



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A ISURF ACADEMY

ANA MARIA PEREIRA ANTUNES

OUTUBRO-2015



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A ISURF ACADEMY

ANA MARIA PEREIRA ANTUNES

ORIENTAÇÃO:

JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO – 2015

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial para a professora Joanna Santiago cuja orientação e incentivo foram fundamentais para este projeto.

Aos meus pais, um muito obrigada por estarem sempre presentes nos momentos cruciais da minha vida.

Um obrigado gigante à minha tia-avó! Sem o seu encorajamento, não tinha chegado aqui.

À minha irmã e avós um agradecimento especial! Mesmo sem saberem, o seu bom humor ajudou-me nos piores momentos.

Um especial agradecimento a todos os que fazem parte da iSURF Academy.

Aos meus amigos, agradeço a sua infinita paciência ao longo deste percurso.

A si, que nunca me abandonou!

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para a iSURF Academy. Sendo uma microempresa, criada em 2012, sem um plano de marketing, este projeto tem como finalidade planejar um conjunto de ações de forma a ajudar a escola a melhorar os 7 P's do marketing mix.

Para atingir este objetivo, privilegiou-se a *research* como metodologia de investigação. Para informação mais detalhada sobre a escola fizeram-se entrevistas semiestruturadas aos sócios. A qualidade do serviço prestado pela iSURF Academy, bem como o nível de satisfação dos alunos/clientes, foi validada tendo por base os itens do modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). Dos resultados obtidos conclui-se que, de modo geral, os alunos/clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado, sendo que a diminuição do número de alunos no inverno é, essencialmente, atribuída às condições meteorológicas.

Tendo-se verificado que os resultados apontavam para a necessidade da iSURF ter mais publicidade, o plano de marketing privilegiou um vasto conjunto de ações visando, por um lado, uma política de comunicação *online* e, por outro, a realização de atividades de contato direto com os clientes.

Palavras-chave: plano de marketing, marketing mix, *action research*, *surf*

Abstract

This study aims to draw up a marketing plan for iSURF Academy. Being a micro-enterprise, founded in 2012, without a marketing plan, the purpose of this project was to plan a set of actions to help the school to improve the 7 P's of marketing mix. To achieve this goal, we indulged into action research as the research methodology. In the way of gathering more detailed information about the school, semi-structured interviews were conducted with the members. The quality of service provided by iSURF Academy and the student/customer satisfaction level has been validated based on the items from the SERVQUAL model by Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). The results obtained showed that, overall, students/clients are satisfied with the quality of service, and the decrease in the number of students in the winter is mainly due to weather conditions.

As verified the results pointed that the iSURF needs to have more advertising, and the marketing plan favored a wide range of actions aimed, on the one hand, an online communication policy and, second, conducting activities directly contacting the customers.

Keywords: marketing plan, marketing mix, action research, surf

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Conceito de Marketing	4
2.2. Planeamento de Marketing	5
2.3. Marketing de Serviços	6
2.4. Marketing Mix adaptado aos serviços	7
2.5. Quadro de Referências.....	7
3. METODOLOGIA	8
3.1. Método de Recolha de Dados	9
3.2. Caraterização da Amostra e Interpretação dos Dados	10
3.3. Limitações	12
4. ANÁLISE DE AMBIENTE	12
4.1. Prática de Surf	12
4.2. Análise Externa.....	13
4.2.1. Ambiente Político-Legal.....	13
4.2.2. Ambiente Económico	15
4.2.3. Ambiente Sociocultural	15
4.2.4. Ambiente Tecnológico.....	18
4.2.5. Análise da Concorrência.....	19
4.3. Análise Interna.....	20
4.3.1. História	20
4.3.2. Missão e valores	21
4.3.3. Recursos Humanos/Pessoas.....	21
4.3.4. Recursos Financeiros	22
4.3.5. Recursos de Informação	22
4.3.6. Recursos de Fornecedores	22
4.3.7. Ligações Empresariais	23
5. ELEMENTOS DO MARKETING MIX	23
5.1. Produto.....	23
5.2. Preço	24
5.3. Comunicação	24
5.4. Local/Distribuição	25

5.5. Processos	25
5.6. Evidências Físicas.....	26
6. ANÁLISE SWOT.....	26
7. POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO	27
8. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	28
8.1. Pressupostos.....	28
8.2. Objetivos de Marketing	28
9. DIREÇÃO DO PLANO DE MARKETING	29
9.1. Táticas de Marketing Mix.....	29
9.2. Planeamento e Calendarização	30
9.3. Orçamentação	32
9.4. Controlo e Monitorização	32
10. CONCLUSÕES.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

