



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing: Surf Training School

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Teresa Mendes Moreira Correia

sob orientação de
Professora Doutora Ana Côrte-Real

Católica Porto Business School
Maio de 2016

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Ana Côrte-Real, pela experiência que me proporcionou no estágio na Surf Training School. Ao longo destes meses de trabalho lançou-me um desafio gratificante e que me trouxe laços fortes e de cariz futuro.

Nesta mesma base, fico grata ao fundador da organização onde desenvolvi o meu estágio, o João Fernandes, por todos os momentos de partilha e afinidade quer com ele quer com os restantes colaboradores da empresa.

Um abraço amigo a estas duas pessoas, imprescindíveis na realização do meu estágio e da minha tese final de mestrado.

Resumo

O seguinte Relatório de Estágio teve como objetivo criar um plano de Marketing adequado para a organização Surf Training School. A elaboração do plano envolveu um estágio de cinco meses na empresa. Tal permitiu uma recolha aprofundada de informação sobre a conjuntura e a situação da mesma. É de notar que, tratando-se de uma organização focada na prática desportiva do surf, a literatura académica sobre este tema era muito escassa. Consequentemente, o estágio foi fulcral para a compreensão do funcionamento do mercado, pois permitiu um contacto próximo com o fundador e os colaboradores, que possuem um conhecimento e experiência sólidos sobre a área.

Após a recolha de dados sobre a empresa e concorrentes, para responder à questão do Relatório, surgiu a necessidade de escolher a tipologia mais apropriada para a elaboração do plano de Marketing. Para tal, foi feita uma pesquisa sobre a evolução histórica do conceito de Marketing, para posteriormente se distinguirem as diferenças entre os principais autores de artigos e literatura sobre Planos de Marketing – Kotler em contraponto com McDonald e Wilson. O critério de seleção foi o cariz nitidamente mais estratégico de McDonald, optando-se pelo modelo do mesmo. Assim sendo, após uma análise SWOT personalizada a cada segmento e serviço, característica de McDonald, concluiu-se que os objetivos de Marketing passariam por uma penetração de mercado face aos alunos mais jovens de iniciação, assim como por uma melhoria do serviço de aperfeiçoamento desportivo, graças à criação de um espaço de treinos funcionais. Ambos os objetivos estão assentes na premissa de que a organização iria investir fortemente em criar e implementar um sistema de informação comercial.

Índice

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	xi
Introdução.....	13
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	15
1. O conceito de Marketing	15
2. O plano de Marketing	22
3. Modelos de plano de Marketing	24
3.1 Modelo de Kotler	24
3.2 Modelos de McDonald	25
3.3 Diferenças dos planos de Kotler e McDonald.....	26
Capítulo 2. Empresa acolhedora de estágio.....	27
1. Modelo pereciano da marca.....	27
2. A marca Surf Training School.....	28
2.1 Pilar identidade	28
2.2 Pilar do objeto.....	28
2.3 Pilar mercado.....	31
Capítulo 3. Funções desempenhadas.....	33
Capítulo 4. Plano de Marketing.....	37
1. Conceito de missão	37
1.1 Conceito	37
1.2 Benchmark	39
1.3 Missão da Surf Training School	41
2. Objetivos corporativos	42
2.1 Objetivos financeiros	42
2.2 Objetivos de Recursos Humanos	43
2.3 Objetivos operacionais	44
3. Auditoria de Marketing.....	45
3.1 Auditoria externa	45
3.1.1 Análise PEST	45

3.1.2 Mercado	48
3.1.3 Concorrentes	51
3.2 Auditoria interna.....	55
3.3 Oportunidades e ameaças.....	57
4. Análises SWOT	61
5. Pressupostos	67
6. Objetivos de Marketing e estratégias.....	68
6.1 Penetração do mercado	68
6.2 Estratégias utilizadas.....	68
7. Marketing Mix.....	71
7.1 Pricing.....	71
7.2 Promoção e o plano de comunicação	75
8. Estimativa dos resultados esperados.....	77
9. Plano de contingência	79
10. Orçamento	80
11. Programa de implementação do 1º ano.....	81
Capítulo 5. Limitações e pesquisas futuras.....	83
Bibliografia.....	85
Anexos.....	87

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Missão da Dell	40
Ilustração 2 - Missão da Onda Pura	40
Ilustração 3 - Missão da Surf Academia	40
Ilustração 4 - Mercado de escolas de Surf do Porto	51
Ilustração 4 - Matriz de oportunidades	60
Ilustração 5 - Ameaças.....	61
Ilustração 6 - Matriz de ameaças.....	61
Ilustração 7 - Análise SWOT, segundo o modelo de McDonald e Wilson	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação concorrencial do mercado de escolas de Surf do Porto	55
Tabela 2 - Oportunidades	59
Tabela 3 – Análise SWOT para o serviço B, segundo o modelo de McDonald e Wilson.....	65
Tabela 4 - Análise SWOT do serviço C, segundo o modelo de McDonald e Wilson.....	67
Tabela 5 - Objetivos e estratégias de Marketing	70
Tabela 8 - Plano de pricing	73
Tabela 6 - Plano de comunicação com o objetivo de informar	75
Tabela 7 - Plano de comunicação com o objetivo de persuasão.....	77
Tabela 9 - Taxa de crescimento das receitas.....	80
Tabela 10 - Projeção financeira entre 2017 e 2021	80
Tabela 11 - Plano de contingência	81
Tabela 12 - Programa de implementação do 1º ano.....	83

Introdução

A questão discutida na seguinte tese é qual o plano de Marketing apropriado às circunstâncias específicas da Surf Training School. Trata-se de uma temática pertinente para a empresa, dado o facto de se inserir num mercado com um nível de concorrência elevado, nomeadamente na proximidade física das escolas, da homogeneização dos preços praticados, na rotatividade acelerada dos professores – elemento crucial na equipa de colaboradores; e no risco latente de guerra de preços. Procura-se pois elaborar um plano de Marketing eficaz que permita um posicionamento diferenciado face à concorrência, o que trará a longo prazo uma estabilidade financeira à empresa.

Consequentemente, realizou-se uma revisão de literatura a vários modelos de planos de Marketing, de forma a escolher o que melhor cumprisse o objetivo estratégico enumerado anteriormente. Concluiu-se que o que melhor satisfazia a necessidade de um pensamento estratégico foi o modelo de McDonald, sendo que os motivos que explicam a decisão estão explicitados na revisão.

É, contudo, de notar que, para se pudesse interpretar as diferenças que distinguem os modelos, foi necessário estudar o conceito de plano de Marketing, de forma a perceber a direção de pensamento dos diferentes autores.

Salienta-se também que a revisão de literatura inicia com uma síntese da evolução histórica do conceito de Marketing, passando da orientação para a produção e vendas no pós-2ª Guerra Mundial para os contributos de McKitterick, Kotler e Levy, Houston e a *American Marketing Association*. Tal permitiu um enquadramento do que se considera ser o Marketing atualmente, sem o qual não seria possível perceber com profundidade o melhor método para realizar um plano de Marketing eficaz para o ano de 2016.

De seguida, procede-se uma descrição da empresa Surf Training School, sob o prisma do modelo do triângulo da marca. No fundo, analisou-se a marca da escola numa perspetiva dos pilares da identidade, objeto e mercado, segundo o modelo de Lencastre e Côrte-Real (2007).

Ainda sob a temática da Surf Training School, realizou-se uma descrição das tarefas realizadas durante o estágio, que decorreu entre Setembro de 2015 e Janeiro de 2016.

Daí procedeu-se para a elaboração do plano de Marketing em si, tendo-se seguido o modelo de McDonald e Wilson de 2011. Este é o capítulo de maior relevo para a tese, assim como de maior pertinência para a organização em questão.

No final, realizou-se uma análise crítica do estágio em conjunto com as limitações da tese em questão.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. O conceito de Marketing

Até 1950, as atividades de Marketing orientavam-se primeiramente para as vendas. Isto é, o sucesso e eficácia das medidas contabilizavam-se no volume das receitas. O objetivo último do Marketing era vender o que a empresa produzia e persuadir os clientes a comprá-lo (Webster 1988). Tal devia-se ao facto de, durante a 2ª Guerra Mundial, a produção das empresas ter sido maioritariamente adquirida pelo governo Norte-Americano como esforços de guerra, levando a uma orientação para a produção, ao invés do cliente. Assim sendo, a consequência lógica foi que os consumidores não eram o ponto de partida para o qual o Marketing se voltava (Tadajewski 2009).

O primeiro conceito de Marketing que vai em contra-partida à postura da época encontra-se no relatório anual da General Electric em 1952, concebido por Edward S. McKay (Wakefield 1993). O autor do mesmo, foi colaborador da empresa entre 1933 e 1969, tendo afirmado que o Marketing permite informar ao engenheiro, *designer* e produtor o que o consumidor quer de um determinado produto, o que está disposto a pagar, como e quando o quer obter. Como tal, as investigações e estudos que o Marketing realizaria, conduziriam a que o mesmo tivesse responsabilidade sobre o planeamento do produto, calendarização da produção, distribuição e *servicing* do produto (Berry 1988).

Ora, é de notar que a década de 1950 foi um ponto de viragem pertinente para a investigação académica do Marketing, sendo reconhecida como a fase inicial da literatura académica associada ao tema (Hirschman 1983). McKitterick foi um dos autores pioneiros a definir o conceito no pós-Guerra, em 1957 (Tadajewski

2009; Hollander 1980). Como gestor comercial até à data, apercebeu-se que a gestão media o seu sucesso e eficácia erradamente. A título de exemplo, o autor questionava-se do motivo pelo qual os inventários não eram percecionados como um método de melhorar o serviço ao consumidor, através do seu equilíbrio das variações do volume de produção (McKitterick 1956).

Posterior a esta afirmação, o autor publica um livro em 1957 no qual definiu o Marketing como a capacidade de conceber o negócio, de forma a servir o interesse do consumidor (Schutte e Wind). McKitterick coloca pois os clientes como prioritários, deixando como secundária a habilidade de uma empresa de conseguir influenciar os seus consumidores a seguirem os interesses organizacionais.

Kotler e Levy trouxeram uma nova perspectiva ao conceito de Marketing na década de 1960, constatando que todas as organizações precisam de utilizar o Marketing, independentemente de serem de cariz lucrativo ou não-lucrativo (Kotler e Levy 1969). Os autores incluíram sindicatos, o Departamento de Defesa, a Igreja Católica e a Universidade da Califórnia como exemplos.

A linha de argumento dos autores incidia no facto de todas as organizações enumeradas realizarem as mesmas funções, por exemplo, empresas como a Procter and Gamble e General Motors. Isto é, todas elas realizam funções financeiras e produtivas, sendo que também possuem departamentos de Recursos Humanos, Compras, entre outros. Consequentemente, os autores concluíram que todas as organizações realizam actividades de Marketing, podendo ou não interpretá-las como tal.

Para sustentar a sua afirmação, utilizaram vários exemplos, nomeadamente o de o Departamento de Polícia de uma grande cidade norte-americana. De forma a ganhar uma imagem mais positiva, criou uma campanha de visita à estação de polícia local, permitindo à população uma maior compreensão das operações diárias realizadas. Em simultâneo, esse mesmo Departamento visitou também

escolas para melhorar a sua relação com a comunidade local. Conseguiram pois reflectir com exemplos reais que, mesmo sem o saber ou o definir como tal, todas as organizações realizam actividades de Marketing.

Em suma, o artigo em questão permitiu ao Marketing concluir que é um conceito mais abrangente que o percebido até então. Foi, pois, a partir de 1969 que se passou a interpretar que o Marketing era algo mais do que a “venda de pasta de dentes, sabonete e aço”. O Marketing passou, pois, a incluir organizações, pessoas e ideias. O conceito resumir-se-ia a partir de então a uma disciplina para todas as organizações, a partir do momento em que tivessem clientes e produtos.

Posterior ao avanço realizado juntamente com Levy, Kotler redefiniu o conceito de Marketing a todas as transacções entre uma organização e todos os seus públicos (Kotler 1972). Ou seja, passou a um maior alargamento do conceito do Marketing. O motivo que explica a redefinição do conceito foi a divergência académica instaurada após a publicação do artigo em 1969, pois uma corrente defendia que a expansão do Marketing para organizações sem fins lucrativos levaria a uma dissipação desnecessária do conceito (Kotler 1972), considerando o argumento de Levy e Kotler inválido.

Como contrapartida a tal ponto de vista e de forma a demonstrar a legitimidade da sua perspectiva, Kotler alargou ainda mais o conceito em 1972. Em vez de se limitar a organizações que possuíssem clientes e produtos, o autor redefiniu o conceito, dizendo que o Marketing era algo de relevante para todas as organizações, em relação a todos os seus públicos.

O ponto de vista do autor assentava assim na crença de que o Marketing se tratava de um processo de trocas num processo de transacções (Kotler 1972). De forma a sustentar a sua argumentação, Kotler enumerou 5 axiomas para que uma troca aconteça (Graham 1993), nomeadamente:

- A existência de, no mínimo, 2 lados;

- Cada lado possui algo de valor para o outro;
- Cada lado é capaz de o comunicar e distribuir;
- Cada lado é livre de aceitar ou rejeitar a proposta;
- Cada lado acredita na atratividade e nos benefícios de lidar com o outro lado.

A publicação do artigo de Kotler em 1972 conduziu novamente a uma polémica de opiniões opostas na comunidade académica. Os anos posteriores às publicações de Kotler e Levy em 1969 e 1972 foram, pois, marcados pela discussão teórica dessa mesma definição (Arndt 1978; Bagozzi 1975; Tucker 1974; Enis 1973; Luck 1969).

Todavia, o ponto de vista de Kotler e Levy acabou por ser aceite, levando a que a aplicabilidade do Marketing fosse estudada numa miríade de setores de actividade, nomeadamente transportes públicos, campanhas políticas e a Arte (Hirschman 1983). Outra consequência da aceitação da definição dos autores foi o estudo do conceito de troca, levantado inicialmente por Kotler (Houston 1986; Bagozzi 1975).

A incorporação da troca está visível na redefinição do conceito elaborada por Houston em 1986. O autor considerava que uma empresa consegue atingir os seus próprios objectivos eficientemente através de uma perceção dos seus potenciais parceiros de troca e subsequentes necessidades e desejos, assim como dos custos associados à satisfação dessas mesmas necessidades e desejos. Posteriormente, a organização deve desenhar, produzir e oferecer os produtos à luz dessa mesma compreensão.

Contudo, esta mesma definição não teve uma utilização muito vasta, devido à sua pouca clareza e reduzido potencial de ser memorizada, (Wakefield 1993).

Assim sendo, os conceitos que marcaram a década de 1970 a 1980 foram os de Kotler. Em 1971, juntamente com Zaltman, o autor descreveu o conceito como o

esforço dispendido para descobrir os desejos de uma audiência *target* e a criação de bens e serviços que a satisfaçam.

É de notar, que o conceito pouco se alterou posteriormente, tendo-se até simplificado. Em 1980, Kotler assumiu que a chave que permite atingir os objectivos empresariais é a capacidade de determinar as necessidades e desejos de mercados *target*. A chave é, neste sentido, o Marketing (Houston 1986).

Outro ponto pertinente associado a este período é que 1985 marcou o ano em que a *American Marketing Association* altera pela primeira vez a sua definição formal do conceito de Marketing. Isto é, tratava-se do processo de planear e executar a concepção, o preço, promoção e distribuição de ideais, bens e serviços, de forma a criar trocas que satisfizessem objectivos organizacionais e individuais (Wilkie e Moore 2007). Ao analisar com maior detalhe esta alteração, destaca-se novamente a pertinência da troca como algo inerente ao Marketing.

