um acesso mais facilitado e regularmente.

Relativamente às festas de anos, teremos que recorrer às escolas e associações de pais, e igualmente numa aposta que passará pelos conteúdos online. Estas opções fundamentam-se no facto de estarmos a lidar com um publico mais jovem, que largamente tem uma ligação com a rede escolar e igualmente com as tendências tecnológicas, de uma forma ainda mais clarividente.

Os casamentos/baptizados merecem uma abordagem mais sectorial, onde as feiras do género, primordialmente irão desempenhar um papel fundamental, seguidamente da vertente online, sobretudo através de blogs e sites sobre o tema, assim como um micro-site dedicado. A incidência nestes três campos permitirá ter uma cobertura de grande parte do mercado.

O alojamento sendo uma área com forte concorrência, em larga parte pela indústria hoteleira, resta-nos demarcar pela diferenciação na oferta e na aposta de um micro-site dedicado e também na presença junto de canais de viagens online, onde todos os outros concorrentes estão.

Quanto aos eventos de empresas, os canais de distribuição a utilizar serão as empresas de eventos, nomeadamente a TLC Events, Desafio Global, AIM, Abreu DMC, Portugal Travel Team e ainda recorrendo á criação de um micro-site (eventos).

Para as produtoras multimédia, será fundamental o alcance de parcerias com produtoras de vídeo e fotografia para o atingimento do target pretendido.

Relativamente às agências de comunicação/publicidade a ideia passa muito por estabelecer parcerias com estas mesmas entidades, entre elas a LPM, Inforpress, GCI, Youngnetwork.

6.4 Comunicação

A estratégia definida vai de encontro aos problemas identificados, do ponto de vista da comunicação, nesse sentido serão apresentadas algumas soluções que visam colmatar essas lacunas.

Para cada grupo-alvo será feita uma proposta, que vai de encontro as suas especificidades que o caracterizam, no sentido de indicar as melhores praticas com vista aos melhores resultados.

Quando falamos de um grupo como os alunos, temos que ter em atenção que a abordagem tem de ser mais pessoal e o mais informal possível, dado que são um segmento particular, pela linguagem, comportamento e atitudes que adoptam e pela forma como percebem a mensagem. Posto isto, a sugestão passa por e-mail shots, cartas á direcção e a utilização de facebook de escolas e associações de pais. A aposta em plataformas digitais é fundamental, pois sabe-se que é onde despendem uma grande parte do seu tempo.

No grupo das famílias, a comunicação será essencialmente á base de banners em sites de lazer, facebook de grande volume na região, publicidade facebook. As escolhas recaíram sobre estes recursos por serem de grande eficácia e igualmente, por serem acessíveis.

Quanto aos turistas, a comunicação será feita de forma distinta, por ser um alvo diferente, como tal as ferramentas a utilizar terão que ser outras, neste caso brochuras e material comercial adequado, publicidade adwords, banners em sites de lazer.

Os seniores, sendo um grupo com características particulares, e devido ao facto de terem outro tipo de condicionalismos, a comunicação terá que ser orientada de uma forma diferente, recorrendo a outro tipo de instrumentos sejam eles e-mails shots, cartas, facebook relevantes.

Para as festas de aniversário, onde estamos a comunicar com uma audiência mais juvenil, teremos que adoptar ferramentas que esteja na mesma sintonia como são os casos dos anúncios facebook, e-mail shots, relações publicas com blogs.

Relativamente aos casamentos/baptizados, sendo um grupo que neste tipo de ocasiões gosta de ter informação detalhada sobre a temática, é necessário investir em testemunhos reais, fotos apelativas, brochura e material comercial adequado e Google adwords.

O alojamento é uma área extremamente competitiva, onde a oferta é muito diversificada e alargada. Por isso mesmo, será necessário criar um estilo de comunicação á base de testemunhos reais, fotos apelativas, brochura e material comercial dedicado e Google adwords.

Quanto aos eventos das empresas, a demonstração da experiencia será um factor decisivo na comunicação, onde testemunhos reais, fotos apelativas e exemplos de actividade serão muito bem vistas.

Para as produtoras multimédia, cuja abordagem será mais numa perspectiva de apresentar um portfolio de trabalhos realizados na TM, sendo o modo mais preterido de conseguir chegar a estas entidades.

As agências de comunicação, são um grupo onde a abordagem comunicacional seria um factor de diferenciação, portanto a actuação seria pagar por retorno (comissão), pagar em serviços (e.g: almoço real), pró-bono.