Índice de Quadros

Quadro I: Quadro de referências.....	7
Quadro II: Principais Concorrentes	19
Quadro III: Análise SWOT.....	27
Quadro IV: Táticas de Marketing Mix.....	29
Quadro V: Calendarização.....	30

Índice de Anexos

Anexo 1: Modelo SERVQUAL (1988)	39
Anexo 2: Inquérito da qualidade do serviço aplicado aos alunos da iSURF.....	39
Anexo 3: Análise dos dados	44
Anexo 4: Análise dos dados	44
Anexo 5: Análise dos dados	45
Anexo 6: Análise dos dados	45
Anexo 7: Análise dos dados	46
Anexo 8: Análise dos dados	46
Anexo 9: Análise dos dados	47
Anexo 10: Análise dos dados	47
Anexo 11: Análise dos dados	48
Anexo 12: Análise dos dados	48
Anexo 13: Análise dos dados	49
Anexo 14: Análise dos dados	49
Anexo 15: Análise dos dados	50
Anexo 16: Análise dos dados	51
Anexo 17: Projeções do Banco de Portugal: 2015 – 2017	52
Anexo 18: Questionário para análise da concorrência	52
Anexo 19: Tabela de preços da iSURF Academy	53

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade a elaboração de um plano de marketing para a iSURF Academy.

De acordo com McDonald (2008, p. 8), o “planeamento de marketing é a aplicação planeada dos recursos de marketing para conseguir os objetivos estabelecidos” defendendo, ainda, que é necessário evitar a preocupação excessiva com objetivos a curto prazo e focar o pensamento estratégico nas implicações externas e internas a longo prazo. Por seu lado, Kotler & Keller (2006) defendem que a tarefa do marketing é, em suma, reverter a diminuição da procura. O profissional de marketing deve analisar as causas da diminuição e determinar se a procura poderá ser incentivada com novos mercados-alvo, com mudanças nas características do produto ou com comunicação mais eficaz.

Portugal é, sem dúvida alguma, um país com uma excelente costa marítima e inúmeras praias com grande potencial para a prática do *surf*, pelo que se pode afirmar, “com convicção e orgulho, que Portugal é uma espécie de praia gigantesca para praticantes de *surf* de todo o mundo” (Turismo de Portugal, 2012), no entanto, o “*surf* é ainda uma realidade recente por se desconhecer os seus potenciais benefícios” (Cabeleira, 2001, p. 20).

Tradicionalmente, no nosso país, a época alta de prática de *surf* abarca os meses de junho/julho a setembro/outubro, ainda que esta modalidade seja praticada ao longo de todo o ano. O *surf* pratica-se de norte ao sul do país e, segundo a Federação Portuguesa de Surf, em agosto de 2015, havia cerca de 1.700 pessoas federadas. Muito se tem discutido sobre o carácter elitista do *surf* devido aos custos monetários inerentes à modalidade, no entanto, atualmente, tem-se assistido à divulgação e ao estímulo desta prática desportiva, quer nos meios ligados à modalidade, quer através dos *mass media*, o que tem suscitado interesse e aumentado o número de participantes, independentemente do contexto de crise em que o país se encontra.

A praia do Cabedelo, na zona centro do país, com um extenso areal e um mar propício à prática do *surf*, local de férias, frequentado habitualmente por pessoas da região centro e, em particular, da cidade de Coimbra, oferece a possibilidade de momentos de lazer combinando a fruição do prazer de banhos de sol e/ou mar com a prática do *surf* sendo a onda do Cabedelo:

para muitos, a mais conhecida da Figueira da Foz, devido ao fato de, no princípio do século, terem decorrido provas do mundial de surfWT¹ e, ainda, da possibilidade de muitos surfistas na água. É uma das ondas mais consistentes da Figueira da Foz.

In Turismo de Portugal (2012).

Estas condições facultam a existência de três escolas na praia do Cabedelo: Escola de Surf (desde 1999), iSURF (desde 2012) e SurfScool (desde 2013), o que faz aumentar a concorrência entre si.