Um ponto pertinente a reter dos finais de 1980 para o início da década de 1990 é que o paradigma das organizações, principalmente nos EUA, se alterou. Passou-se de um prisma industrial e de produção de bens de consumo para um predomínio de empresas de serviços (Wakefield 1993). Para além do mais, a própria estrutura organizacional modificou-se para hierarquias mais horizontais marcadas por uma gestão multi-funcional e de forte *empowerment* aos colaboradores. Tudo isto acompanhado por uma aceleração da concorrência global (Wakefield 1993), assim como por uma redução significativa dos ciclos de produção associada ao *just-in-time* (Svensson 2005). Assim sendo, tornou-se necessário redefinir o conceito de Marketing, de forma a relacionar-se com a complexidade acrescida do período em que se vivia.

Analisando a definição de Kotler de 1991, é já possível deparar-se com o factor da concorrência incorporado no conceito. A única alteração face à definição do conceito de 1980 é que para uma empresa conseguir atingir os seus objectivos, deveria conseguir entregar a satisfação desejada aos seus mercados *target* de

forma mais eficaz e eficiente que os seus concorrentes. Após uma análise crítica dos conceitos de Marketing de maior renome na literatura académica entre 1980 e 1990, nomeadamente de McCarthy e Perreault, Evans e Berman e Pride e Ferrel, o conceito de Kotler foi considerado como um dos mais adequados às circunstâncias vividas na data (Wakefield 1993).

Ainda assim, Wakefield considerava que, para melhor se apropriar das características da década de 1990, a definição de Kotler necessitaria de incorporar premissas de comunicação aberta à informação do mercado e de Marketing relacional. Consequentemente, Wakefield propõe em 1993 que, de forma a cumprir com os seus objectivos, uma organização deveria determinar as necessidades e desejos do seu *target* através de uma comunicação aberta da informação de mercado disponível, entre todos os seus membros. De seguida, deveria entregar consistentemente a satisfação desejada de forma mais eficaz e eficiente que os seus concorrentes.

O ano de 2004 marcou a segunda alteração à definição do conceito de Marketing pela *American Marketing Association*. A associação considerava o Marketing como uma “*função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor a clientes e gerir relações com os clientes, de forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders*”. Este conceito foi, todavia, criticado negativamente pelos pressupostos nos quais se baseava. A título de exemplo, questionou-se o motivo de apenas se referir os interesses da empresa e dos seus *stakeholders*. Tal reflecteria um certo desinteresse da parte da associação face ao impacto do Marketing no resto do mundo, tendo-se levantado uma polémica interna nos membros da associação, sugerindo-se uma redefinição do conceito mais orientada para a sociedade (Wilkie e Moore 2007).

Uma outra crítica apontada aos conceitos de Marketing até à data, consistia no facto de se debruçarem sob um ponto de vista vertical e directamente *downstream*, ignorando os níveis indistintos dos canais de Marketing. Isto é, são referidas as

necessidades e desejos dos próprios clientes, mas não os dos clientes dos próprios clientes. Este novo ponto de vista é denominado de conceito esférico, visando passar dos níveis tradicionais de produtores, fornecedores, retalhistas, clientes e consumidores (Svensson 2005).

O motivo de ser esférico assenta no pressuposto de que na atualidade existe uma circulação total, sem princípio nem fim, entre todos elementos do canal, devido a motivos económicos, sociais e ecológicos. No fundo, os supostamente existentes elementos do final e início do canal de Marketing estão interligados por estes mesmos fatores. Esta perspetiva holística presume uma circulação total de todas as componentes, sendo reconhecida como uma sugestão de expansão do conceito de Marketing (Svensson 2005).

Hoje, tal está implícito no conceito mais recente da American Marketing Association, aprovado em 2013. O Marketing trata-se *“da atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”*.

É de notar que a interpretação da definição mais recente apresentada só é possível, graças à descrição da evolução histórica do conceito de Marketing entre a década de 1950 até hoje presente na seguinte revisão de literatura. Caso contrário, a análise da pertinência de elementos como a troca e a enumeração dos *“consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”* não seria tão aprofundada.

A troca advém dos axiomas de Kotler de 1972 e a presença de todos os elementos da cadeia de valor surge em reflexo da postura holística da atual década, assim como da complexificação global da concorrência desde a década de 1990.

2. O plano de Marketing

Após uma descrição da evolução histórica do conceito de *Marketing*, torna-se pois possível definir o que é um plano de *Marketing*.

Segundo Kotler, o plano de *Marketing* deve ser desenvolvido de acordo com o plano estratégico. Como tal, a organização deve começar por referir a sua missão e desenhar a sua estratégia e objetivos estratégicos na mesma sequência. De seguida, torna-se necessário planear e alocar recursos suficientes para atingir os objetivos estratégicos.

Na prática, a organização precisa de analisar as suas oportunidades de mercado, procurando as suas forças e fraquezas, assim como o melhor método para tirar partido das oportunidades que advirão. Para tal, uma pesquisa de mercado é uma etapa crucial para perceber as necessidades, desejos e comportamentos do consumidor.

Seguidamente, conforme a informação aglomerada sobre o *target* escolhido, a empresa constrói o seu plano de *Marketing*, focando-se no *Marketing mix* – produto, preço, posicionamento e promoção. A componente seguinte visa ser estritamente prática, descrevendo a sua execução e processos de controlo e monitorização dos objetivos (Kermally 2003).

É de notar que um plano de *Marketing* está sempre dependente da perceção e experiência do agente que irá tomar a decisão. Existe, portanto, uma dose inerente de risco. Ainda assim, uma análise sistemática das forças do mercado e dos seus efeitos na organização permite uma redução significativa do risco (Kotler 1970).

Contudo, a eficácia deste modelo de plano de *Marketing* foi contestada, surgindo uma nova corrente de pensamento com maior foco estratégico (Cousins 1991). Nomeadamente, algumas críticas apontadas ao modelo clássico são o facto de ser anual e de começar no zero. Ou seja, é mais apropriado para situações

novas ou planos iniciais, assumindo que não haveria planos passados. Para além do mais, é também colocado em questão o facto de ser, tendencialmente, *top-down*. O processo começa pela missão partindo apenas posteriormente para uma análise detalhada dos produtos e mercados, sendo equiparado a uma visão de túnel, afunilando a informação (Cousins 1991).

McDonald reforçou essa corrente ideológica, ao distinguir um plano de *Marketing* estratégico de um operacional. O primeiro cobre um período entre três a cinco anos, passando do próximo ano fiscal. Já o plano tático apresenta ações detalhadas durante um período a curto prazo, inferior a um ano. O motivo que explica a importância desta distinção é o facto de o ambiente económico posterior à década de 1970 se ter complexificado. Em suma, previsão de vendas e orçamentação é algo distinto de um planeamento de *Marketing* estratégico (McDonald e Wilson 2011).

Segundo os autores, o plano estratégico deve ser elaborado antes do plano tático/operacional. No fundo, o plano de *Marketing* é uma sequência lógica de acontecimentos que leva à determinação de objetivos de *Marketing* e à formulação de planos para cumpri-los.

3. Modelos de Plano de Marketing

3.1 Modelo de Kotler

Analisando com maior detalhe as etapas em que consiste o modelo de plano de Marketing de Kotler, este é composto por seis passos – uma análise da situação, a definição de objetivos, a segmentação, *target* e posicionamento (STP), os 4 Ps, a implementação e o controlo (Kotler 2011).

Na prática, começa com o sumário executivo dos principais objetivos, seguido de uma análise da situação (Kotler e Keller 2006). Esta secção descreve o histórico das vendas, custos, mercado e concorrentes. A próxima etapa consiste na definição da missão e dos objetivos de *Marketing*. Trata-se da estratégia de *Marketing*, onde se deve definir as necessidades e desejos que devem ser satisfeitos.

Posto isto, devem-se realizar as projeções financeiras, nomeadamente uma previsão de vendas e custos e uma análise do *break-even*. A última seção do plano desenha as medidas de controlo, monitorização e implementação das ações. Com o controlo pretende-se avaliar os resultados depois da sua implementação, analisando as suas não conformidades e apostar em ações corretivas (Kotler e Armstrong 2008).

É também costume incluir planos de contingência como resposta a alterações do ambiente, descrevendo potenciais riscos e os piores cenários.

3.2 Modelo de McDonald

Interpretando o conteúdo característico de um modelo de plano de Marketing de McDonald, a sua diferença depara-se já com a sua divisão em quatro fases de construção. A primeira define objetivos, a segunda revê a situação. De seguida, formula-se a estratégia, terminando com o desenho da alocação de recursos e a sua monitorização. Estas quatro fases subdividem-se em dez passos (McDonald 1996).

O primeiro passo é a missão, sendo de cariz filosófico e qualitativo. Seguidamente, definem-se os objetivos corporativos. As próximas três etapas entram já na revisão da situação. Como tal, a auditoria de *Marketing* analisa os fatores internos e externos que afetam o desempenho comercial da organização. No fundo, procura-se definir os principais problemas. É de notar que a empresa se vai deparar com variáveis sobre as quais não tem controlo direto. Esta auditoria trata-se apenas de uma base de dados, de informação relevante para a tomada de decisão e não de uma decisão em si.

O passo seguinte define o mercado, explicando o seu funcionamento, os seus segmentos e o fluxo de bens e serviços entre o fornecedor e o utilizador. A quinta etapa consiste na análise SWOT, que resume os principais resultados da auditoria em forças e fraquezas internas e na forma como se relacionam com as oportunidades e ameaças externas.

Seguem-se os pressupostos, que já se inserem na formulação da estratégia. A título de exemplo, uma empresa pode assumir que os preços da concorrência vão forçar uma queda de 10% dos preços da organização. O propósito dos pressupostos, que devem ser poucos, é standardizar os planos. De seguida, os objetivos e estratégias de *Marketing* constituem uma das principais componentes do plano. Estes objetivos podem ser:

- Produtos existentes para mercados existentes;
- Produtos novos para mercados existentes;

- Produtos existentes para mercados novos;
- Produtos novos para mercados novos.

Objetivos para o serem têm, obrigatoriamente, que ser mensuráveis, podendo sê-lo em termos de volume de vendas, quota de mercado, lucro, percentagem de penetração, entre outros. Distingue-se também que as estratégias de *Marketing* são o meio para atingir os objetivos, sendo geralmente, os 4 Ps – produto, preço, posicionamento e promoção. A formulação estratégica termina com a estimativa dos resultados esperados e a identificação de planos alternativos, se necessários.

A alocação de recursos é composta pelo orçamento e pelo programa de implementação detalhado do primeiro ano, que deve ser tático.

3.3 Diferenças dos modelos de Kotler e McDonald

Tal como se pode observar, a passagem do modelo de Kotler para o McDonald ganha uma complexidade acrescida, fundamentada num maior cariz de estratégia organizacional. Este facto está fortemente latente, por exemplo, nas diferenças da análise SWOT de ambos os modelos. O primeiro limita-se a descrever brevemente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças numa grelha gráfica. Já McDonald insiste na importância de uma análise SWOT para cada segmento, que compare as suas diferenças face aos concorrentes. Para além do mais, questiona-se sobre os pressupostos subjacentes da análise, procurando mitigar o risco de os realizar. No fundo, cria um modelo de medição de risco (McDonald e Wilson 2011).

Consequentemente, o modelo optado para o plano de *Marketing* da Surf Training School é o de McDonald, devido à sua maior profundidade de análise de mercado e sentido estratégico.

Capítulo 2

Empresa acolhedora de estágio

1. Modelo pereciano da marca

Segundo Lencastre e Côrte-Real (2009), o modelo da marca assenta em três pilares. São eles o pilar da identidade, o pilar do objecto e o pilar do mercado.

Quanto ao pilar da identidade, este engloba dois conceitos fundamentais: o identity mix e o brand mix. O primeiro engloba a missão, valores e cultura da organização. Já o brand mix é designado pelo co-branding (uma marca se junta a outra marca) ou quando a estrutura de identidade corporativa da organização cria mais que uma marca.

No pilar do objecto estão subjacentes duas noções: o marketing mix e o product mix. O objecto da marca é a pessoa física ou jurídica que a marca identifica. Para além disso, é a forma como a organização se desdobra em diferentes produtos. E, para cada um desses produtos, o conjunto de acções que favorecem a sua venda/ troca nos mercados a que dirige (marketing mix). Kotler (1967) modelizou a acção de marketing em torno de quatro variáveis, os 4 Ps do marketing mix- product, price, place, promotion.

Por último, o pilar do mercado apresenta dois pontos importantes: o response mix e o public mix. Diferentes públicos (clientes, pessoal, accionistas, fornecedores, o *public mix* da marca) terão diferentes reacções à marca uma vez que têm diferentes relações de troca com a organização.

2. A marca Surf Training School

2.1. Pilar identidade

2.1.1. Identidade

O nome da organização é Surf Training School. A própria identidade da empresa salienta a área em que esta se insere: o desporto, mais concretamente, o Surf. Desde que o primeiro humano decidiu nadar no oceano que o contacto com as ondas existe. Desta forma, é possível dizer-se que o bodysurf é a forma mais antiga de apanhar uma onda. Apesar de não existirem factos concretos no que diz respeito a datas e locais, é aceite de forma universal que terá sido no Oceano Pacífico que o Surf nasceu.

2.1.2. Logótipo



O logótipo utiliza as palavras que constituem o nome. As cores utilizadas são o branco, o azul e o preto. A cor branca significa paz, pureza e limpeza. É também chamada de "cor da luz". Na cultura ocidental a cor branca está associada à alegria. A cor preta consiste na cor mais escura de todo o espectro das cores e simboliza respeito. A cor azul significa tranquilidade, serenidade e harmonia. Simboliza a água, o céu e o infinito. Esta cor estimula a criatividade. É a cor preferida de grande parte do povo ocidental.

Relativamente à seta desenhada no logotipo, esta significa orientação e sendo o Surf um desporto praticado no mar, torna-se imperativo ter sentido de orientação.

2.2. Pilar do objeto

2.2.1. Missão

“A escola Surf Training School é um organismo desportivo, e, por isso, tem como finalidade ensinar a prática do Surf. É uma escola com um ambiente familiar, um espírito de inter-ajuda entre os alunos, proporcionando aos desportistas momentos de convívio agradáveis. Para além do Surf, esta escola, por receber alunos dos 6 aos 60 anos, contribui para a educação, ajudando os jovens a construírem, de forma mais sólida, a sua personalidade”.

2.2.2. Valores

Esta escola apoia valores assentas na Amizade, respeito, humildade e partilha. Todos os alunos da Surf Trianing School adoptam o companheirismo, não existindo um elo mais fraco ou mais forte. Os mais velhos ajudam os mais novos, protegem-se e ajudam-se dentro e fora de água. Os que têm mais facilidade na modalidade ajudam os que têm mais dificuldade, motivando-os e mostrando que são uma equipa. Os mais novos ouvem e respeitam os mais velhos seguindo os seus conselhos como se fosse um irmão mais velho a dar a sua opinião. O responsável da escola, João Fernandes, é acarinhado por todos os alunos e pais, sendo o nome mais chamado quer na praia, quer dentro do Edifício Transparente.

2.2.3. Marketing mix

Serviços

A Surf Training School presta um serviço que se baseia no ensino da modalidade do surf. Esta prestação de serviço tem mais ênfase nas aulas da modalidade que se dividem no nível de iniciação e um segundo nível de aperfeiçoamento. Contudo, a escola também oferece opções como festas de

aniversário, grupos de empresas, grupos de alunos de escolas/colégios no âmbito da disciplina de Educação Física, aulas particulares e campos de férias. Este último é o que apresenta maior número de inscritos, dentro das opções anteriormente referidas. Para além disso, a Surf Training School presta um outro tipo de serviço, tem uma loja, a qual vende produtos relacionados com o Surf.

Preço

Relativamente aos preços praticados pela Surf Trianing School estes são semelhantes aos praticados pela concorrência, como foi possível analisar nas tabelas apresentadas no capítulo 3. O que destaca esta empresa face às concorrentes é de cariz intangível e não monetário, trata-se do CEO da empresa, o João Fernandes, que é carismático e acarinhado por toda a comunidade surfista da zona que envolve esta escola e as concorrentes.