7 Acções (Descrição, Data, Custo)

Antes de proceder às acções propostas, importa frisar as acções que já foram executadas no passado, de forma a se poder ter uma noção do trabalho realizado. Serão dispostas de forma cronológica, e far-se-ão acompanhar das devidas informação relativas a essa acção/evento. Após este enquadramento serão mencionadas as acções, para cada um dos grupos-alvo identificados, que dizem respeito á execução deste plano tendo em vista o cumprimento dos objectivos anteriormente definidos.

Cada conjunto de acções terá um prazo de implementação estipulado num cronograma, facilitando a sua organização e ao mesmo tempo, percepcionado o seu estado actual.

Acções Praticadas:

- Participação em Feiras

“Grande Feira da Criança – Oeste Infantil (2010)”

Local: Torres Vedras

Duração: 6 dias

Participantes: 10,000 pessoas

Investimento: 1,070€ (440€ material, 630€ guias)

Objectivo: Dar conhecimento das ofertas existentes na Tapada de Mafra

- Campanhas de sensibilização

“Rota da Biodiversidade”

Local: Loures shopping, shopping seixal, cascais shopping

Duração:

Participantes: n/a

Investimento: 2,187€

Objectivo: Sensibilizar para a preservação do meio ambiente

- Parcerias e Protocolos
 - Comissão Nacional da Unesco
 - Camara Municipal Arruda dos Vinhos
 - MEO Kids
 - Vertbaudet
 - Goodlife (Santander Totta e MyZoncard)
 - Escola Superior de Educação João de Deus
 - Sindicato dos Professores da Grande Lisboa

Accões Propostas:

De acordo com inquérito, efectuado pela Tapada de Mafra, a internet, nomeadamente o site, é a forma sob a qual tem mais impacto nos visitantes, do ponto de vista de como tiveram conhecimento deste local, representando cerca de 27%. Posto isto a aposta na remodelação do site, torna-se fundamental.

Para além disso, foram desenvolvidas acções prioritárias que incidem sobre os mais variados grupos-alvo, tendo já definidos os canais de distribuição, a forma de vender e a forma de comunicar para cada um deles.

Começando por fazer uma análise da categoria de visitas, e tendo os alunos como primeiro grupo de foco, importa frisar que estamos a referir-nos a um grupo etário que frequente até o 12º ano. Há que denotar que os canais de distribuição a recorrer concentram-se nas escolas públicas e privadas, departamentos de educação das câmaras municipais da região, empresas com interesse nas escolas. A forma de vender poderá ser através de uma abordagem directa/indirecta, isto é, estabelecimento de contactos por via da própria Tapada ou recorrendo a intermediários, para além disso é necessário proceder à criação de uma base de dados, de modo a construir uma rede de contactos que seja sustentada e duradoura, visto que o relacionamento a longo prazo produz resultados mais positivos. A forma de comunicar incidirá em e-mail shots, cartas à Direcção/Serviços, recurso a facebook de escolas e associações de pais, sites/revistas escolas, empresas que pautam pela sua determinação em marcar a sua posição neste segmento, como é o caso da Verbo, Johnson's & Johnson's, que já se tem aventurado nesta área de "fazer" comunicação dentro das escolas, assim como organizar eventos.

Para o grupo das famílias, que são caracterizadas pela sua composição de um número mínimo de 3 elementos, as táticas a adoptar serão diferentes.

Os canais de distribuição primordiais serão as redes sociais, sites de promoções, Packs TNM (online e grande distribuição), colaboradores de empresas, sendo que a forma de vender será através de vales/vouchers, promoções e passatempos eventos promocionais e temáticos e nas empresas. O modo de comunicar será através de banners em sites de lazer, recorrendo aos facebook de grande volume na região, publicidade facebook, eventos temáticos e relações públicas.

Para os turistas os canais de distribuição a recorrer serão hotéis e os operadores turísticos, a forma de vender será através de contacto directo/indirecto e pela obtenção de tráfego online, sendo que o modo de comunicar incidirá em brochuras e material comercial adequado, publicidade adwords, banners em sites de lazer, promoção em sites, e.g: trip advisory, yelp.

Para o grupo dos seniores os canais de distribuição passam muito pelas associações e centros sociais, organizadoras de excursões e universidades seniores, a forma de comunicar será através de contacto directo/indirecto e pela criação de uma base de dados. O modo de comunicar será através de e-mail shots, cartas, facebook relevantes.