Um dos atuais proprietários da iSURF Academy, dedicado ao ensino do *surf* desde 1999 e, tendo sido, em 2008, campeão de *longboard* (prancha utilizada para a prática de *surf* que apresenta maior flutuação e, por consequência, maior estabilidade) decide, em 2010, fundar um “Grupo de Treino de Surf”. O sucesso deste projeto, que tinha por objetivo a alta competição, resultou na abertura de uma escola de *surf*, em 2012, – iSURF Academy, a qual tem, como principal objetivo, a promoção e o desenvolvimento do *surf* na região de Coimbra. Com a criação da iSURF Academy, notou-se um aumento da prática de *surf* na Figueira da Foz, sendo que esta situação tem maior significado nos meses de verão. Com efeito, esta escola está aberta durante todo o ano, mas desenvolve a sua atividade, primordialmente, nos meses de verão e notando uma diminuição de clientes nos restantes meses do ano. Sem números exatos, um dos sócios da escola afirma que, dos cerca de vinte alunos diários nos meses de época alta, apenas dois continuam, em regime de treino, durante os meses do inverno.

¹ Surf World Tour

Consciente da importância que na sociedade atual se atribui à saúde e bem-estar, bem como aos momentos de lazer, e, considerando que a prática do *surf* é uma ótima maneira de atingir este desiderato, justifica-se e revela-se pertinente um projeto que aborde esta temática. Por outro lado, acompanhando o crescimento da iSURF pode verificar-se a existência de um baixo índice de procura durante os meses de inverno. Sendo uma escola aberta durante todo o ano, poderia esperar-se a fidelização de um certo número de clientes, mesmo em época baixa. É, precisamente, por não se verificar regularidade na sua atividade, que se pretende elaborar um plano de ação para atenuar a quebra dos lucros devido à falta de clientes nesta época do ano.

Nesta medida, o presente trabalho tem como finalidade definir um plano de marketing com vista a reverter a atual situação da iSURF Academy, ou seja, pretende-se definir estratégias de atuação de forma a aumentar o seu número de clientes e, conseqüentemente, os respetivos lucros.

Assim, para este projeto definem-se três questões de investigação: 1) perceber o mercado e a situação atual da empresa; 2) perceber quais as estratégias a desenvolver tendo em conta a análise interna e externa; 3) perceber que ações melhor se adequam à situação e como implementá-las.

Tendo em conta a natureza do presente trabalho, a metodologia escolhida é a *action research* que, segundo Saunders, Lewis & Thornhill (2009), pressupõe um processo de interação e uma parceria colaborativa e democrática entre investigador e membros da organização, fazendo com que, como defendem Perry & Gummesson (2004), o investigador seja, simultaneamente, ator e investigador. Por sua vez, a qualidade do serviço prestado pela iSURF Academy, bem como o nível de satisfação dos alunos/clientes, é validada tendo por base os itens do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985).

Da estrutura do presente trabalho faz parte a revisão da literatura (Capítulo 2), onde são explanados os conceitos fundamentais abordados no trabalho, terminando com o quadro de referências, seguindo-se o Capítulo 3, onde se apresenta a metodologia utilizada e os respetivos resultados. Nos Capítulos 4 e 5, faz-se a análise de ambiente, onde se refere a prática de *surf*, análise externa e interna e o marketing mix da iSURF. A análise SWOT integra o Capítulo 6, sendo que os Capítulos 7, 8 e 9 expõem os diferentes aspetos do plano de marketing para a iSURF Academy. Finalmente, no Capítulo 10, apresentam-se as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Saunders et al. (2009), citando Sharp et al. (2002), há duas grandes razões que justificam a revisão da literatura. A primeira, a pesquisa prévia ajuda o investigador a generalizar e a redefinir as ideias sobre a própria pesquisa, a segunda, a revisão da literatura constrói parte fundamental do projeto de investigação. Neste pressuposto, é imperioso fazer uma revisão de literatura no sentido de abordar os principais conceitos inerentes a esta investigação, bem como definir um quadro de referência que deverá ser a linha orientadora deste trabalho.

2.1. Conceito de Marketing

Marketing consiste em “envolver clientes e gerir relações rentáveis com os clientes” (Kotler & Armstrong, 2016, p.26), devendo ser definido como um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relações com eles, a fim de obterem, em troca, valor dos clientes (Kotler & Armstrong, 2016). Assim, o objetivo do marketing é criar valor para os clientes e para a empresa, procurando, também, atrair novos clientes e fidelizar os clientes atuais garantindo a sua satisfação.

Por sua vez, Kotler & Keller (2006, p. 4) consideram que marketing é um “processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e troca de produtos e serviços com outros”. Para estes autores, marketing é mais do que qualquer outra função de negócios, uma vez que lida com clientes, visando, sobretudo, a gestão da relação com os clientes “rentáveis”.