Aprendizagem/ Iniciação:

Pack 5 aulas- 60€ *

Pack 10 aulas- 110€ *

Pack 15 aulas- 150€ *

Aula a avulso- 15€ **

Aperfeiçoamento/ Competição- Mensalidade 45€ *

Personal-Training- 35€ **

Férias de surf, festas de aniversário, protocolo com empresas, actividades extracurriculares: Mediante orçamento.

*Seguro desportivo obrigatório: 10€

**Seguro desportivo obrigatório: 2€

Distribuição

A Surf Trianing School localiza-se na praia de Matosinhos. Situa-se no Edifício Transparente, onde a praia oferece óptimas condições para a iniciação e

aperfeiçoamento da prática do surf e que beneficia da proximidade ao Parque da Cidade. Quando o mar não oferece condições para a prática do Surf, a escola permite aos seus alunos treinos com um professor de educação física no Parque da Cidade. Outra opção, quando o mar está com boas condições noutras praias é deslocarem-se. A escola tem uma carrinha onde os alunos, juntamente com o João Fernandes, se movem para praias como o Aterro, a Sacor, entre outras. Para além dos surfistas, a escola está localizada num sítio agradável para pais e amigos. Permite que estes possam usufruir de esplanadas com uma vista fantástica ou, para os amantes do desporto permite fazer bons passeios quer é pé, quer de bicicleta, pela marginal ou pelo parque.

Comunicação

A Surf Training School é promovida através das redes sociais como o *facebook* e *instagram*. Contudo, existe um *blog* e atualmente, está a ser criado um site customizado para a empresa. A Surf Training House é divulgada através do *instagram*.

Contudo, o ponto que se pode salientar e que diferencia esta empresa é o carisma do CEO. Os surfistas apreciam o Surf praticado pelo João Fernandes e consequentemente, este é um exemplo para os surfistas mais jovens.

A Surf Training School é uma escola familiar onde o respeito e a amizade são os valores essenciais. Este espírito é transmitido para os de fora o que gera um WOM positivo e uma procura espontânea e curiosa por parte dos clientes.

2.3. Pilar mercado

O público-alvo é, numa primeira instância, os alunos da escola. Contudo, vão surgindo, indirectamente, outros tipos de público.. Deste modo, os públicos que também são abrangidos são os pais dos alunos, os amigos, os familiares dos amigos, os grupos de empresas, os turistas, os alunos provenientes dos colégios e os alunos que frequentam os campos de férias. Como a Surf Training School também tem uma loja, podemos referir que qualquer pessoa apaixonada pela cultura surfista é um segmento a atingir. A escola de Surf tem ainda os professores da mesma, que ajudam os praticantes do desporto a iniciar e a aperfeiçoar a modalidade. A loja tem ainda alguns fornecedores, que irão ser apresentados mais à frente, que permitem abastecer a loja com os produtos necessários para venda.

Capítulo 3

Funções desempenhadas

- 1º Mês de estágio

O primeiro mês de estágio foi caracterizado pela assinatura de papéis relativos ao estágio e reuniões com a minha orientadora de estágio de forma a perceber o objetivo do estágio e as funções que teria que desempenhar.

Durante o 1º mês estive a conhecer a escola bem como os alunos e professores da mesma. Conheci algumas regras da Surf Training Shcool assim como normas de segurança do Edifício Transparente, no qual a escola se localiza. As tarefas que estive a realizar centraram-se na organização/criação de documentos.

Elaborei um ficheiro *Excel*, designado como anexo A, com as classificações dos alunos que participam nos Campeonatos, nos quais a Surf Training School compete, desde 2013 até hoje.

De seguida, elaborei um ficheiro *Excel*, denominado como anexo B, com os diferentes gráficos relacionados com dados relevantes para a escola. Estes gráficos responderam a 4 pedidos:

- Número de alunos da escola, por género e escalão;
- Número de campeonatos em que a escola participa por ano, últimos 3 anos;
- Um gráfico com o número de 1º lugares, 2º lugares e 3º lugares, por ano, últimos 3 anos;
- Selecionar alguns alunos e fazer um gráfico com os resultados dos últimos 3 anos. Este último pedido consistiu numa tabela com a evolução dos resultados de alguns alunos desde 2013 até hoje, com o objetivo de ser mais perceptível a melhoria dos resultados dos mesmos.

Posteriormente, fiz uma tabela comparativa de algumas escolas concorrentes próximas, designado por anexo C.

Website Surf Training School

Durante este mês escrevi num documento o conteúdo informativo que será colocado no *website* que a escola vai ter brevemente. Finalmente, construí uma breve apresentação acerca da Surf Training School com o objetivo de a utilizar em reuniões que possam existir futuramente.

- 2º Mês de estágio

Surf Training House

Neste mês estive a ajudar a escola na realização do Surf Camp. O meu apoio foi dado ao nível da comunicação. Juntamente com os fundadores do Surf Camp, estive a criar o *Instagram* e *Facebook* do projeto, bem como a melhorar as fotografias que foram para estas redes sociais e para o *site Airbnb*. Para além disso, estive a inscrever a Surf Training House noutros *sites* de divulgação de apartamentos, tais como *Homeaway*, *Booking* e *TripAdvisor*.

Durante o 1º mês estive a dar apoio ao nível da escola, nomeadamente no aluguer de material de surf bem como na organização de aulas quer particulares quer de grupo, na sua maioria turistas, que estavam interessados em praticar a modalidade. Contudo, esta minha atividade salientou-se no 2º mês. Durante este mês estive responsável pela gestão da empresa, pedindo ajuda ao meu diretor em algumas questões mais técnicas relacionadas com o tamanho ideal das pranchas.

Guião turístico

No final do 2º mês estive a fazer um guião turístico, patente no anexo D, acerca do Porto, nomeadamente sobre a Foz e Matosinhos. Este trabalho consistiu em enumerar as necessidades que os hóspedes possam ter como uma ida ao supermercado, esplanadas, farmácia, multibanco, táxis, transportes públicos, entre outros. Deste modo, elaborei uma lista de locais prioritários na proximidade do apartamento, e enumerei alguns locais de interesse na cidade do Porto, como a livraria Lello. Para além disso, fiz um esquema de como os hóspedes se poderiam descolar de uns sítios para os outros.

Aluguer de material de Surf

Ainda durante este mês, estive a trabalhar na parte da escola, a realizar alugueres de material e agendamento de aulas. Ajudei também na organização ao nível do número de professores necessários na receção das receitas das aulas.

- 3º Mês de estágio

No início do mês de novembro e dezembro estive a atualizar as fichas individuais dos alunos que estavam na escola desde do mês de maio, aproximadamente. Este trabalho consistia em ver na agenda o nome dos alunos que estiveram presentes nas aulas, não os alunos que efetuam o pagamento de mensalidade, mas sim o nome daqueles que usufruem dos *packs* de aulas. Para além do registo na agenda, existe também o registo em *Excel* e o que estive a fazer foi ver dia a dia e verificar os nomes quer no ficheiro *Excel* quer na agenda, de forma a perceber se havia alunos que deviam aulas, ou se, pelo contrário, ainda tinham aulas dos seus *packs* para usufruir.

No período de 1 a 15 de dezembro fui eu a responsável pela escola juntamente com o Gonçalo Santos, amigo do sócio gerente da Surf Training School, devido á ausência do fundador. Desta forma, fui eu que estive a receber grupos grandes de pessoas e a tratar do material que era disponibilizado para as aulas.

- 4º Mês de estágio

O mês de janeiro foi centrado na análise das marcas que a loja vende. Depois desta análise, eu e o meu responsável de estágio estivemos a empacotar algum material que já não fazia sentido a loja vender para este ser posteriormente devolvido. Neste mês iniciei a redação do plano de Marketing.

Capítulo 4

Plano de Marketing

1. Conceito de missão

Segundo McDonald e Wilson, uma missão deve definir o negócio no qual a organização se insere, especificando os benefícios que proporciona e as necessidades que satisfaz. Deve também apontar as suas competências que a distinguem da concorrência, assim como possíveis indicações para o que a empresa visa vir a realizar no futuro (McDonald e Wilson 2011).

Apesar das indicações apontadas pelos autores, apenas foi apresentado um exemplo de uma missão elaborada incorrectamente por ser demasiado genérica. Devido à ausência de um caso de uma missão eficaz, proceder-se-á a uma análise académica do mesmo. De seguida comparar-se-ão as conclusões obtidas com a dos principais concorrentes nacionais da Surf Training School. Tal permitirá a criação de um guia elucidativo para a criação de uma missão adequada para a Surf Training School.

1.1. Conceito

King, Case e Premo (2013) realizaram uma análise de 250 missões de 10 países diferentes. Segundo os autores, as melhores missões das amostras que recolheram são as das organizações de Kroger, Renault, Daimler, Toyota Motors, Canadian National Railway e do HSBC Group. O fio condutor das missões referidas é o fato de serem de um parágrafo e identificarem tanto os principais stakeholders, como os objetivos da empresa.

Anderson também comparou as missões de empresas de topo, optando pelas 100 maiores organizações norte-americanas. No final do seu estudo de 2015, o autor aconselha as organizações a indicarem os valores-chave únicos e personalizados à sua individualidade como empresa, como forma de se diferenciarem das missões homogêneas e impessoais que as organizações tendencialmente optam por criar.

Também David, David e David (2014) referem componentes essenciais para uma missão eficaz, nomeadamente um tamanho aproximado de 100 palavras e a omissão de montantes, valores numéricos, percentagens e rácios. Tal vai ao encontro da perspectiva de King, Case e Premo (2013).

Os autores apontam também elementos específicos que uma missão deve abordar, nomeadamente os seus clientes, produtos/serviços, mercados, tecnologia, objetivo de crescimento e rentabilidade, filosofia, conceito, imagem pública e colaboradores. Concluem também que, apesar de ainda não haver literatura académica suficiente que suporte essa crença, uma missão deve ser direccionada para o cliente, podendo ser utilizada como base de comunicação de Marketing.

A missão que melhor captou os elementos aconselhados é, na opinião dos autores, a da Dell:

Assim sendo, as diretrizes para a elaboração da missão serão tentar englobar

“Dell’s mission is to be the most successful computer company in the world at delivering the best customer experience in markets we serve. In doing so, Dell will meet customer expectations of highest quality; leading technology; competitive pricing; individual and company accountability; best-in-class service and support; flexible customization capability; superior corporate citizenship; financial stability”.

de forma única e personalizada à empresa (Anderson 2015), os 9 elementos

Ilustração 1 - Missão da Dell

apontados com um tamanho inferior a 100 palavras (David, David e David 2014).

1.2. Benchmark

Antes de se elaborar a nova missão da Surf Training School, realizou-se um estudo das missões dos principais *players* do mercado de escolas de Surf em Portugal. O principal ponto a reter é o de que apenas 2 escolas a nível nacional apresentam o que pode ser considerado uma missão. Na zona Norte, apenas a Onda Pura dispõe de uma e na área de Lisboa, a Surf Academia.

O grande objectivo desta escola e dos seus professores é proporcionar a todos a experiência fantástica e emocionante do Surf. Numa fase inicial, este passa por transmitir aos alunos as noções básicas da técnica, das condições do mar, segurança e materiais envolventes. Orientamos os nossos alunos na iniciação e no aperfeiçoamento, seguindo técnicas e métodos didáctico-pedagógicos adaptados. Numa fase mais avançada, o acompanhamento incide na análise mais refinada sob as questões da técnica, preparação física e tácticas de competição.

Ilustração 2 - Missão da Onda Pura

- Com o 77, o nosso método de ensino exclusivo, desenvolvemos novos talentos. Ensinamos a pessoas de todas idades o espírito e as técnicas base do surf;
- Oferecemos uma experiência de surf autêntica e de alta-qualidade;
- Formamos treinadores em colaboração com a Federação Portuguesa de Surf;
- Trabalhamos para incluir o Surf como atividade extracurricular nas Escolas Portuguesas;
- Aproveitamos a costa Portuguesa que tem condições ideais para a prática do surf todo o ano;
- Sensibilizamos todos os praticantes da modalidade para a importância da preservação do meio ambiente nas praias e na costa.

Ilustração 3 - Missão da Surf Academia

O elo em comum entre ambas é a relevância do fator desportivo, sendo que a Onda Pura aposta na importância de rigor técnico e atlético. Em contrapartida, a Surf Academia refere também a preservação do meio ambiente e a promoção do

Surf junto das escolas nacionais, indicando uma maior orientação para a consciencialização do Surf, enquanto desporto, mostrando um maior associativismo.

1.3. Missão da Surf Training School

A missão da Surf Training School é proporcionar a jovens com paixão pelo mar e por aventura, aulas de surf atleticamente rigorosas atleticamente num ambiente de verdadeira cultura de surf. Os serviços estão desenhados para acompanhar toda a evolução da prática desportiva, começando com o primeiro contacto com o mar nas aulas de iniciação e terminando no aperfeiçoamento desportivo aos seus atletas de competição. A escola está localizada no Porto, estando presente em todos os campeonatos nacionais. A equipa de colaboradores conta com professores experientes e federados, que não só praticam a modalidade com paixão, como a promovem através do seu associativismo local, sendo esse o fator diferenciador da escola. Por fim, destaca-se o ativismo dos colaboradores e alunos da escola para a preservação do meio marítimo, através da sua cultura consciente.

2. Objetivos corporativos

2.1. Objetivos financeiros

Um ponto pertinente a reter é o facto de não ser uma norma do setor de atividade em questão possuir um sistema de informação eficiente que permita saber com exatidão o volume de faturação, método de custeio e portefólio de clientes da empresa atualizados. Consequentemente, a definição de objetivos perde algum rigor, pois não é baseada em valores passados.

Ainda assim, após várias entrevistas informais realizadas ao fundador e gestor da Surf Training School, concluiu-se como objetivo financeiro para os próximos 3 anos:

- Aumento anual de 10% das receitas.

Analisando a meta em questão sob um prisma de Contabilidade de Gestão, deve ter-se em consideração que o aumento está subjacente tanto a um efeito-preço, como efeito-quantidade. Deve pois ser lido com particular foco a estes fatores, pois podem enviesar uma análise.

Isto é, nas secções posteriores no plano de Marketing descrever-se-ão novas estratégias de *pricing* e de comunicação, que conduzirão a um aumento de preços para um novo serviço e a uma previsão de crescimento do número de alunos. Correspondem pois à variação positiva via efeito-preço e efeito-quantidade, respetivamente.

2.2. Objetivos de Recursos Humanos

Um traço característico do mercado de escolas de Surf é a elevada rotatividade dos professores de Surf. Ora os professores são um elemento crucial da equipa de colaboradores, pois representam a organização e a marca em todos os seus contatos com os alunos (consumidores) e pais dos mesmos (clientes). Para além do mais, são também atletas profissionais, podendo estar presentes em provas atléticas nacionais e internacionais. Como tal, representam também a escola junto de outros elementos da cadeia de valor do setor – *sponsors*, competições e até mesmo concorrentes.

Consequentemente, é altamente benéfico para a Surf Training School, que a mesma consiga manter a sua equipa de professores, (podendo mesmo ser apelidada de *sales force*) a longo prazo. Tal permitirá uma consistência em termos de imagem e até de cultura organizacional positiva, que se repercutirá também na própria procura de professores face à escola como uma opção promissora de carreira profissional.

Os objetivos, neste sentido, são:

- Aumento gradual do salário dos professores;
- Implementação de sistema de motivação interno associado a:
 - o Número de anos na empresa;
 - o Ranking nos campeonatos nacionais;
 - o Geração de *word-of-mouth* positivo na comunidade;
 - o Críticas positivas por parte dos alunos e pais;

Deste modo, salienta-se a importância de uma postura de meritocracia da organização. É crucial que a gestão consiga ter um sistema de controlo permanente ao desempenho da sua equipa.

2.3. Objetivos operacionais

Sabendo que a escola possui equipamento próprio para os seus alunos de iniciação, assim como para o serviço de aluguer, torna-se necessário analisar a estratégia de *stock* e de controlo de qualidade do mesmo.