Relativamente às festas de aniversário os canais de distribuição a adoptar seriam as escola e associações de pais e a plataforma online, a forma de vender passaria pelo estabelecimento de contactos via directa, sendo que a forma de comunicar basear-se-ia em anúncios facebook, e-mail shots, relações publicas com blogs.

Quanto aos casamentos/baptizados, as feiras, nomeadamente a expositoivos, plataformas online como blogs e sites sobre o tema, assim como micro-site dedicado, seriam os principais canais de distribuição, ao passo que o contacto directo, presença nas feiras ou visita com vista a parcerias, e ainda o alcance de parcerias com planeadores de eventos assumiriam um papel da forma como se deveria vender este produto. O modo de comunicar focar-se-ia em testemunhos reais, fotos apelativas, brochuras e material comercial dedicado, e o recuso ao Google adwords.

No que toca ao alojamento, os canais viagens online assim como um micro-site dedicado seriam cruciais enquanto canais de distribuição, da mesma forma que parcerias com planeadores online e o contacto directo seriam na forma de vender. Os instrumentos de comunicação a ser utilizados passariam por testemunhos reais, fotos apelativas, brochura e material comercial dedicado, Google adwords.

Para os eventos de empresas os canais de distribuição a recorrer seriam directamente as empresas de eventos como TLC Events, Desafio Global, AIM, Abreu DMC, Portugal Travel Team e ainda um micro-site. A forma de comunicar seriam através de propostas directas a empresas, a criação de portfolio de actividades de outdoor e motivação (team building), pelo modo de vender seria através de testemunhos reais, fotos apelativas e exemplos de actividades.

Relativamente as produtoras multimédia, as parcerias com produtoras de vídeo e fotografia seriam muito importantes, a forma de vender seria através do contacto directo com as produtoras e apresentando propostas competitivas, acrescentado ainda que a forma de vender fazer-se-ia pela apresentação de um portfolio de trabalhos realizados na TM.

Quanto às agências de comunicação/Publicidade, parcerias com agências desta área como LPM, Inforpress, GCI, YoungNetwork assumiriam um relevo importante, pela forma de vender primordialmente via contacto directo com estas mesma agências e por outro lado, obtendo serviços de relações públicas (publicações, artigos sobre a TM). O modo de comunicar passaria por pagar por retorno (comissão), pró-bono, pagar em serviços (e.g: almoço real).

Para além deste conjunto de acções anteriormente mencionados, existem outras acções que são transversais e afectam directamente o desenvolvimento das mesmas.

A presença no ambiente digital e online, torna-se indispensável, por isso mesmo a aposta em três pilares como site oficial, com o sentido de renovar a imagem e reorganizar a estrutura actual, que de modo nenhum satisfaz os visitantes, deveria ser mais intuitivo e apresentar conteúdos mais informativos e menos históricos.

A criação de micro-sites dedicados para fazer face às exigências de actividades que requerem um olhar particular, justificado pelo volume de solicitações a que estão sujeitas, como são o caso dos casamentos/baptizados, alojamento, eventos para empresas e produções.

Maior dinamização do facebook da TM, com vista a maior interacção e envolvimento com o público, dando a conhecer aquilo que se faz na Tapada, criação de passatempos, promoções, são consideradas estratégias de fidelização de clientes.

Tabela 4- Quadro de Acções

Categoria	Descrição	Periodo	Custo
<u>Alunos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Criação Base de Dados • Email Shots • Cartas á direcção • Sites/Revistas escolas • Facebook´s escolas 	Jan- Fev	N/A
<u>Famílias</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação Vales/Vouchers • Promoções/Passatempos • Eventos Temáticos • Criação de Banners • Publicidade Facebook • Facebooks regioao 	Fev- Mar	N/A
<u>Turistas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação Brochuras e Material • Publicidade Adwords • Banners site lazer • Promoção Sites • Comissionista 	Abr	N/A
<u>Séniore</u> s	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Criação Base de Dados • Email Shots • Cartas • Facebook´s relevantes 	Mai	N/A
<u>Festas de Anos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Publicidade Facebook • Email Shots • Relações Públicas c/Blogues 	Jun	N/A
<u>Casamentos/ Baptizados</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Presença feiras/visitas parceiros • Estabelecer Parc. c/plan. Eventos • Testemunho Reais • Fotos Apelativas • Brochuras e Material Comercial • Publicidade Adwords 	Jul- Ago	N/A
<u>Alojamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Testemunho Reais • Fotos Apelativas • Brochuras e Material Comercial 	Set	N/A