Relativamente ainda ao conceito de marketing, Westwood (2006), citado por Belo (2013, p. 3), afirma que “marketing passa por descobrir o que os consumidores querem e, em consonância com os produtos que uma empresa produz, é importante ir ao encontro das suas exigências, com a finalidade de gerar lucros”. Como deu para observar nesta breve revisão, o conceito de marketing incide essencialmente na criação de valor, tanto para o cliente como para a empresa.

2.2. Planeamento de Marketing

Planeamento de marketing é uma das funções mais importantes do marketing, sendo uma ferramenta indispensável para alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com McDonald (2008, p. 9), o planeamento de marketing é “a mais difícil das tarefas de marketing, uma vez que envolve reunir, num coerente e realístico plano, todos os elementos de marketing, sendo que esta «coalescência» requer, pelo menos, alguns procedimentos institucionalizados, bem como um inevitável compromisso entre objetivos conflituosos”. Seguindo a linha de pensamento deste autor, o planeamento de marketing é a aplicação planeada dos recursos de marketing para conseguir os objetivos estabelecidos defendendo, ainda, que é necessário evitar a preocupação excessiva com objetivos a curto prazo e focar o pensamento estratégico nas implicações externas e internas a longo prazo. O autor realça, ainda, que o “planeamento de marketing é sobre os objetivos de marketing – o

que se pretende alcançar – e estratégias de marketing – como se pretende alcançar os objetivos de marketing” (McDonald, 2008, p. 11).

2.3. Marketing de Serviços

Tendo em conta que marketing abrange uma grande quantidade de áreas, torna-se fundamental conhecer as necessidades e expectativas dos clientes de uma empresa ligada aos serviços.

Lovelock & Wirtz (2006, p.8) definem serviço como “uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horas e locais específicos efetuando um mudança desejada (...)” Por sua vez, para Grönroos serviços são:

processos que consistem numa série de actividades que ocorrem em interação entre o cliente e pessoas, bens e outros recursos físicos, sistemas ou infra estruturas que representam o fornecedor do serviço e, provavelmente, envolvendo outros clientes cujo objetivo é solucionar os problemas.

In Grönroos (2006, p. 323).

Considerando o claro aumento da concorrência, um cliente, ao escolher um serviço, procura também “vivência, experimentação, satisfação pessoal, e, além de um benefício, a expressão da sua individualidade” (Marques, Félix, Simão & Leite 2012, p. 2). Por esta razão, um profissional de marketing deve saber explorar os interesses e sensibilidade dos clientes para “conseguir atrair e fidelizar muitos clientes” (Marques et al., 2012, p. 2).

Por sua vez, Parasuraman et al. (1985), identificam dez aspetos importantes da qualidade do serviço: fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento e compreensão do cliente e tangibilidade. Posteriormente, os mesmos autores reduziram estes aspetos em cinco: empatia, garantia, fiabilidade, responsabilidade e tangibilidade. Consequentemente estas dimensões, as quais constituem o modelo SERVQUAL, têm como objetivo medir o grau de satisfação dos

clientes e a qualidade do serviço prestado. O modelo, proposto por Parasuraman et al. (1988), pode ser consultado no Anexo 1.

2.4. Marketing Mix adaptado aos serviços

Marketing mix é definido como “o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para conseguir atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (Kotler & Armstrong 2012, p. 51). Estas ferramentas estão classificadas em quatro grupos, os chamados 4 P’s do marketing: produto (*product*), preço (*price*), local (*place*) e comunicação (*promotion*).

Tendo em conta as características dos serviços, para além dos 4 P’s básicos do marketing há que ter em consideração outros. Assim, nota-se a importância das evidências físicas (*physical evidence*), o cliente cria expectativas sobre o serviço através das evidências físicas existentes, equipamentos, etc. Outro elemento importante para os serviços, são as pessoas (*people/participants*), nota-se que o bom desempenho dos funcionários é crucial e influencia as expectativas e o nível de satisfação que os clientes têm com o serviço. O último dos elementos do marketing mix dos serviços está relacionado com os processos (*processes*), o qual se refere à forma como o serviço é efetuado. Estes são os P’s ligados à entrega do serviço e à interface do cliente (Lovelock & Wirtz, 2011).