A gestão operacional permite tornar processos mais eficientes, tanto em termos de custos, como de tempo e recursos. Logo, os principais objetivos nos próximo ano passarão por:

- Criação de sistema de controlo e manutenção de materiais inspirado nos 7S's do *lean thinking* junto de todos os elementos da escola, (de alunos a professores a gestor);
- Implementação de sistema de informação de vendas e de alunos:
 - o Base de dados de pagamentos recebidos e efetuados;
 - o Base de dados de alunos presentes na escola no momento com relatórios do desempenho atlético dos mesmos.

Salienta-se a pertinência dos objetivos enumerados se realizarem já no próximo ano, devido à sua extrema prioridade para o funcionamento eficiente da organização. Sem o cumprimento destes mesmos objetivos, o plano de Marketing em questão não se poderá realizar, tornando-se inútil.

Em termos de foco a longo prazo, (o que no setor se traduz em 3 anos), visa-se, em consequência do primeiro objetivo, reduzir o número de aquisições de pranchas de surf, graças à sua manutenção periódica.

3. Auditoria de Marketing

1. Auditoria Externa

3.1.1. Análise PEST

Antes de proceder à elaboração dos objetivos de Marketing do plano em questão, é necessário compreender com detalhe a envolvente de negócio e económica na qual a organização se insere. Tal permite avaliar potenciais oportunidades e ameaças futuras que poderão ser trabalhadas estrategicamente pela empresa. Esta etapa do plano é denominada de análise PEST, pois incide sobre os principais fatores políticos/fiscais/legais, económicos, socioculturais e tecnológicos da indústria (McDonald e Wilson 2011).

3.1.1.1. Fatores económicos

Analisando os principais fatores económicos que influenciam o negócio da Surf Training School, salienta-se a taxa de desemprego nacional, que, segundo a PORDATA rondava os 12,4% no ano de 2015. Destaca-se que os jovens são os mais afetados, apresentando uma taxa de 30,7%, segundo dados de Abril de 2016¹.

Economicamente, é de referir o crescimento do setor hoteleiro nacional, nomeadamente na cidade do Porto. Esta apresenta uma taxa de crescimento dos preços por quarto mais elevada no país – de 16,4% em Maio de 2016 face ao período homólogo². Para além do mais, a taxa de ocupação das cidades de Lisboa e Porto atingiram em 2015 um valor recorde³. O panorama turístico mudou

¹ Disponível em <https://www.publico.pt/economia/noticia/taxa-de-desemprego-diminuiu-para-121-em-marco-1730389>

² Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/norte-lidera-subida-nos-precos-hoteleiros_248755.html

³ Disponível em <https://www.publico.pt/economia/noticia/um-milhao-veio-a-portugal-e-ficou-alojado-atraves-da-airbnb-1720510?page=3#/follow>

também, graças à presença de novos tipos de alojamento, tais como a plataforma de anfitriões amadores – *Airbnb*. Também aqui se reflete a tendência de crescimento da cidade do Porto, que aumentou o número de anfitriões do *website* no ano de 2015 em 90% face a 2014, possuindo 3700 proprietários registados. Espera-se também um crescimento de 4,5% no setor hoteleiro no Porto em 2016, segundo um estudo da PWC⁴.

É de notar ainda o objetivo da Associação de Turismo do Porto de crescer em 30% para sete milhões de turistas durante os próximos quatro anos⁵. A meta em vista pela associação advém também do desempenho positivo do aeroporto Sá Carneiro, que em Fevereiro de 2016 contava com 22 companhias aéreas para 75 destinos, passando já este ano a somar mais 10 rotas, esperando-se uma tendência positiva neste sentido futuramente.

3.1.1.2. Fatores políticos/fiscais/legais

Em termos políticos e legais é de referir a presença de um deputado do partido PAN na Assembleia da República⁶. No seu programa eleitoral consta a proposta da criação de uma disciplina de educação cívica, social, ambiental e animal, como forma de colmatar a iliteracia ambiental (PAN 2015). Este fator é pertinente para a Surf Training School e para as restantes organizações do setor de atividade, pois poderá gerar notoriedade e discussão política sobre temas relacionados com o mar e a qualidade da água e limpeza das praias. Tal poderá consciencializar a população para perigos e ameaças que a escola, assim como os *players* do setor de atividade, se deparam.

⁴ Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/lisboa_e_porto_entre_as_cidades_que_mais_irao_crescer_no_sector_hoteleiro.html

⁵ Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/porto_quer_ver_impacto_da_taxa_turistica_em_lisboa.html

⁶ Disponível em <https://www.publico.pt/politica/noticia/pan-elege-um-deputado-em-lisboa-1710116>

Questiona-se também a longevidade do pacto político dos partidos em governo, colocando-se em hipótese a estabilidade do acordo entre o PS, Bloco e PCP ao longo destes próximos quatro anos.

3.1.1.3. Fatores socio-culturais

Portugal conta com cerca de 2 milhões de jovens nascidos entre 1994 e 2012, denominados como Geração Z ou nativos digitais – nascidos em plena era da Internet, tendo presenciado crises inéditas até à data, como o 11 de Setembro e 2008. Caracterizam-se pelo *fear of missing out* e pela sua predisposição à discussão de igualdade de direitos homossexuais e transgénero, assim como o regresso ao feminismo.

3.1.1.4. Fatores tecnológicos

No que diz respeito à tecnologia, *drones* serão algo de estratégico a explorar que poderá influenciar o negócio. Apesar de ainda não estarem regulados, poderão ser uma ferramenta interessante e cativante para capturar perspetivas diferentes da prática desportiva, influenciando tanto o lado lúdico como atlético.

É de notar que a tecnologia e, acima de tudo, os social media cruzam-se com a temática dos fatores sociais. Os jovens da geração Z fluíram da saturação do *Facebook* para o *Whatsapp*, *Snapchat* e o *Twitter*, criando o seu próprio espaço, longe da vigilância dos adultos.

Essa passagem para as redes refletiu-se na mudança da estrutura clássica dos tarifários das operadoras, que se viram forçadas a incluir gratuitamente o acesso a essas aplicações na mensalidade.

3.1.2. Mercado

O mercado em questão foca-se em oferecer um serviço de aulas de surf em Matosinhos com professores experientes, permitindo absorver a cultura surf. O desporto em questão é praticado por pessoas de todas as idades, contudo, a faixa etária compreendida entre os 12 e os 16 anos é aquela que apresenta maior número de praticantes. Em termos geográficos, os clientes habitam as localidades de Foz do Douro, Aldoar, Nevogilde, Matosinhos Sul, Leça da Palmeira e Cedofeita. Todos os concorrentes estão inseridos na praia de Matosinhos.

A Surf Aventura e a Surf Training School têm ainda a vertente do Surf Camp. No caso específico da Surf Training School, esta possui um apartamento, na zona de Nevogilde, que permite a turistas ou habitantes locais poderem alugá-lo durante o tempo que desejarem. Este espaço tem o nome de Surf Training House.

O principal ponto a reter do mercado é que os principais *players* possuem loja própria e escola em simultâneo. Como tal, há fornecedores que se interligam, sendo complexa a sua divisão. A título de exemplo, uns dos principais fornecedores das escolas são de materiais. Por norma, as escolas recorrem a *department stores* desportivas como a Decathlon e a Sport Zone para os fatos e pranchas. Contudo, em termos de acessórios específicos para a prática, (tais como streps, decks, parafina, quilhas, chaves de quilhas, tape), as escolas fornecem-se do *stock* da loja própria ou de *websites* personalizados, como a Ding-it, a Janga a Onda, e a Sticky bumps. No caso da loja da Surf Training School, para além das marcas referidas acima, ainda tem como seus fornecedores a Tribo do Sol, a ORG e a Bench. A ORG é uma fabricante de pranchas, a Janga e a Onda produzem têxtil e fatos de Surf, a Ding it tem acessórios de Surf como Decks e Streps, a Tribo do Sol e a Bench produzem roupa e a Sticky Bumps fornece à escola parafinas.

Um elemento crucial para o funcionamento das escolas são as competições desportivas nacionais e regionais, que no mercado específico são os circuitos Surf Norte, Associação de Aveiro, Esperanças e do Clube de Surf do Porto. Tal implica

a necessidade das escolas de possuírem carrinhas de transporte para os alunos que vão concorrer. Indo com maior profundidade, as competições em si dependem fortemente de patrocinadores, (Rip Curl, O'Neill, Quicksilver, Janga, Picaba, Prozis, Moche, entre outros). Os patrocinadores têm também um peso pertinente para os professores, assim como para as escolas em si, pois são estes contactos que permitem um maior destaque a alunos com bons desempenhos na modalidade.

Apesar de menos óbvio, é de destacar também a relevância de fornecedores de espaço, nomeadamente contentores na praia e espaços comerciais localizados em prédios de habitação em Matosinhos.

Finalmente, no que diz respeito aos segmentos-chave estes subdividem-se em alunos, que efetivamente são os *users* finais do serviço da escola, os pais dos mesmos, pois são estes que disponibilizam o pagamento mensal, assim como empresas. Este último caracteriza-se por grupos de Erasmus, ou organizações que visam disponibilizar aulas de surf como meio de *teambuilding* para os seus colaboradores. Já os alunos, o que os distingue é o grau de conhecimento e experiência que possuem no desporto, havendo tanto iniciados como avançados. As suas necessidades são distintas, assim como as suas motivações e desejos.

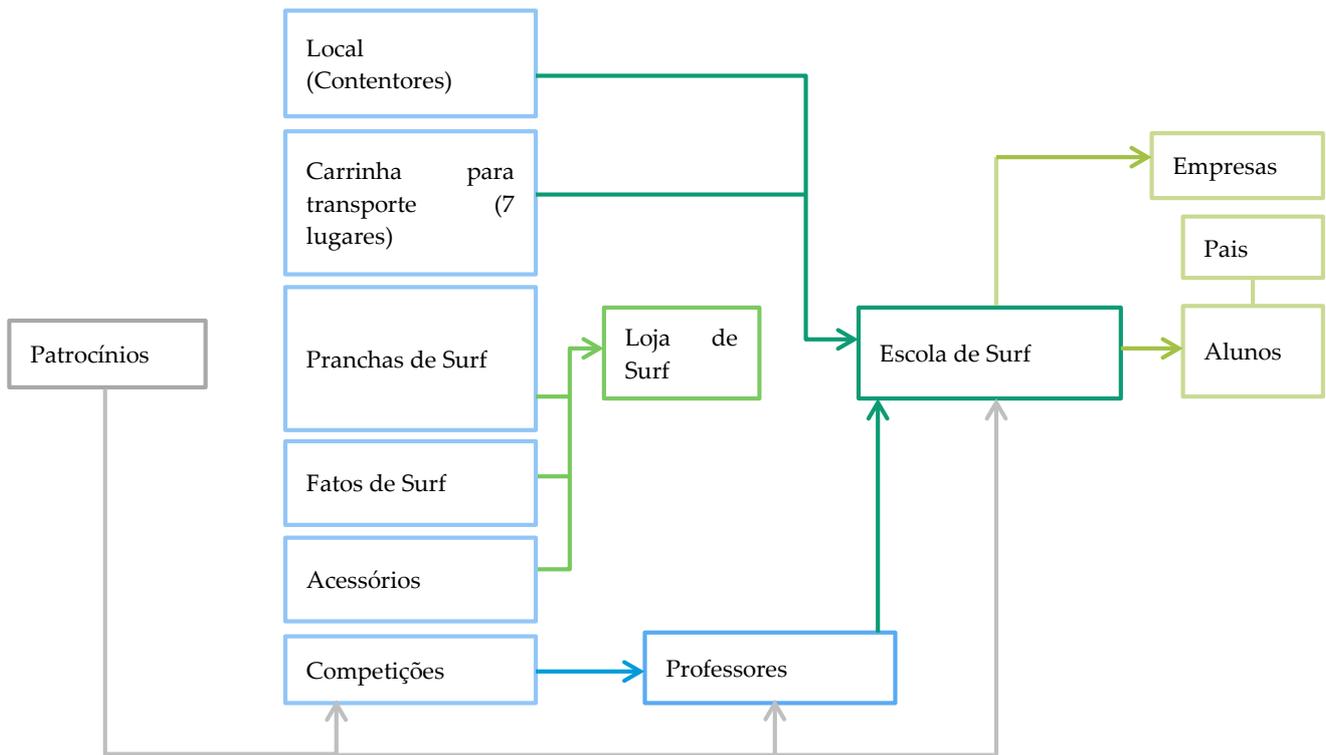


Ilustração 4 - Mercado de escolas de Surf do Porto

O gráfico acima ilustra as relações que a empresa Surf Training School estabelece com os seus diferentes negócios. A escola oferece os seus serviços a clientes e utilizadores finais, nomeadamente, os pais dos praticantes de surf são os clientes e os alunos os utilizadores. A Surf Training School requer, para o seu funcionamento, de professores, de um local onde possa ter um contentor para guardar material da modalidade e de uma carrinha para as diversas deslocações que a escola precisa. Por outro lado, as escolas de surf que, para além de escola, possuem uma loja, necessitam de acessórios, pranchas e fatos de surf para venda. Por fim, os professores participam em competições e requerem patrocínios tal como a escola de surf.

3.1.3. Concorrentes

Atualmente, o mercado de escolas de surf no Porto e Matosinhos conta com 12 organizações. Dessas, destacam-se três, pois apenas essas possuem um nível de reputação positivo e alunos bem classificados em competições de surf. São estas Onda Pura, Surf Training School e Godzilla Surf's Cool.

Uma característica comum é o facto de não terem excesso de capacidade, faltando por vezes professores disponíveis para dar aulas, assim como material suficiente e em bom estado para o número de alunos. Na época balnear falta também espaço suficiente no mar para a prática do surf, devido à quantidade elevada de banhistas e de aulas em simultâneo.

Analisando os métodos de *Marketing* utilizados, todas se baseiam fundamentalmente no passa-a-palavra positivo, assim como no efeito de rede. Isto é, os alunos/utilizadores querem ir para onde os amigos estão, criando uma espécie de tribo. Conclui-se, portanto, que a reputação pessoal dos professores e fundadores das escolas junto da comunidade local é uma das principais ferramentas para a geração de notoriedade das empresas. Fala-se, assim, da marca pessoal das equipas que constituem as escolas e não tanto da marca da escola em si. Essencialmente, a principal força dos *players* pertinentes é uma rede de contactos sólida na indústria tanto a jusante como a montante. O fundador e os professores são componentes chave da cultura organizacional das escolas, assim como do *branding* das mesmas.

Outro aspeto significativo é a parceria estratégica com patrocinadores, a título de exemplo a Janga, Deeply, Polen, O'Neill, Quicksilver.

A principal barreira à entrada de novos concorrentes trata-se da licença da Câmara da Municipal para a utilização de um espaço na praia. Outra barreira é o acesso a profissionais de renome e competentes, isto é, o acesso a Recursos Humanos. Os melhores professores de surf têm uma relação de amizade próxima com os fundadores das escolas, pois estes também o são. Em suma, as barreiras

são de cariz essencialmente não-financeiro. Não é exigido um volume de capital significativo para entrar no mercado.

A análise da rentabilidade do setor é complexa, pois a prática comercial e de gestão não está profissionalizada, sendo feita intuitivamente e sem um sistema operacional fixo. Como tal, não é possível comparar Volume de Negócios, Resultado Líquido e desempenhos dos períodos anteriores, pois não há acesso aos mesmos. Ainda assim, segundo discussões com vários profissionais da área, a perceção unânime é de que a Onda Pura é a que apresenta melhores resultados financeiros e económicos.

A fonte de rendimentos das organizações consiste nas mensalidades, nos alugueres de equipamento e nos *packs* de aulas. É de notar que o aluguer das pranchas e fatos apresenta uma margem notavelmente elevada, face às restantes fontes. O principal custo de investimento incide na aquisição e manutenção dos equipamentos, tratando-se de algo realizado a cada dois anos.