	<ul style="list-style-type: none">• Publicidade Adwords		
<u>Eventos de Empresas</u>	<ul style="list-style-type: none">• Propostas Directas Empresas• Testemunho Reais• Fotos Apelativas• Criação Portfolio Actividades	Out	N/A
<u>Produtoras Multimedia</u>	<ul style="list-style-type: none">• Contacto Directo• Propostas Competitivas• Portfolio trabalhos realizados TM	Nov	N/A
<u>Agências Comunicação</u>	<ul style="list-style-type: none">• Contacto Directo	Dez	N/A

Importa referir que neste quadro não foram mencionados qualquer tipo de valores relativamente aos custos das acções, visto que serão adiantados mais detalhes quanto a este ponto em específico, posteriormente, onde serão apresentados os custos de uma forma agregada.

8 Cronograma

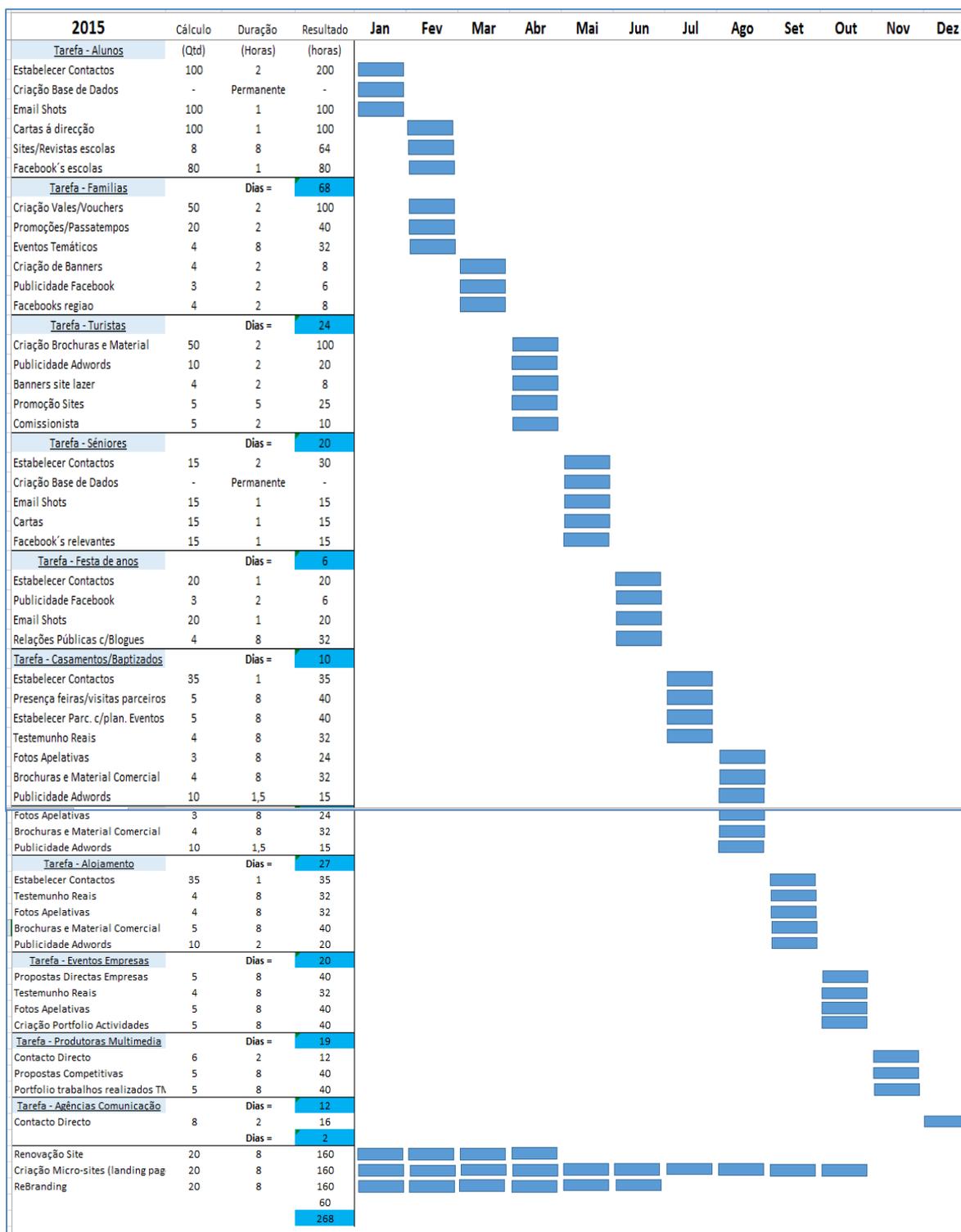


Figura 5- Cronograma das Acções

9 Conta de Resultados (P&L)

Tabela 5- Demonstração de Resultados

2015	1º Ano	
Vendas	328.000,00 €	100%
Custos Marketing		
Renovação Site Oficial	2.000,00 €	0,6%
Cração Landing Pages	1.500,00 €	0,5%
Rebranding	750,00 €	0,2%
Banners Sites Lazer	2.400,00 €	0,7%
AdWords	3.600,00 €	1,1%
Publicidade Facebook	1.200,00 €	0,4%
Produção Material Comercial	1.500,00 €	0,5%
Total Custos Marketing	12.950,00 €	3,9%
Margem de Contribuição	315.050,00 €	96,1%
Custos Gerais		
Salários	9.600,00 €	2,9%
Carro, entregas e viagens	1.200,00 €	0,4%
Telefone	300,00 €	0,1%
FSE's	2.000,00 €	0,6%
Total Custos Gerais	13.100,00 €	4,0%
Custos Totais	26.050,00 €	7,9%
Margem Operacional	<u>301.950,00 €</u>	92,1%

10 Controlo da Implementação

Com vista ao cumprimento integral dos objectivos, será feito um controlo periódico e regular, no sentido de avaliar alguns índices, percebendo de imediato o seu atingimento.

Nesta base, semanalmente será feita uma avaliação do estado da situação de cada tarefa, consoante o tipo de análise a que estejamos sujeitos. No caso dos contactos, é fácil obter informação relativa ao desempenho bastando, determinar quantos contactos são para realizar e quantos já foram realizados, obtendo dessa forma um rácio relativamente a esta matéria. E isto é uma prática que acontecerá com as restantes tarefas, ou seja, aferir o número total e o número parcial, para poder estabelecer um paralelismo entre os objectivos.