2.5. Quadro de Referências

Atendendo ao objetivo do presente projeto e aos vários contributos dos autores referidos, apresenta-se o seguinte quadro de referências (Quadro I):

Quadro I: Quadro de referências

Autores	Estrutura
McDonald (2008)	Enquadramento Análise Externa

	Análise PEST
	Análise da Concorrência
McDonald (2008)	Análise Interna
McDonald (2008); Westwood (2006); Kotler & Armstrong (2012)	Análise SWOT
Westwood (2006)	Objetivos do Marketing
Westwood (2006); Lovelock & Wirtz (2006, 2011)	Estratégias de Marketing
McDonald (2008)	Calendarização
	Controlo e Monitorização
	Orçamentação

Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

Considerando os objetivos deste trabalho, privilegia-se, como estratégia de investigação, os primeiros passos de *action research* que, segundo Perry & Gumesson (2004), citado por Jacinto (2013), reúne quatro aspetos essenciais:

(1) um grupo de pessoas que utilizam um conjunto de actividades ciclicas de planeamento, acção, observação e reflexão sobre o que aconteceu; (2) melhorar os processos de acção de um grupo de trabalho; (3) a resolução de problemas práticos e complexos sobre os quais existe pouca informação; (4) a execução de um relatório sobre aquilo que foi descoberto.

In Jacinto (2013, p.11).

Além do mais, este tipo de metodologia, *action research*, segundo Saunders et al. (2009), pressupõe um processo de interação e uma parceria colaborativa entre investigador e membros da organização.

3.1. Método de Recolha de Dados

Para a consecução dos objetivos deste trabalho usou-se uma metodologia mista: quantitativa (através da aplicação de um questionário) e a qualitativa (através de entrevista). O primeiro passo na recolha dos dados foi a aplicação de entrevistas de carácter informal e que tiveram por objetivo obter informação detalhada sobre a escola. Outro instrumento de recolha de dados, aplicado no presente estudo, foi o inquérito por questionário.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p. 190), o questionário consiste em “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de um problema ou, ainda, sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.”. O questionário foi constituído por duas seções: a seção A, com 8 questões, relativas à prática de *surf* e às razões da escolha da iSURF Academy e a seção B, com 6 questões sobre dados pessoais. A qualidade do serviço prestado, bem como o nível de satisfação dos alunos/clientes, foi validada tendo por base os itens do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985), os quais se dividem em 5 dimensões: tangibilidade, fiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia, num total de 22 itens. O questionário usado para o presente trabalho tem por base questões que visam identificar as expectativas e satisfação dos alunos/clientes relativamente às instalações, aos equipamentos, aos funcionários/instrutores e à qualidade do serviço prestado pela iSURF Academy.

Usou-se a escala de Likert cujo grau de concordância varia entre “Discordo Plenamente”(1) e “Concordo Plenamente” (5). Foi também usada a escala de importância que varia entre “Nada Importante” (1) e “Muito Importante” (5).

O questionário foi aplicado nos meses de junho e de julho de 2015. Para avaliar o instrumento, fez-se a aplicação do pré-teste a 10 sujeitos com características idênticas aos da

amostra, na primeira semana de junho. Deste pré-teste resultou a necessidade de introduzir alterações, tendo a versão final do questionário ficado conforme o Anexo 2.

3.2. Caraterização da Amostra e Interpretação dos Dados

A amostra do presente estudo é constituída pelos fundadores da iSURF Academy e respetivos colaboradores, por clientes regulares e pontuais que, dado o seu conhecimento sobre a escola e sobre as caraterísticas dos principais consumidores/clientes, possuem informação revelante para a elaboração do plano de marketing.

Da amostra faziam parte 55 sujeitos, tendo respondido 49, sendo que 5 questionários foram anulados em virtude de diversas incorreções no seu preenchimento. Assim, a percentagem de retorno é de 80% (44 questionários validados).

Das respostas obtidas verifica-se que 41% indicou estar a frequentar aulas de *surf* pela primeira vez, enquanto que 59% já tinha frequentado (Anexo 3). Relativamente aos motivos que levaram os clientes a praticar esta modalidade, verificou-se que as opções mais seleccionadas foram “curiosidade” e “amigos” com 50%, imediatamente seguidas de “meio envolvente” com 43% (Anexo 4). No que respeita aos elementos considerados mais importantes para a escolha de uma escola de *surf*, foram seleccionados os itens “qualidade das aulas” (4,8) “formação dos instrutores” (4, 7) e “saúde e bem-estar” (4,5) (Anexo 5). Relativamente ao modo como tinham tido conhecimento da iSURF Academy, os inquiridos responderam, na sua grande maioria, que conheceram a escola, através de “amigos” (89%) (Anexo 6).