Nome da Escola	Localização	Horário	Preços			Atividades/ Programas
			Aprendizagem/ Iniciação	Aperfeiçoamento/ Competição	Personal-Training	
Surf Training School	Piso Praia-Edifício Transparente, Loja 7-Porto	Aberto todo o ano	Pack 5 aulas: 60€ + 10€	Mensalidade: 45€ + 10€	35€ + 2€	Férias de surf Festas de aniversário Protocolo com empresas Atividades <u>extra-curriculares</u> <u>SurfCamp</u> <u>SurfAris</u> <u>Surf courses</u>
			Pack 10 aulas: 110€ + 10€			
			Pack 15 aulas: 150€ + 10€			
			Aula avulso: 15€ + 2€			
			Campo de férias:			
			- <u>semana</u> todo o dia: 100€			
			- <u>semana</u> meio dia: 65€			
			- <u>1 dia</u> : 30€			
			- <u>meio dia</u> : 20€			
			- <u>seguro</u> desportivo: 10€			
SurfAventura	Avenida General Norton de Matos. Escola A. 4450-208 Matosinhos		Pack 3 aulas: 50€	Outras mensalidades: Aulas de grupo (preços para alunos com 10 aulas) Pack 5 aulas: 50€ Pack 10 aulas: 90€ Mensalidade 1xsem: 35€ Mensalidade 2xsem: 65€	1 aula : 1pax 30€ 2pax 55€ Pack 3 aulas : 1pax 80€ 2pax 150€	Surf, Body-board, stand-up-paddle, windsurf, skate <u>SurfCamp aventura</u> : <u>passeios na montanha</u> Náutica: apneia, mergulho, pesca submarina, passeios de barco, ski, surf-ski, <u>wakeboard</u> Festas de aniversário Campos de férias
			Pack 5 aulas: 75€			
			Pack 7 aulas: 100€			
			Pack 10 aulas: 130€			
			Aula avulso: 20€			
			Campo de férias:			
			- <u>1 semana</u> atividades (5 dias)			
			- Manhãs ou tardes (1pax): 65€			
			- Dia <u>inteiro</u> s/almoço (1pax): 95€			
			- Dia <u>inteiro</u> c/almoço (1pax): 135€			

Nome da Escola	Localização	Horário	Preços			Atividades/ Programas
			Aprendizagem/ Iniciação	Aperfeiçoamento/ Competição	Personal-Training	
Surfing life club	Av. General Norton de Matos, n.º 369 - Praia de Matosinhos 4450-208 - Matosinhos	Segunda a Sexta: 9h30 - 13h 14h - 19h Sábado: 10h - 13h 14h - 19h Domingo: 10h - 17h	Aula avulso: 16€	5x Mês - 50€ 6x Mês - 60€ 8x Mês - 70€ Livre - 120€		Treino Funcional Festas de Aniversário Grupos <u>Team</u> <u>Building</u> Surf Low Cost <u>SurfAris</u> / Surf Trips Surf <u>Educa</u> Voucher <u>Presente</u> Surf city Break <u>Ensino</u> Surf Especial Stand up Paddle Surf Campos de Férias
			Pack 3 aulas: 42€			
			Pack 5 aulas: 65€			
			Pack 10 aulas: 120€			
			Pack 14 aulas: 140€			
			Campos de férias:			
			1x semana atividades (5 dias)			
			- <u>Full time</u> c/almoço: 135€			
			- <u>Full time</u> s/almoço: 100€			
			- <u>Part-time</u> : 65€			
			1 <u>dia</u> : 35€			
			<u>meio dia</u> : 20€			
			Na compra da primeira mensalidade é necessário pagamento da <u>jóia</u> anual de 30€ (inclui seguro desportivo, descontos e vantagens SLC). Nota: As aulas não são transitáveis para o mês seguinte. Seguro desportivo obrigatório na compra do primeiro pack de aulas. - 10€/Validade de 1 ano. Os packs de aulas têm validade de 3 meses a partir da data de compra			

Nome da Escola	Localização	Horário	Preços			Atividades/ Programas
			Aprendizagem/ Iniciação	Aperfeiçoamento/ Competição	Personal-Training	
Onda Pura	Avenida General Norton de Matos Praia do Passeio do Atlântico Equipamento A 4450-295 Matosinhos	Variável	Aulas Grupo:	Nota: Níveis: <u>Fin</u> Bronze (grau I e II) <u>Fin</u> Prata (grau I e II) <u>Fin</u> Ouro (grau I e II)		Protocolos com empresas Aniversários Surf Camps Festas Aniversário Eventos de Grupo
			Aula a <u>Vulso</u> : 15€		Aula avulso: 35€	
			Pack 5 aulas: 65€		Pack de 5 aulas- <u>1Pax</u> :150€	
			Pack 10 aulas: 115€		1aula- 2 <u>Pax</u> : <u>30€/Pax</u>	
			Pack 15 aulas: 150€		Pack de 5 aulas- <u>2Pax</u> : 125€	
			Aula <u>extra-Mensalidade</u> : 10€		1Aula 3 Packs- 15€/Pack	
			Seguro anual obrigatório: 10€		Pack de 5 aulas- 3Pax : 100€	
					Aula de grupo (+6packs): 10€/Pack	

Tabela 1 - Comparação concorrencial do mercado de escolas de Surf do Porto

2. Auditoria Interna

Começando com uma análise de vendas e quota de mercado assim como margens de rentabilidade, não há dados que a permitam realizar, pois a Surf Training School trata-se de uma sociedade unipessoal, não estando obrigada a realizar por lei um Relatório de Contas. Para além do mais, não existia um sistema organizado de informação. Como tal, também não há forma de rastrear e controlar o desempenho comercial da escola. Tal trata-se de uma fraqueza interna da organização, sendo no entanto comum no setor de atividade.

Um ponto forte da escola é a sua localização dentro do Edifício Transparente pois oferece maior disponibilidade de estacionamento aos pais, tornando o momento de deixarem ou buscarem os filhos mais cómodo e prático. Para além disso, os próprios praticantes saem beneficiados pois possuem cacifos e estão já situados na marginal, podendo andar de skate nos intervalos das aulas. No fundo, esta localização fora da praia mas literalmente ao lado da mesma, permite oferecer um melhor serviço tanto aos clientes como aos consumidores. Também neste sentido, a Surf Training School criou uma parceria com o restaurante Picaba, oferecendo 20% de desconto aos seus alunos e professores. O que a escola conseguiu criar foi um serviço que não se limita a ensinar surf, mas sim a criar uma pequena comunidade de amigos assente num convívio antes, durante e após as aulas. Tal nota-se no facto dos alunos utilizarem a escola como ponto de encontro de amizades, tentando passar o máximo de tempo na mesma. Analisando do prisma dos pais, estes sabem que os filhos estão num local seguro, tendo o contacto dos professores e do fundador. É interessante de observar que a equipa da organização chega ao ponto de descobrir e saber as notas dos alunos, recebendo telefonemas dos pais para as saber.

Em suma, a escola diferencia-se pela sua capacidade de alargamento do serviço, ensinam surf e educam valores como a amizade. Sem o saber, a organização apostou numa estratégia de *Marketing* relacional.

3. Oportunidades e ameaças

Segundo o modelo no qual o plano se rege, é aconselhável realizar matrizes dos fatores externos que poderão beneficiar ou ameaçar a organização. Trata-se de uma análise SWOT mais introdutória pois procura ter em conta todas as ameaças e oportunidades futuras, independentemente do seu baixo impacto na organização ou da sua probabilidade reduzida de ocorrência (McDonald e Wilson 2011).

Tal como se pode observar na ilustração, a compatibilidade dos valores surfistas com a Geração Z, assim como a popularidade dos voos *low-cost* junto de turistas estrangeiros para o Porto são oportunidades de relevo para a Surf Training School. Em termos de ameaças externas, salienta-se a relevância da guerra de preços. Estes e outros fatores serão devidamente explorados na seção correspondente à análise SWOT.

A Tabela 1 apresenta as principais oportunidades num período, (considerado de longo prazo no setor de atividade dada a sua volatilidade na concorrência), de 3 anos. De seguida, indica a probabilidade de ocorrência da situação numa escala de 1 a 9 valores, sendo que 9 é considerada uma elevada probabilidade. Contudo, tal não é suficiente para elaborar uma matriz SWOT apropriada (McDonald e Wilson 2011). Torna-se também necessário avaliar o seu impacto na organização em específico, o que permite uma customização personalizada às circunstâncias específicas da Surf Training School.

Posteriormente, ilustra-se essa combinação de pontuações obtidas num gráfico com dois eixos, o que permite observar os pontos de intersecção de cada oportunidade indicada (Ilustração 4 e Ilustração 6). Tal foi realizado tanto com as oportunidades, como com as ameaças que poderão influenciar a empresa.

Oportunidades	Probabilidade de ocorrer em três anos (1 a 9)	Impacto para a escola (1 a 9)
A. Popularidade do desporto <i>paddle</i>	7	4
B. Revitalização das cidades do Porto e Matosinhos	6	6
C. Compatibilidade da cultura surf com os interesses da geração <i>Millenials</i> e Z	7	8
D. Notoriedade internacional de Portugal como destino de competições de surf de renome	6	5
E. Crescimento de voos <i>low-cost</i> para o aeroporto Francisco Sá Carneiro	8	6
F. Melhoria do serviço de transportes STCP por parte da Câmara Municipal do Porto	7	3
G. Solidificação da imagem de marca do Porto.	6	5
H. Aumento da notoriedade nacional e internacional do festival NOS Primavera Sound	6	5

Tabela 2 - Oportunidades

Interpretando a matriz das oportunidades, conclui-se que o crescimento do número de voos *low-cost* e de trajetos para o aeroporto Sá-Carneiro e a compatibilidade dos interesses da geração Z com a cultura Surf são de elevada importância. Tratam-se pois de possibilidades futuras com um potencial positivo para a empresa.

Já no que diz respeito às ameaças, salienta-se a guerra de preços que poderá surgir futuramente no mercado de escolas de Surf do Porto. Tal está refletido na ilustração 6.

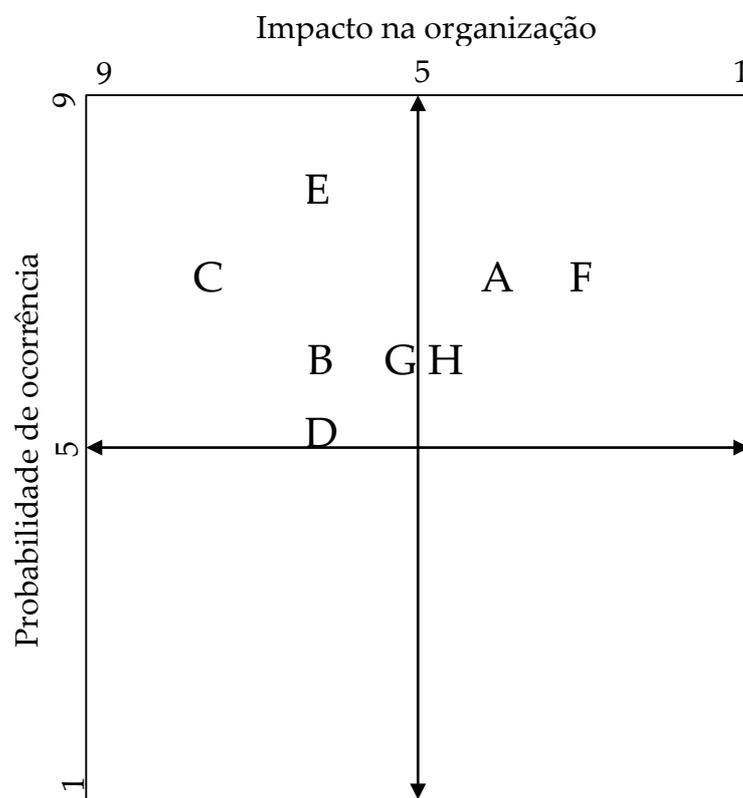


Ilustração 5 - Matriz de oportunidades

Ameaças	Probabilidade de ocorrer em três anos (1 a 9)	Impacto para a escola (1 a 9)
A. Maior regulamentação às certificações profissionais dos professores de surf	5	7
B. Deterioração da praia de Matosinhos	3	9
C. Maior fiscalização contabilística	4	5
D. Aumento do preço das rendas do imobiliário	4	6
E. Início de guerra de preços entre os concorrentes locais	7	5
F. Ausência inesperada devido a incidentes do CEO e fundador da organização	1	9
G. Sucessão de desempenhos negativos dos alunos da escola em campeonatos de surf	2	5

Ilustração Ameaças

6 -

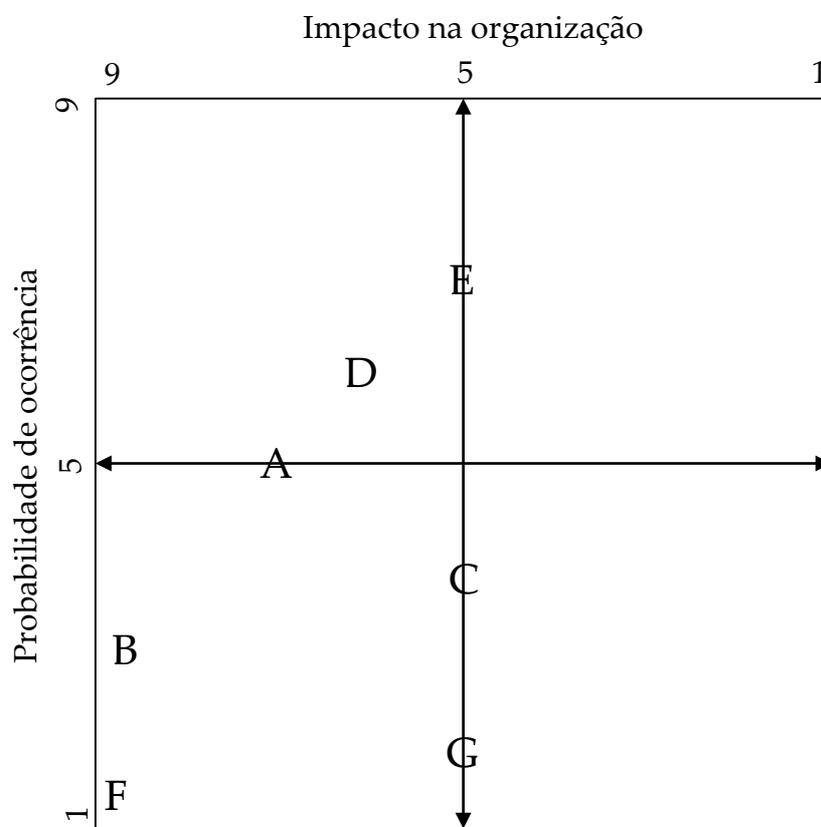


Ilustração 7 - Matriz de ameaças

Apesar de B exigir algum esforço e custos associados para manter a sua quota de mercado, a previsão indica que com o tempo, o investimento subjacente às aulas de aperfeiçoamento venha a diminuir. Para além do mais, antevê-se que a sua contribuição para a faturação aumente nos próximos 2 anos.

É de notar que a organização irá proceder a um desinvestimento da loja (D), devido à sua contribuição praticamente nula para o Volume de Negócios assim como pelo facto de gerar prejuízo, não constituindo sequer uma força competitiva na Surf Training School. Dada esta situação não será elaborada sequer uma análise SWOT para este serviço.

O que sustenta a organização, constituindo no presente a mesma relevância para as receitas totais, são o serviço de aluguer (C) e as aulas de iniciação (A). Distinguem-se pelo facto de A constituir na sua génese uma força interna de relevo, enquanto C, apesar da sua rentabilidade, não.

Daqui a 2 anos, o portfólio da empresa passará por um aumento significativo das aulas de aperfeiçoamento, (graças ao efeito-preço e efeito-quantidade), a inexistência da loja, uma estabilização dos alugueres e um ligeiro decréscimo dos *packs* de iniciação.