Quantos às visitas, o controlo será feito trimestralmente, através de pequenos inquéritos/questionários dirigidos aos visitantes, no sentido de determinar questões sobre a sua experiencia, numa tentativa de confrontar o antes e o depois.

Do ponto de vista financeiro, será possível fazer um controlo, estabelecendo uma comparação entre as receitas obtidas, face a período homólogo.

Tabela 6- Controlo das acções

Categoria	Acção	Periodicidade	Controlo/ Avaliação
<u>Alunos</u>	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer Contactos• Criação Base de Dados• Email Shots• Cartas á direcção• Sites/Revistas escolas• Facebook´s escolas	Mensalmente	_contactos efectuados vs. totais _ feedback
<u>Familias</u>	<ul style="list-style-type: none">• Criação Vales/Vouchers• Promoções/Passatempos• Eventos Temáticos• Criação de Banners• Publicidade Facebook• Facebooks regioao	Mensalmente	_nº adesões após inicio da campanha _registo de consultas (facebook insights)

<u>Turistas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação Brochuras e Material • Publicidade Adwords • Banners site lazer • Promoção Sites • Comissionista 	Mensalmente	_produção/distribuição _nº visualizações _custo por contacto
<u>Séniore</u> s	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Criação Base de Dados • Email Shots • Cartas • Facebook´s relevantes 	Mensalmente	_contactos efectuados vs. totais_ _ nº visitantes
<u>Festas de Anos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Publicidade Facebook • Email Shots • Relações Públicas c/Blogues 	Mensalmente	_contactos efectuados vs. totais _ nº visitantes
<u>Casamentos/Baptizados</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Presença feiras/visitas parceiros • Estabelecer Parc. c/plan. Eventos • Testemunho Reais • Fotos Apelativas • Brochuras e Material Comercial • Publicidade Adwords 	Mensalmente	_contactos efectuados vs. Totais _ nº visitantes _custo por contacto
<u>Alojamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer Contactos • Testemunho Reais • Fotos Apelativas • Brochuras e Material Comercial • Publicidade Adwords 	Mensalmente	_ nº dormidas _feedback
<u>Eventos de Empresas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Propostas Directas Empresas • Testemunho Reais • Fotos Apelativas • Criação Portfolio Actividades 	Mensalmente	_ nº propostas concretizadas _ nº empresas participantes