Perante a questão sobre a continuidade na iSURF, nos meses de inverno, 34% dos sujeitos querem continuar (Anexo 7), sendo que as razões mais apontadas foram “o gosto pela atividade” (32%), “o desejo de evoluir” (25%) e o facto de ser “um desporto ao ar livre” (14%) (Anexo 8). Por sua vez, 66% dos respondentes disseram não querer continuar,

indicando, como principais motivos, “condições meteorológicas” (52%) e “disponibilidade” (43%) (Anexo 9).

A amostra é, maioritariamente, constituída por indivíduos do sexo masculino (64%) (Anexo 10). São pessoas ainda muito jovens, sendo a faixa etária mais significativa “até 15 anos” (26%), logo seguida de “mais de 30 anos” (21%) “19-22 anos” (20%) (Anexo 11). Como se esperava, dada a localização da iSURF, a maioria dos alunos residem nos concelhos de Coimbra e de Figueira da Foz com um número igual de 34% em cada um dos concelhos. É de referir, no entanto, que existe um pequeno grupo de alunos oriundos da região norte (6%) e de Lisboa (9 %) (Anexo 12). Quanto às habilitações literárias, 41% dos sujeitos tem (ou frequenta) o ensino secundário, logo seguido do ensino superior (27%) e os sujeitos com o ensino básico são 23% da amostra (Anexo 13). A maioria pertence à categoria de “estudante” (59%), seguida por “trabalhador por conta de outrem” (27%) (Anexo 14). Relativamente às despesas com atividades desportivas, 32% gasta até 30€ mensais e outros 32% gastam entre 31€ a 60€ (Anexo 15), valores perfeitamente aceitáveis, tendo em linha de conta o seu nível etário.

Os dados obtidos com base no modelo SERVQUAL, o qual serviu como referência para validar o grau de satisfação dos alunos/clientes da iSURF Academy relativamente aos aspetos físicos e de qualidade do serviço (tendo em linha de conta a escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a ”Discordo Plenamente” e 5 a “Concordo Plenamente”), permitem verificar que, de modo geral, os inquiridos reconhecem qualidade aos serviços prestados pela iSURF (Anexo 16). Com efeito, nas diferentes dimensões (tangibilidade, fiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia) atingiram-se valores a partir de 4,5, o que significa existir um elevado nível de satisfação dos clientes da iSURF. Há, no entanto, um aspeto classificado com 4,8 que indica que “a escola precisa de mais publicidade”.

3.3. Limitações

As principais limitações do presente trabalho prendem-se com o tamanho da amostra, a qual resulta do número de alunos da escola. Por outro lado, foram necessários dois meses para conseguir aplicar os questionários junto dos alunos, tendo sido aproveitados os fins de semana para o efeito. Uma outra dificuldade relaciona-se com o facto de não ter obtido toda a informação necessária relativa à concorrência, tendo sido necessário, para uma das escolas de *Surf* situada no Cabedelo, recorrer apenas ao seu *site* (que, infelizmente, se encontra desatualizado).

4. ANÁLISE DE AMBIENTE

4.1. Prática de Surf

Em pleno século XXI, devido às transformações sociais, económicas e culturais e, mesmo, por razões de saúde e bem-estar defende-se a prática da atividade física. Neste contexto, tem-se vindo a desenvolver várias modalidades desportivas ligadas à natureza como, por exemplo, a escalada, montanhismo, *rapel*, hipismo, canoagem e o *surf*. Atualmente, o *surf* é um fenómeno aliciante enquanto atividade desportiva. O *surf* é um desporto aquático que consiste em deslizar sobre as ondas do mar com uma prancha efetuando, simultaneamente, diversas manobras com diferentes graus de dificuldade.

Há várias teorias sobre a origem deste desporto, entre as quais a que atribui o início da prática desta modalidade desportiva nas ilhas do Oceano Pacífico. Assim, fazendo uma breve retrospectiva histórica, encontra-se, desde o séc. XVI, informação sobre atividades relacionadas com o *surf*. Embora não havendo a certeza absoluta sobre o local da sua origem, esta modalidade desenvolveu-se no Havai sendo da responsabilidade de James Cook (séc. XVIII) o primeiro documento escrito sobre esta prática que, ao longo dos tempos, tem

conhecido períodos de alguma instabilidade, nomeadamente no séc. XIX, onde foi considerada, pelos missionários católicos, uma forma imoral de diversão. No princípio do séc. XX, o havaiano Duke Kahanamoku (campeão olímpico de natação em 1912) deu o impulso decisivo para o ressurgimento e reconhecimento internacional desta atividade.²

Segundo Brasil, Ramos & Goda (2013, p. 879), citando Butts (2004), nas décadas de 60 e 70 do século XX, “a prática do surf esteve ligada primeiramente a algumas ideias de contestação de modos padronizados de agir e de pensar das pessoas nas sociedades urbanas e tecnocráticas”.