Segundo o modelo de McDonald e Wilson de 2011, posteriormente é necessário realizar uma análise SWOT detalhada para cada serviço ou produto que uma empresa possua. Visto que é dado como uma certeza, até pela parte do fundador e CEO que o serviço D será descontinuado, apenas se aprofundaram os serviços B e C.

	Fatores Críticos de Sucesso (B)	Proporção (em 100)
1	Reconhecimento dos professores e alunos a nível atlético e na comunidade local	30
2	Boa relação entre alunos, pais e professores	30
3	Localização apropriada e bem posicionada	5
4	Material de qualidade superior	15
5	Treinos físicos	20

Análise competitiva dos Fatores Críticos de Sucesso (B)			
Fatores Críticos de Sucesso	Surf Training School	Onda Pura	Godzilla Surf's Cool
1	8	8	6
2	9	6	5
3	9	8	3
4	6	8	7
5	3	9	1
Total	705 (2º)	760 (1º)	470 (3º)

Oportunidades (B)
Popularidade crescente da utilização de <i>drones</i> para filmagem de desportos
Compatibilidade da cultura surf com os interesses da geração <i>Millenials</i> e <i>Z</i>
Maior predisposição a patrocínios competitivos, devido à subida da visibilidade da prática desportiva do surf em Portugal nos últimos anos
Crescimento do número de surfistas mundialmente de 26 milhões para 35 milhões entre 2001 e 2011 (The Economist 2012)

Ameaças (B)
Maior regulamentação às certificações profissionais dos professores de surf
Deterioração da praia de Matosinhos e da zona marítima envolvente
Início de guerra de preços entre os concorrentes locais
Fatores chave que precisam de ser abordados (B)
Implementação e melhoria de treinos físicos
Aliar a prática do surf à imagem de marca da cidade do Porto

Implementação de um sistema de informação comercial e contabilístico

Afastar a organização da guerra de preços

Pressupostos chave para o período de planeamento (B)

Crescimento gradual e consistente da presença de campeonatos internacionais de renome de surf em Portugal

Aceitação e utilização ativa do sistema de informação por parte dos colaboradores

Objetivos chave (B)

Melhorar o desempenho atlético dos alunos de aperfeiçoamento

Implementação de sistema de informação comercial

Incorporação de treinos funcionais regulares ao serviço prestado

Estratégias chave (B)

Mudança da estratégia de *Pricing* para um preço superior, graças a um serviço melhor adaptado às necessidades e desejos dos consumidores

Estratégia de *co-branding* com marcas e eventos estratégicos

Solidificação da estratégia de *Marketing* relacional

Aposta numa postura de caça-talento por parte da equipa aos alunos mais jovens, de forma a melhorar a equipa de competição da Surf Training School

Consequências finais (B)

Aumento dos preços e conseqüente aumento do Volume de Negócios

Melhoria do desempenho atlético dos alunos nos campeonatos

Notoriedade crescente junto da comunidade local e surfista

Tabela 3 – Análise SWOT para o serviço B, segundo o modelo de McDonald e Wilson

	Fatores Críticos de Sucesso (C)	Proporção (em 100)
1	Equipamento e materiais em bom estado e fiáveis	50
2	<i>Stock</i> com um montante elevado de pranchas e fatos	20
3	Boa relação qualidade-preço	2
4	Variedade de tamanhos de fatos e pranchas	8
5	Atendimento hospitaleiro e amigável dos colaboradores	6
6	Equipa informada e profissional	6
7	Local seguro e confortável para mudar de roupa e deixar os pertences	8

Análise competitiva dos Fatores Críticos de Sucesso (C)			
Fatores Críticos de Sucesso	Surf Training School	Onda Pura	Godzilla Surf's Cool
1	5	7	5
2	4	8	3
3	5	6	5
4	4	6	3
5	9	6	6
6	9	9	7
7	9	9	4
Total	552 (2º)	732 (1º)	454 (3º)

Oportunidades (C)
Revitalização da cidade do Porto e Matosinhos
Compatibilidade da cultura surf com os interesses da geração <i>Millenials</i>
Notoriedade internacional de Portugal como destino de competições de surf de renome
Crescimento de voos <i>low-cost</i> para o aeroporto Francisco Sá Carneiro
Solidificação da imagem de marca do Porto.

Ameaças (C)
Deterioração da praia de Matosinhos e da zona marítima envolvente
Queda do número de turistas na cidade do Porto
Integração vertical do serviço de aluguer por parte de alguns Hostels e anfitriões

Fatores chave que precisam de ser abordados (C)
Qualidade e número suficiente de material disponível
Aliar a prática do surf à imagem de marca da cidade do Porto
Implementação de um sistema de informação comercial e contabilístico

Pressupostos chave para o período de planeamento (C)
Crescimento e estabilização da imagem de marca do Porto no estrangeiro, assim como no número de turistas a visitar a cidade
Empresas de voos <i>low-cost</i> continuarão a estar presentes no aeroporto Sá Carneiro

Objetivos chave (C)
Estabelecer uma parceria com a Câmara Municipal do Porto e a Porto Lazer, de forma a unir o surf e as praias à imagem do Porto
Possuir <i>stock</i> suficiente e variado de material em bom estado e de qualidade
Criação de um <i>pack</i> de aulas NOS Primavera Sound durante os dias do festival. Promoção do mesmo junto do <i>website</i> e dos <i>social media</i> do festival, assim como no aeroporto e nos principais <i>Hostels</i> e anfitriões do <i>Airbnb</i>

Estratégias chave (C)
Implementação de um sistema de controlo de qualidade e aquisição periódico
Estratégia de <i>co-branding</i> com <i>players</i> do setor hoteleiro pertinentes para o <i>target</i>
Solidificação da estratégia de <i>Marketing</i> relacional
Criação de <i>WOM</i> e <i>buzz</i> positivos junto do <i>target</i>

Consequências finais (C)
Aumento da satisfação pós-venda
Aumento da notoriedade da escola junto do <i>target</i>
Sistema de manutenção periódico conduz a diminuição de custos a médio prazo

Tabela 4 - Análise SWOT do serviço C, segundo o modelo de McDonald e Wilson

5. Pressupostos

Um dos principais pressupostos para a elaboração da análise SWOT consistiu na guerra de preços entre as diferentes escolas, que forçará a uma homogeneização dos preços e a uma subsequente queda das margens, como forma de captação de clientes e consumidores a curto prazo.

Em termos de crescimento do setor turístico da cidade do Porto e zona Norte de Portugal, a Porto Lazer afirma que em 2015 se evidenciou um aumento de 16,7% face ao período de 2014. Consequentemente, ao longo do plano, projetou-se que a tendência continuaria a ser de expansão. Contudo, optou-se por uma postura de subavaliação do seu crescimento, para que a projeção financeira não fosse demasiado otimista. Partiu-se, pois, do pressuposto, que o setor continuaria a aumentar, mas a uma taxa mais reduzida, patente na tabela de crescimento do anexo E.

Assumiu-se também que o *target* de jovens estrangeiros entre os 22-27 anos, *Millenials*, do festival NOS Primavera Sound estará interessado em experienciar, durante as manhãs, a prática do surf na praia de Matosinhos, devido à sua proximidade com o evento.

6. Objetivos de Marketing e estratégias

6.1. Penetração de mercado

Os principais objetivos do seguinte plano de *Marketing* passam por uma penetração de mercado no serviço de prestação de aulas de surf aos mercados já existentes, assim como por um desenvolvimento de produto relativo ao espaço de treinos funcionais.

Ou seja, a empresa visa aumentar a faturação em 10%, graças a um aumento do número de alunos em iniciação e a uma subida no preço da mensalidade de aperfeiçoamento. Este aumento do preço apenas é possível com a implementação dos treinos funcionais e a inclusão dos mesmos no serviço em questão.

6.2. Estratégias utilizadas

A principal estratégia a utilizar para atingir o objetivo de penetração de mercado é a mudança da promoção, que será explorada no plano de comunicação. Outra estratégia será a melhoria das *features* do serviço de aperfeiçoamento, que se repercutirá numa alteração da estratégia de *Pricing*. O alcançar dos objetivos só será conseguido com uma forte aposta numa sistematização rigorosa das receitas e custos, de forma a melhorar a eficiência operacional e garantir a monitorização dos resultados.

Os objetivos e estratégias de Marketing estão enumerados na Tabela 2. Devido ao facto da empresa possuir um leque de três serviços distintos, dividiram-se os objetivos e estratégias como método de melhor compreensão.

Serviço / Segmento de mercado	Período anterior (2015)	Ano corrente (2016)	Período de planeamento (2017-2020)	Estratégias de Marketing	Custo das estratégias de Marketing
Iniciação - Geração Z - 8-12	50% do VN		Aumento do nº de alunos em 3% por ano	Geração de WOM positivo em escolas e colégios da zona envolvente, (distribuição de autocolantes e <i>Patches</i> pelos alunos)	- Cerca de 45€ /1000 autocol. - Média de 2€ por <i>patch</i> - <i>Design</i> gratuito, graças à formação académica em <i>Design</i> de Produto do próprio fundador
Aperfeiç. - Geração Z - 12-18	33% do VN		- Cerca de 40% do VN - Aluno premiado - Aumento anual do nº de alunos em 10%	- Melhoria das <i>features</i> do serviço com treinos físicos - Subida do preço de 45€ para 65€ - Comunicação estratégica através de <i>social media</i> e WOM positivo na comunidade local	- Custo salarial de 15€ por aula - Investimento de 2000€ em material desportivo, (<i>TRX, steps, fitballs, tapetes, etc...</i>)
Aluguer - <i>Millenials</i> - 25-28, turistas nórdicos	16% do VN		Subida indexada à taxa do setor turístico do Porto	Parceria comercial com <i>Hostels</i> e anfitriões <i>Airbnb</i> estratégicos	Custos implícitos de tempo
Paralelo a todos os segmentos e serviços				Implementação de base de dados comercial	Aquisição do sistema por 300€ e custos implícitos de tempo para imputação dos dados diária

Tabela 5 - Objetivos e estratégias de Marketing

7. Marketing-Mix

7.1. Pricing

Apesar de tradicionalmente a estratégia de preço não ser apresentada como uma entidade separada no plano de Marketing (McDonald e Wilson 2011), julgou-se de particular importância criar uma própria subdivisão no mesmo. Tal permite analisar com detalhe a situação de cada serviço da organização, face ao seu ciclo de vida e à sua diferença ou semelhança com a concorrência.

A Tabela 5 apresenta os preços de cada serviço da empresa, assim como os motivos para a opção pelos mesmos. É de notar que numa situação de maturidade no ciclo de vida conduz a que os preços e o serviço em si sejam homogéneos no mercado e junto dos restantes *players*, levando a que não haja possibilidade de grande variação.

Contudo, destaca-se o serviço de aperfeiçoamento, que graças à melhoria dos seus atributos através dos seus treinos físicos, tornou imprescindível uma mudança no seu preço. Isto é, o aumento do preço veio como reflexo da qualidade superior do serviço, assim como dos benefícios que oferece de forma única face aos concorrentes.

Estratégia de Pricing

Serviço	Ciclo de vida	Preço	Concorrência	Motivo
Pack de iniciação	Maturidade	5 aulas= 60€ 10 aulas = 110€ 15 aulas = 150€	Idêntico, com uma variação de 5€ acima e abaixo	Serviço homogéneo no mercado
Aperfeiçoam.	Crescimento	Anteriormente: – 45€ Plano futuro: – 65€ com 2 aulas de treino físico semanal Todos os alunos de aperfeiçoamento, independentemente e de irem ou não a campeonatos.	Onda Pura: – 3 treinos / semana = 60€ – 4 treinos / semana = 80€ Apenas os alunos de competição têm aulas físicas.	Preço elevado, de forma a refletir o valor desportivo e os benefícios oferecidos pelo serviço
Aluguer de equipamentos	Crescimento	Fato e prancha = 15€/90 minutos Apenas fato ou prancha = 10€/90 minutos	Preço idêntico em todos os <i>players</i> do mercado	Serviço homogéneo no mercado

Tabela 6 - Plano de pricing

7.2. Promoção e o plano de comunicação

O ponto inicial para a elaboração de um plano de comunicação é a compreensão de qual a necessidade comunicacional que será coberta. Isto é, uma organização poderá precisar de se diferenciar face aos concorrentes, reforçar uma mensagem, informar da existência da marca e dos atributos dos seus bens e serviços ou persuadir os clientes e consumidores a agir de determinado modo (McDonald e Wilson 2011).

Assim sendo, no caso da Surf Training School as suas necessidades são de dois focos distintos. Primeiramente, informar o seu *target* da marca da mesma e do serviço diferenciado que oferece em termos de cultura organizacional e de desempenho desportivo. Para tal, subdividiram-se os diferentes consumidores-alvo, de forma a desenhar os melhores veículos de comunicação para os atingir, tendo-se procedido a uma descrição detalhada das medidas necessárias. Tal está refletido na Tabela 3, sendo que, as mães dos alunos, os alunos com idades compreendidas entre os 12-18 e 8-12 terão necessariamente planos de ação distintos.

De seguida, é também crucial numa fase ainda inicial persuadir outras audiências a tomar determinado comportamento. Nomeadamente, instituições culturais como a Porto Lazer e a Câmara Municipal do Porto, determinados *hostels* e anfitriões de *Airbnb* estratégicos e imprensa direcionada para a geração Millenials da área metropolitana do Porto, (Tabela 4). É com particular destaque que se deve ter em consideração que ambos os planos são de igual relevância e estão desenhados para se complementarem mutuamente. A título de exemplo, uma reportagem na TimeOut sobre os benefícios do Surf para crianças e adolescentes será lido por jovens mães, persuadindo-as a colocar os seus filhos em aulas de Surf. Contudo, é também necessário informá-las da existência da escola Surf Training School em particular.

Mix de Comunicação Integrada 2017

Objetivo	Target	Veículo	Como?	
<p>Informar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consciencializar os clientes e consumidores da existência da marca e dos atributos dos seus serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - 8-12 - Geração Z - Utilizadores finais 	<p>WOM positivo nas escolas através dos alunos de iniciação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de autocolantes com os valores da marca e simbologia da cultura surf pelos alunos de iniciação - <i>Pack</i> de aulas inclui 2 <i>Patches</i> bordados para colar na roupa, sendo que há 10 no total de forma a incentivar o seu colecionismo. Semelhante ao conceito já utilizado por escuteiros nos EUA. Alunos recebem-nos consoante os momentos e experiências passadas, ex: 1ª onda sozinho. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - 12-18 - Geração Z - Utilizadores finais 	<p><i>Social media</i> (<i>Snapchat</i>, <i>Youtube</i> e <i>Instagram</i>)</p>	<p>Divulgação de vídeos realizados pela escola dos alunos através das plataformas enumeradas, com recurso a <i>drones</i> e <i>GoPro</i></p>	
			<p>WOM positivo na comunidade local, (Matosinhos Sul, Foz do Douro, Aldoar e Nevogilde, Ramalde)</p>	<p>Utilização do fundador, professores e alguns pais como <i>spokesperson</i> da escola e do surf</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Mães - 35-40 - Geração Y - Clientes 	<p>Presença no Porto Canal e TimeOut</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de notícias - Utilização do fundador como <i>expert opinion</i> do surf no Porto e na influência de turistas para a revitalização da cidade 	
		<p><i>Social media</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Facebook</i> 	<p>Publicações periódicas dos benefícios psicológicos, emocionais e físicos da prática e cultura surfista com infografias de <i>Design</i> apelativo</p>	

Tabela 7 - Plano de comunicação com o objetivo de informar

Mix de Comunicação Integrada 2017

Objetivo	Target	Veículo	Como? / Porquê?
Persuadir – Motivar clientes, consumidores, parceiros a agir de determinada forma	Instituições regionais de turismo e cultura – Associação de Turismo do Porto – Associação de <i>Hostels</i> do Norte de Portugal – Porto Lazer	Visitas e reuniões	Aliança estratégica aos membros mais pertinentes das principais escolas do mercado, com vista a unir a imagem do Porto ao surf
	Hostels e anfitriões do <i>Airbnb</i> que possuam visitas de turistas nórdicos e alemães entre os 25-28 anos		Co-branding entre parceiros hoteleiros e a Surf Training School – Cruzamento de referências mútuas nos <i>social media</i> – WOM positivo junto dos clientes e consumidores – <i>Flyers</i> de <i>Design</i> atrativo em ambos os espaços
	Imprensa direcionada para o target de <i>Millenials</i> – TimeOut – Porto Canal – GQ – P3	Utilização de assessor reputado, amigo pessoal do fundador	Utilização do fundador como <i>spokesperson</i> da escola e da cultura surf, através da elaboração do roteiro de viagens anuais que realiza a locais exóticos, tais como: – Indonésia – Panamá – Maldivas – Marracos, entre outros. O fundador possui um conhecimento aprofundado dos melhores locais mundialmente para a prática do surf, assim como das culturas locais e costumes.

Tabela 8 - Plano de comunicação com o objetivo de persuasão

8. Estimativa dos resultados esperados

Primeiramente, os resultados da previsão das principais receitas e custos entre 2017 e 2021 só são possíveis se a Surf Training School apostar fortemente em passar a sistematizar regularmente e com fiabilidade todos os fluxos financeiros da empresa. É de notar que se trata de um processo muito simples, bastando a criação de uma folha de cálculo no Excel e a imputação dos dados diariamente.

Outro fator pertinente para a previsão foi o pressuposto que a organização iria passar a conseguir receber as mensalidades com um atraso máximo de 1 mês. Até à data, a escola possuía um crédito junto dos pais, não havendo penalização nenhuma por atrasos de muitos meses nos pagamentos. Naturalmente, tal trata-se de uma situação típica do setor, assim como da relação pessoal e familiar entre a equipa da Surf Training School e os seus clientes. Como tal, a escola não poderá passar a ter uma postura de zero tolerância, apenas de maior controlo.

As receitas incluídas na projeção são pois:

- Aluguer de pranchas e fatos, sendo que o preço se manterá nos 15€, aumentando apenas a sua quantidade, procurando-se que a taxa de crescimento esteja indexada à taxa de crescimento do setor hoteleiro do Porto;
- *Packs* de iniciação, estes rondam em média os 110€, apresentando uma flutuação sazonal considerável. Visa-se que aumentem em cada ano entre 2017 e 2021 3%, graças à estratégia de comunicação e promoção descrita anteriormente;
- Aulas de aperfeiçoamento, o seu aumento de faturação de 10% a cada ano é graças à subida de preços de 45€ de mensalidade para 65€, assim como pela postura de captação de talentos dos alunos de iniciação por parte da equipa de colaboradores e melhoria significativa do serviço prestado.

Em termos de custos, presumiu-se que a renda do espaço não iria variar. Já o salário dos professores passará de 15€ em 2017 para 17€ em 2021, de forma a motivar os mesmos como política diferenciada de Recursos Humanos face aos restantes *players* do mercado em questão. Os valores apresentados estão designados no anexo E bem como nas tabelas apresentadas abaixo.

Taxa de crescimento				
	2017	2018	2019	2020
Aluguer	10%	8%	7%	5%
Iniciação	3%	3%	3%	3%
Aperfeiç.	10%	10%	10%	10%

Tabela 9 - Taxa de crescimento das receitas

Projeção financeira entre 2017 (1ºano) e 2021 (5ºano)			
Ano	Receitas	Custos	Margem
2017	43080€	16560€	26520€
2018	45794€	16944€	28850,10€
2019	48577€	16944€	31632,69€
2020	51492€	17328€	34164€
2021	54452€	17328€	37124€

Tabela 10 - Projeção financeira entre 2017 e 2021

9. Plano de contingência

O objetivo de elaborar um plano de contingência é simular as principais adversidades que a organização poderá passar no futuro. Trata-se, no fundo, de uma enumeração dos piores cenários, estudando-se uma combinação do seu risco de probabilidade de ocorrerem com o grau de influência dos mesmos, de forma a compreender o seu nível de gravidade. Após estas etapas, desenham-se acções de contingência que possam colmatar ou eliminar as consequências das contingência em questão.

Contingência	Risco da ocorrência	Impacto da ocorrência	Ação de contingência proposta
Queda do nº de turistas estrangeiros no Porto	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> – Elevado – Quebra na faturação 	Mudança de <i>target</i> , direcionando-o para estudantes Erasmus
Fundador/CEO ausente de forma imprevista por motivos de saúde, durante um longo período de tempo	Muito baixo	<ul style="list-style-type: none"> – Muito elevado – Caos operacional – Perda de imagem de marca 	Preparação prévia e contínua de colaborador disponível para substituir temporariamente o líder
Degradação das condições de higiene e qualidade da água do mar da praia de Matosinhos	Médio	<ul style="list-style-type: none"> – Elevado – Descontentamento e insatisfação com o serviço – Deterioração do desempenho atlético 	<ul style="list-style-type: none"> – Organização de evento em conjunto com os restantes <i>players</i> do mercado para angariação de fundos para limpeza da praia – Utilização intensiva de <i>social media</i> para consciencialização da situação, criação de vídeo viral chocante – Pressão associativa e mediática junto das respetivas Câmaras Municipais

Tabela 11 - Plano de contingência

10. Orçamento

O orçamento foi realizado através das tabelas apresentadas no anexo E. As principais componentes do orçamento dividem-se no cariz de curto e médio prazo. Isto é, durante o primeiro ano do plano, estima-se um investimento de:

2000€ em material para o espaço de treinos;

300€ para a aquisição e implementação de um sistema de informação comercial;

45€ para a impressão de 1000 autocolantes;

200€ para a encomenda e compra de 100 *patches* em tecido costurado.

No total, contabiliza-se um valor de 2545€ para a realização das estratégias de *Marketing* do ano de 2017.

Pelo contrário, os restantes períodos de 2018 a 2020 caracterizam-se por não necessitarem de um investimento de montante avultado, mas sim por custos mensais de cerca de 100€, direcionadas unicamente para fins de *Marketing*. Incluir-se-á, portanto, as despesas de *internet*, assim como possíveis deslocações por parte do fundador para participação em reportagens e entrevistas enumeradas anteriormente ou reuniões comerciais com possíveis parceiros ligados à cidade do Porto. O propósito dos 100€ é simbólico, isto é, visa lembrar e motivar a equipa de colaboradores à prática sistemática de investimento em atividades de *Marketing*, levando-os a monitorizar e controlar a eficácia das medidas.

11. Programa de implementação do 1º ano

Cronograma de atividades 2017												
Atividade	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Implementação de sistema de informação comercial	X											
Formação sobre a utilização do sistema à equipa de colaboradores	X											
Encerramento da loja	X	X										
Reuniões e visitas a TimeOut, P3, Jornal Universitário do Porto, Porto Canal com assessor para angariação de notícias e cobertura mediática do surf localmente			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aquisição de materiais para espaço de treinos funcionais			X									
Divulgação do espaço de treinos a alunos de aperfeiçoamento para geração de <i>buzz</i> prévio	X	X	X									
Explicação pessoal a clientes dos motivos da nova estratégia de <i>Pricing</i> do serviço de aperfeiçoamento			X									
Criação de <i>Snapchat</i> da escola com vídeos das aulas e de preparação do espaço novo			X									
Abertura do espaço de treinos funcionais				X								
Aquisição de <i>patches</i> e autocolantes para <i>Packs</i> de iniciação de alunos mais jovens				X								
Distribuição de <i>patches</i> e autocolantes junto dos alunos da Surf Training School					X							
Visitas comerciais a potenciais aliados turísticos e culturais da cidade do Porto												
– Anfitriões <i>Airbnb</i> com pontuações elevadas					X	X	X					
– <i>Hostels</i> estratégicos com boas pontuações no <i>Booking</i>												
– Porto Lazer												
Controlo da situação creditícia face ao pagamento de clientes	X		X		X		X		X		X	X
Filmagem e promoção dos vídeos e fotografias durante viagem do fundador a local exótico de prática do surf através do <i>Snapchat</i> , <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> oficiais da escola												X

Tabela 12 - Programa de implementação do 1º ano

Capítulo 5

Limitações e pesquisas futuras

A seguinte tese incidiu após a realização de um estágio na empresa Surf Training School. Até à data, a organização nunca possuíra nenhum elemento na sua equipa de colaboradores com formação na área da Gestão. Consequentemente, a empresa realiza as atividades sob um prisma informal e sem sistemas de controlo ou regulamentação formalizados. Como tal, uma lacuna que se evidenciou ao longo da elaboração do trabalho foi a ausência de um sistema de informação adequado, que revelasse tanto os custos e receitas, como a informação pessoal dos seus clientes e alunos. A informação existe e os colaboradores conhecem-na, a questão é que não está devidamente formalizada através de um sistema simples, tal como uma base de dados.

Esta limitação repercutiu-se na elaboração dos objetivos financeiros, assim como na projeção financeira dos rendimentos e custos esperados no futuro – secções presentes no capítulo do plano de Marketing.

Destaca-se também que, futuramente, um potencial estagiário deva incidir o seu trabalho na criação de um *dossier* de patrocinadores. Tal trata-se de um fator muito pertinente para uma escola de Surf que pretende possuir atletas de excelência.

Conclusão

O estágio na Surf Training School foi uma experiência enriquecedora e levou à criação de uma rede forte de contactos.

Com o desenvolvimento do estágio foi de notar a escassez de alguns dados informativos tais como, o número total de alunos da escola, retificação dos pagamentos, quer de packs quer de mensalidades, e o tratamento dos valores contabilísticos da empresa. Para corrigir estas limitações foi dada especial ênfase à criação de um sistema de informação comercial, que irá agregar estas informações acima referidas bem como outras que poderão vir a relevantes. Como foi dito anteriormente, a Surf Training School tem, atualmente, três negócios distintos: a escola de surf, a loja, que passará a ser utilizada para os treinos físicos, e a Surf Training House. O facto de a mesma organização incluir negócios distintos torna-se imperativo ter um sistema de informação comercial sólido.

Relativamente aos objetivos e estratégias de Marketing, estes centraram-se na penetração de mercado no serviço de prestação de aulas de surf aos mercados já existentes, assim como por um desenvolvimento de produto relativo ao espaço de treinos funcionais.

Por fim, a principal contribuição do estágio e da tese em questão para a empresa foram os mapas de ação de fácil implementação, viáveis de acordo com as restrições orçamentais da escola.

Bibliografia

American Marketing Association. 2016. *Definition of Marketing*.
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Anderson, E. 2015. Do the Top U.S. Corporations Often Use The Same Words in their Vision, Mission and Value Statements?. *Journal of Marketing and Management*, 6(1): 1-15.

Arndt, J. 1978. How Broad Should the Marketing Concept Be?. *Journal of Marketing*, 42(1): 101-103.

Bagozzi, R. 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4): 32-39.

Berry, D. 1988. The marketing concept revisited: It's setting goals, not making a mad dash for profits. *Marketing News*, 22(15): 26-28.

Cousins, L. 1991. *Marketing Plans or Marketing Planning?* *Business Strategy Review*, 2(2): 35-54.

David, M. & David, F. & David, F. 2014. Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1): 95-110.

Enis, B. 1973. Deepening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 37(4): 57-62.

Freire, T. 2016. Norte lidera subida nos preços hoteleiros. *Publico.pt*.
http://economico.sapo.pt/noticias/norte-lidera-subida-nos-precos-hoteleiros_248755.html

Graham, P. 1993. Marketing's Domain: A Critical Review of the Development of the Marketing Concept. *Marketing Bulletin*, 4: 1-11.

Hirschman, E. 1983. Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 47: 45-55.

- Hollander, S. 1980. The marketing concept was born in the days of Woodrow Wilson, doughboys and flappers. *Marketing News*, 14(2): 28.
- Houston, F. 1986. The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50: 81-87.
- Kermally, S. 2003. Philip Kotler. *Gurus on Marketing*: 73-87. London: Thorogood Publishing.
- King, D. & Case, C. & Premo, K. 2013. 2012 Mission Statements: A Ten Country Global Analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1): 77-93.
- Kotler, P. & Levy, S. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1): 10-15.
- Kotler, P. 1970. Corporate models: better *Marketing* plans. *Harvard Business Review*, 48(4): 135-149.
- Kotler, P. 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2): 46-54.
- Kotler, P. & Keller, K. 2006. Understanding *Marketing* Management. In W. Mara (Eds.), *Marketing Management*: 60- 67. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. *Marketing* Plan. In D. Parker (Eds.), *Principles of Marketing*: A1-A9. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Luck, D. 1969. Broadening the Concept of Marketing – Too Far. *Journal of Marketing*, 33(3): 53-55.
- LUSA, 2016. Taxa de desemprego diminuiu para 12,1% em Março. *Publico.pt*. <https://www.publico.pt/economia/noticia/taxa-de-desemprego-diminuiu-para-121-em-marco-1730389>
- McDonald, M & Wilson, H. 2011. *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. Chichester, West Sussex, United Kingdom; John Wiley & Sons.
- McKitterick, J. 1956. The need for basic research in marketing. *Operations Research*, 4(4): 460-467.

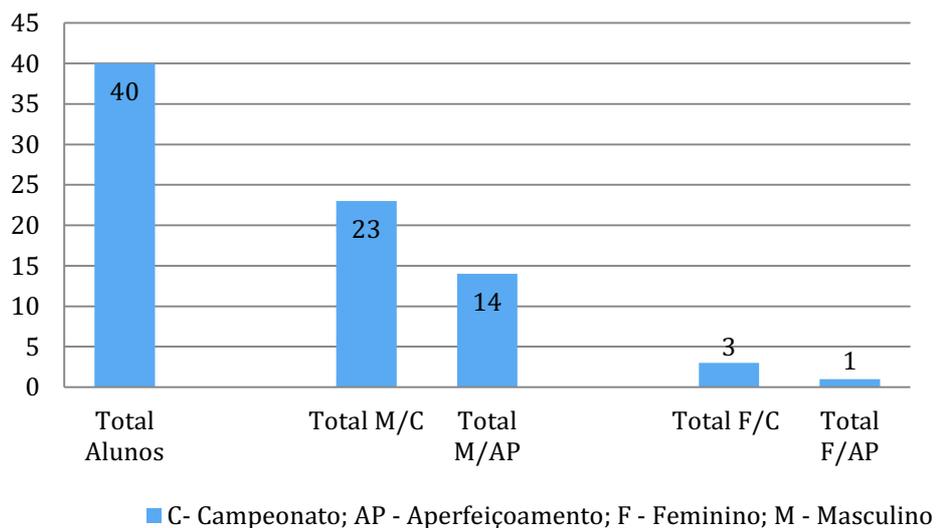
- Noronha, A. 2016. Lisboa e Porto entre as cidades que mais irão crescer no sector hoteleiro. *Jornaldenegocios.pt*.
http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo___lazer/detalhe/lisboa_e_porto_entre_as_cidades_que_mais_irao_crescer_no_sector_hoteleiro.html
- Noronha, A. 2016. Porto quer ver “impacto” da taxa turística em Lisboa. *Jornaldenegocios.pt*.
http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo___lazer/detalhe/porto_quer_ver_impacto_da_taxa_turistica_em_lisboa.html
- PAN. 2015. *Eleições Legislativas 2015 Programa Eleitoral*.
http://legislativas2015.pan.com.pt/wp-content/uploads/2015/09/PAN2015_ProgramaEleitoralXiii.compressed.pdf
- Schutte, T. & Wind, Y. *The Marketing Concept Revisited: A Decade Recap of its Development and Meaning*. University of Pennsylvania, Wharton School of Finance and Commerce, Marketing Department.
- Silva, A. 2016. Um milhão veio a Portugal e ficou alojado através da Airbnb. *Publico.pt*. <https://www.publico.pt/economia/noticia/um-milhao-veio-a-portugal-e-ficou-alojado-atraves-da-airbnb-1720510?page=3#/follow>
- Svensson, G. 2005. The Spherical Marketing Concept: A Revitalization of the Marketing Concept. *European Journal of Marketing*, 39(1/2): 5-15.
- Tadajewski, M. 2009. Eventalizing the marketing concept. *Journal of Marketing Management*, 25 (1-2): 191-217.
- Tucker, W. 1974. Future Directions in Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 38 (2): 30-35.
- Wakefield, K. 1993. Redefining the Marketing Concept for the 1990's. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 1(4): 1-16.
- Webster, F. 1988. The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, 31(3): 29-39.