Para Butts (2004), os surfistas constituem uma *sub-cultura* com características específicas, estilo de vida e linguagem e identidade próprias. Também neste contexto Schwendinger & Schwendinger (1985), citados por Butts (2004, p. 10), afirmam que “a identidade dos surfistas é validada pelos pares com base em seus próprios critérios, que muitas vezes se referem ao estilo de vida, bem como o conhecimento e habilidade especializada”.

4.2. Análise Externa

4.2.1. Ambiente Político-Legal

A sociedade atual encontra-se em rapidíssima e contínua transformação. Esta mudança traduziu-se de forma geral em todo o mundo, e, em particular, nos países europeus, em alterações económicas, financeiras, sociais, políticas e culturais.

A abertura dos mercados e a livre circulação de produtos trouxe a inflação, o desequilíbrio financeiro e, inevitavelmente, a instabilidade política, com particular evidência nos países mais “frágeis”, os quais, por razões de diversa ordem, foram aumentando a respetiva dívida pública. Em alguns países da chamada Zona Euro, a crise foi-se, de tal modo, avolumando que as suas dívidas públicas se tornaram incontrolláveis. Em 2011, Portugal viu-se obrigado a

² Disponível em <http://www.desportoescolar.dge.mec.pt/surf>, acessado em 25 de abril de 2015

recorrer ao empréstimo financiado por três entidades (Troika). O acordo estabelecido entre o governo português e a Troika conduziu a uma política de austeridade que influenciou todos os setores de vida dos portugueses. Medidas como a diminuição dos vencimentos dos funcionários públicos, aumento dos impostos, diminuição de subsídios, aumento da idade da reforma, associadas ao inevitável (dada a conjuntura sociopolítica) aumento da taxa de desemprego, provocaram um clima de grande instabilidade política e social. Atualmente (em 2015), há indícios de ligeira melhoria. Portugal saiu da chamada Troika, mantendo, no entanto, as medidas restritivas. Sendo o *surf* uma das vertentes do Turismo Náutico e, como qualquer atividade desportiva, destinada ao bem-estar das populações, tem enquadramento legal, o qual estabelece os campos de atuação e deve ser conhecido pelos agentes envolvidos nesta modalidade. Existem alguns diplomas legais (que vão sofrendo alterações ao longo dos anos) como, por exemplo a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei 5/2007, de 16 de janeiro). O quadro normativo também compreende: o Sistema da Autoridade Marítima Nacional, bem como o POOC – Plano de Ordenamento da Orla Costeira que estabelece os princípios de utilização e exploração da orla costeira.

Como não poderia deixar de ser, a atividade de treinador de qualquer setor desportivo está sujeita a regras devidamente definidas. Por exemplo, o decreto-lei 248-A/2008, de 31 de dezembro, regulamenta o regime de acesso e exercício da atividade de treinador de desporto, e, por sua vez, o despacho 5061/2010, 22 de março, define as normas para a obtenção e emissão da Cédula de Treinador Desportivo (CTD).

A Federação Portuguesa de Surf com a finalidade de regular a prática do *surf* e, simultaneamente, conferir um certificado acreditado a formadores com habilitações efetivas, tem tido a preocupação de promover cursos de formação de treinadores de *surf*, até porque, nos últimos anos, os praticantes federados têm vindo a aumentar, pelo que é necessário ter técnicos formados que garantam um serviço seguro e de qualidade.

4.2.2. *Ambiente Económico*

Embora a economia portuguesa mostre um ligeiro crescimento, a crise ainda se mantém. Com efeito, Portugal continua a atravessar uma situação económica precária, a qual é potenciada pelas políticas de austeridade do governo que geram a insatisfação das populações, traduzidas em greves e manifestações sociais. Nos últimos anos (2013, 2014 e 2015) têm-se registado greves em setores considerados chave como, por exemplo, o dos transportes. Com efeito, nos últimos tempos, têm-se verificado greves na TAP, Metropolitano de Lisboa, Carris, CP, as quais provocam alguma agitação social e têm impacto no crescimento económico.