Wilkie, W. & Moore, E. 2007. What Does the Definition of Marketing Tell Us About Ourselves?. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2): 296-276.

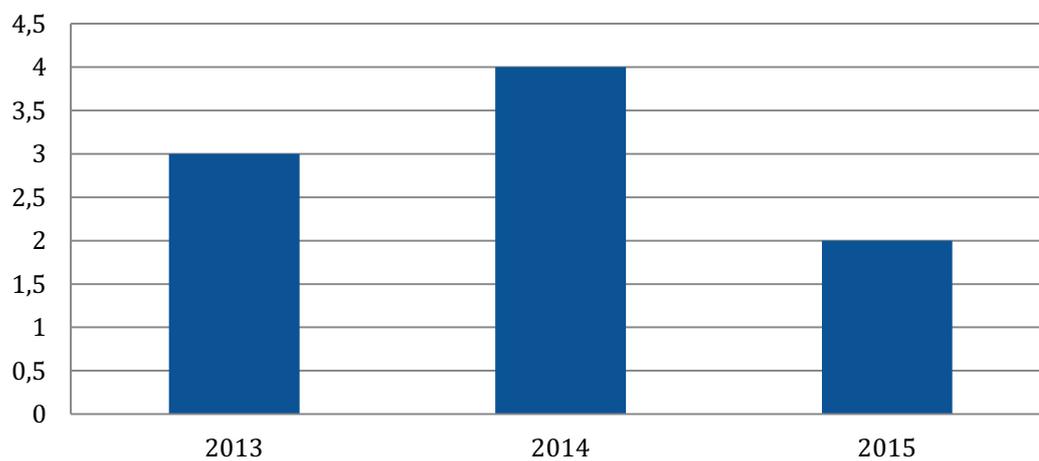
Anexos

Anexo A

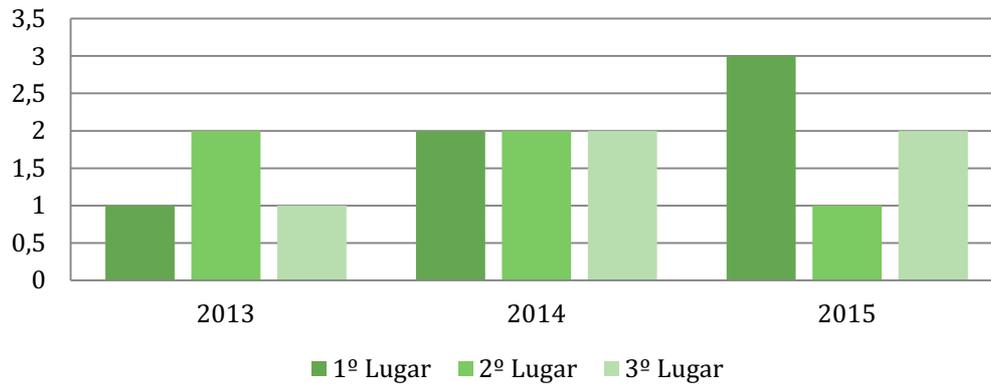
Alunos por género e escalão



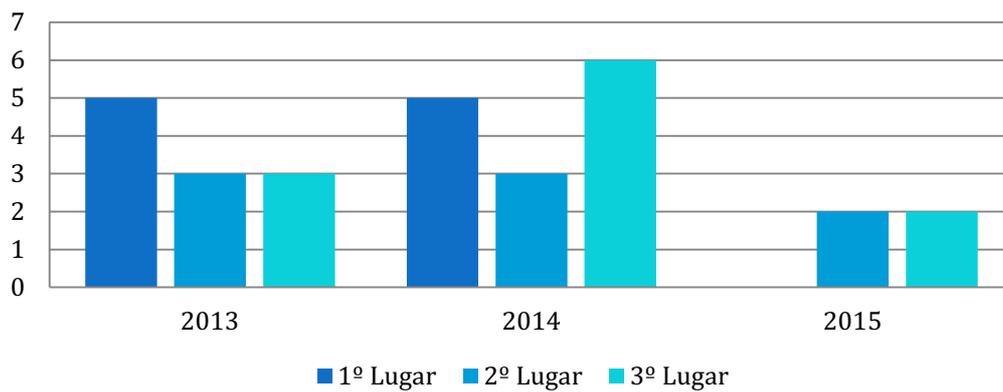
Nº de presenças em campeonatos Surf Training School



Número de alunos em rankings Top-3 de campeonatos (Género feminino)



Número de alunos em rankings Top-3 de campeonatos (Género masculino)



Evolução competitiva de alguns alunos nos últimos 3 anos:

Nome Aluno	Campeonato	Ano	Escalão	
Carlos Gouveia	Circuito Surf Norte	2013	SUB 14	MASC OPEN
			Classif. Final: 1º	Classif. Final: 3º
			Porto- 2º	Porto- 9º
			Espinho- 1º	Espinho- 9º
			Ílhavo- 1º	Ílhavo- 4º
			Viana- 2º	Viana- 5º
			Figueira-	Figueira-
	Circuito Associação Aveiro	2013	SUB 14	MASC OPEN
			Classif. Final: 1º	Classif. Final: 7º
			1ªEtap-	1ªEtap-
			2ªEtap-	2ªEtap-
			3ªEtap- 2º	3ªEtap-2º
			4ªEtap- 1º	4ªEtap- 7º
			5ªEtap-1º	5ªEtap-4º
	Circuito Nacional Esperanças	2013	SUB 14	
			Classif. Final: 12º	
			Costa da Cap- 9º	
			Peniche- 9º	
			Aveiro-9º	
			Viana-13º	
			Ericeira-7º	
Estoril-9º				
	Circuito Surf Norte	2014	MASC OPEN	
			Classif. Final: 24º	
			Costa-Nova-	
			Espinho-	
			Figueira-	
	Circuito Associação Aveiro	2014	SUB 16	MASC OPEN
			Classif. Final: 8º	Classif. Final: 13º
			1ªEtap-	1ªEtap-
			2ªEtap- 1º	2ªEtap- 2º
			3ªEtap-	3ªEtap-
	Circuito Nacional Esperanças	2014	SUB 16	
			Classif. Final: 14º	
			Costa da Cap-	
			Nazaré- 17º	
			Porto-17º	
	Club Surf Porto	2014	SUB 16	MASC OPEN
			Classif. Final: 2º	Classif. Final: 1º
	Circuito Surf Norte	2015	SUB 16	
			Classif. Final: 3º	
			Viana-	
			Aveiro-	
	Circuito Nacional Esperanças		Porto- 1º	
			Espinho- 1º	
			SUB 16	
			Classif. Final:5º	

Anexo B

Ano 2015					
Circuito Surf Norte					
	SUB 16	SUB 18	FEM OPEN		
Luisa Villas Boas	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final: 5º		
	Viana-	Viana-	Viana-		
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-		
	Porto-	Porto-	Porto- 4º		
	Espinho-	Espinho-	Espinho-		
Catarina Beirão	Classif. Final: 1º	Classif. Final: 1º	Classif. Final: 3º		
	Viana- 2º	Viana- 2º	Viana-		
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-		
	Porto- 1º	Porto- 1º	Porto-		
	Espinho- 2º	Espinho-	Espinho- 1º		
Inês Beirão	Classif. Final: 2º	Classif. Final: 1º	Classif. Final: 3º		
	Viana- 1º	Viana- 1º	Viana-		
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-		
	Porto- 2º	Porto- 2º	Porto- 1º		
	Espinho-	Espinho-	Espinho-		
Circuito Surf Norte					
	SUB 12	SUB 14	SUB 16	SUB 18	MASC OPEN
José Maria Bruschy	Classif. Final:	Classif. Final: 2º	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final: 10º
	Viana-	Viana- 3º	Viana-	Viana-	Viana- 7º
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-
	Porto-	Porto- 1º	Porto-	Porto-	Porto-
	Espinho-	Espinho- 4º	Espinho-	Espinho-	Espinho- 3º
Gonçalo Maya	Classif. Final:	Classif. Final: 4º	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final: 20º
	Viana-	Viana- 1º	Viana-	Viana-	Viana-
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-
	Porto-	Porto- 9º	Porto-	Porto-	Porto- 13º
	Espinho-	Espinho- 5º	Espinho-	Espinho-	Espinho-
António Castro	Classif. Final:	Classif. Final: 5º	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final:
	Viana-	Viana- 4º	Viana-	Viana-	Viana-
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-
	Porto-	Porto- 5º	Porto-	Porto-	Porto-
	Espinho-	Espinho- 5º	Espinho-	Espinho-	Espinho-
Henrique Menezes	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final: 3º	Classif. Final: 14º
	Viana-	Viana-	Viana-	Viana-3º	Viana-
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-
	Porto-	Porto-	Porto-	Porto- 5º	Porto-
	Espinho-	Espinho-	Espinho-	Espinho- 4º	Espinho- 5º
Martim Dams	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final:	Classif. Final: 17º	Classif. Final: 20º
	Viana-	Viana-	Viana-	Viana-	Viana-
	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-	Aveiro-
	Porto-	Porto-	Porto-	Porto- 13º	Porto- 13º
	Espinho-	Espinho-	Espinho-	Espinho-	Espinho-

Anexo C

Guião:

Contactos

- 1) Rádio Taxi Porto: 225076400
- 2) Hospital Santo António: 222077500
- 3) Número de Emergência: 112
- 4) Pizza Hut Foz (Ecomendar Pizza): 222444222

Utilidades

- 1) STCP / YELLOW BUS TOURS
- 2) Metro
- 3) Supermercado
- 4) Farmácia
- 5) Multibanco
- 6) Tabacaria/ Quiosque
- 7) Restaurantes/ Esplanadas
 - Tavi
 - Rainha da Foz
 - Juquinha
 - Terra/ Casa Vasco/ Porta Rosa/ Alforno/ Oporto
 - Lais de Guia
 - Sandhouse
 - Peixe: Matosinhos Avenida dos restaurantes
 - Shopping: Norteshopping.

Pontos de interesse:

Próximos:

- 1) Serralves
- 2) Parque da Cidade
- 3) SeaLife
- 4) Praias: Molhe, Gondarém, Luz, Ingleses.

Porto:

- 1) Livraria Lello
- 2) Baixa do Porto (Zona de lojas, restaurantes, passear)
- 3) Rua das Flores
- 4) Praça das Oliveiras/ Costa Café

- 5) Torre dos Clérigos
- 6) Cais de Gaia
- 7) Casa da Música
- 8) Passeios de Barco pelo Douro
- 9) Mercado Bom Sucesso (Av. Boavista)
- 10) Sé Catedral
- 11) Ribeira
- 12) Caves Vinho do Porto
- 13) Estação de São Bento + Aliados
- 14) Café Majestic
- 15) Passeios de Eléctrico
- 16) Centro de Fotografia do Porto
- 17) Palácio de Cristal
- 18) Miradouros

Comida Típica:

- 1) Francesinhas
- 2) Restaurantes da Ribeira
- 3) Dop, Book, Cafeína: Restaurantes mais requintados

Noite:

- 1) Café Piolho
- 2) Armazém do Chá e do Café
- 3) Praça, Tamisa
- 4) Caipirinhas
- 5) Rua das Galerias de Paris (Twins, Plano B, Casa do Livro)
- 6) Ponchas
- 7) Champanheria
- 8) Fé
- 9) Pitch (Discoteca)

Autocarros Foz:

200, 203, 500

Para aceder ao metro: Apanhar o autocarro 500 Matosinhos. Sair na Paragem Matosinhos Sul. Aí encontrará o metro que tem sentido até ao centro do Porto (Estádio do Dragão – sentido do Metro). Dependendo do sítio onde se dirige poderá

ter que trocar em trindade. Trindade fica acima da Avenida dos Aliados, portanto, á partida, será suficiente ir até esta mesma paragem, sem ter que trocar de metro.

Para ir do seu apartamento até à Surf Training School: Basta apanhar o autocarro 500, na paragem em frente ao café do Sr. Moreira na rua Nossa Senhora da Luz, com sentido a Matosinhos. Terá que sair cerca de 5/7 minutos depois na paragem Edifício Transparente.

Para ir do seu apartamento ao centro do Porto: Apanhar na paragem do mercado da foz (em frente á Juquinha), o autocarro 200 com o sentido Bolhão. Sair na paragem Bolhão, última paragem., sairá próximo da rua santa catarina.

Informações:

Ir Para...

Serralves: ir a pé ou: no mercado da foz apanhar o autocarro 203 no sentido marquês e sair na paragem Serralves, terá que andar cerca de três paragens desde a sua entrada no autocarro.

Parque da cidade: ir até á paragem da rua nossa senhora da luz e apanhar o autocarro 500 no sentido Matosinhos. Sair na paragem Edifício transparente.

SeaLife: ir até á paragem da rua nossa senhora da luz e apanhar o autocarro 500 no sentido Matosinhos. Sair na paragem Castelo do Queijo.

Livraria Lello/ Baixa do Porto/ Torre dos Clérigos / Rua das Flores / Praça das Oliveiras: Costa Café: Apanhar o autocarro 200 em direcção ao Bolhão, este autocarro apanha-se na paragem do mercado da foz, e sair na paragem Carmo.

Estação de São Bento+ Aliados / Ribeira: Apanhar o autocarro 500 em direcção a Lois na paragem em frente á praia dos ingleses. A paragem que terá que sair será a última, Lois. Para ir ao Cais de Gaia e às caves, poderá sair nesta paragem e atravessar a ponte D.Luís a pé.

Casa da Música: Apanhar o autocarro 203, no mercado da foz, em direcção ao Marquês. Sair na Paragem de Agramonte. Para ir ao Mercado de Bom sucesso o trajecto é o mesmo.

Passeio de Elétrico: Apanhar o Elétrico na Rua do Passeio Alegre.

Café Majestic: Apanhar o autocarro 200 no mercado da foz, em direcção ao bolhão, e sair na última paragem, bolhão.

À noite: os horários quer do metro quer do autocarro são muito espaçados entre si. Aconselha-se o uso de Taxi.

Anexo D

Preço	Aluguer	15 €			
	Inici	110 €			
	Aper	65 €			
		Taxa de crescimento			
		2017	2018	2019	2020
	Aluguer	10%	8%	7%	5%
	Iniciação	3%	3%	3%	3%
	Aperfeiç.	10%	10%	10%	10%
	2016	2017	2018	2019	2020
Professores	15,00 €	16,00 €	16,00 €	17,00 €	17,00 €

2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aluguer	18	20	30	30	40	60	65	65	60	35	25	22
Inic	10	10	15	15	18	30	30	30	18	15	8	8
Aperf	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Receitas	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aluguer	270,00 €	300,00 €	450,00 €	450,00 €	600,00 €	900,00 €	975,00 €	975,00 €	900,00 €	525,00 €	375,00 €	330,00 €
Inic	1.100,00 €	1.100,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.980,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	1.980,00 €	1.650,00 €	880,00 €	880,00 €
Aperf	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €	1.105,00 €
	2.475,00 €	2.505,00 €	3.205,00 €	3.205,00 €	3.685,00 €	5.305,00 €	5.380,00 €	5.380,00 €	3.985,00 €	3.280,00 €	2.360,00 €	2.315,00 €
Custos	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Renda	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Professores	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
Marketing	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €	1.380,00 €
2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
MARGEM	1.095,00 €	1.125,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	2.305,00 €	3.925,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	2.605,00 €	1.900,00 €	980,00 €	935,00 €