No entanto, segundo as previsões do Banco de Portugal (Boletim Económico, junho 2015), a atividade económica do país irá aumentar de forma gradual, no período de 2015-2017, sendo que as “taxas de crescimento médias previstas são de 1.7 por cento em 2015, 1.9 por cento em 2016 e 2.0 por cento em 2017” (Anexo 17). Ainda de acordo com o mesmo documento, no que respeita à projeção para a atividade económica, existem fatores de risco, quer de natureza externa, bem como de natureza interna. O balanço global de riscos para a inflação aponta para riscos ligeiramente descendentes (Banco de Portugal, 2015).

De qualquer modo, as projeções para a economia portuguesa apontam para a continuação do processo de recuperação da atividade iniciada em 2013 (Banco de Portugal, 2015).

4.2.3. *Ambiente Sociocultural*

De acordo com um estudo realizado em 2014 sobre rendimentos da população portuguesa, a percentagem de pessoas em risco de pobreza, em 2013, era 19,5% o que significa um aumento relativamente aos 18,7% em 2012 (INE³, 2015). No que respeita ao desemprego, de acordo com o INE (dados de 30 de março de 2015) a taxa de desemprego da população ativa, com idades entre os 15 e os 74 anos, era de 14,5%, sendo de 36,3% para os jovens com

³ Instituto Nacional de Estatística

idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos e de 12,7% para a população a partir dos 25 anos.

Por sua vez, no que se refere à emigração, segundo o OEm (Observatório da Emigração, Lisboa, julho de 2014):

A crise das dívidas soberanas, sendo assimétrica, traduziu-se numa retoma do crescimento da emigração portuguesa. Assim, estima-se que, entre 2007 e 2012, saíram do país, em média, 80 mil portugueses por ano (82,500, mais precisamente), mas em crescimento, oscilando entre 70 mil e 95 mil ao longo do período. Tendo em conta os dados de 2013 já disponíveis para a maioria dos principais países de destino da emigração portuguesa, é provável que tenham saído do país, nesse ano, cerca de 110 mil portugueses.

In Relatório Estatístico (2014, p. 35).

Por outro lado, os novos emigrantes portugueses caracterizam-se pelo facto de, não só, escolherem outros destinos como Angola e Moçambique, como o de serem mais qualificados. Esta saída de jovens com formação superior tem contribuído para o envelhecimento da população e diminuição da população ativa. Com efeito, de acordo com a mesma fonte, a população ativa tem vindo a diminuir sendo, em 2014, num total de 5,225.6 (2,681.0 homens e 2,544.6 mulheres) o que tem contribuído para a “falência” do sistema de segurança social, cuja fragilidade se torna mais evidente nas medidas relativas ao aumento da idade da reforma dos trabalhadores e aos cortes nas próprias pensões.

Estas condições têm vindo a agudizar o mal-estar generalizado na população portuguesa, a qual se tem vindo a caracterizar por uma clivagem social entre as classes mais altas e as mais desfavorecidas.

Hábitos de saúde e bem-estar

A consciência e reconhecimento da importância que, na sociedade atual, se atribui à saúde e bem-estar, bem como aos momentos de lazer e, considerando que a prática de desportos

náuticos, nomeadamente a do *surf*, pode contribuir para atingir estes desideratos, é visível o crescimento do número de pessoas a praticarem a modalidade:

o surf atrai, cada vez mais, novos adeptos em busca dos prazeres de deslizar sobre o mar. Ao aprenderem os fundamentos e noções básicas para a prática, os surfistas envolvem-se num estilo de vida indescritivelmente aliciante e desafiador, contagiando-se pelo espírito de liberdade de deslizar sobre as ondas.

In Rebelo (2010, p. 3).

Esta modalidade, bem como outras práticas desportivas promovem a qualidade de vida dos cidadãos. No entanto, a atual conjuntura tem contribuído para a alteração das prioridades dos portugueses relativamente ao seu modo de vida, ainda que o número de praticantes desportivos federados tenha aumentado nos últimos anos. De acordo com os dados do INE, desde o ano de 2000, os praticantes de surf têm vindo a aumentar, ainda que, no entanto, se tenha verificado um ligeiro decréscimo a partir de 2011 (ano 2011 – 2033 praticantes; ano 2012 – 1745 praticantes; ano 2013 – 1501 praticantes) (IPDJ, PORDATA, 2015).

Turismo

De acordo com o Banco de Portugal (2015), a receita nominal de viagens e turismo aumentou significativamente, crescendo 15% no primeiro trimestre de 2015.

O PENT⁴ 2015 – horizonte 2013-2015 (aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, 16 de abril), documento que procura, num determinado período de tempo, a revisão dos objetivos, políticas e iniciativas no sentido de enfrentar as mudanças do contexto global e, em particular, do setor do Turismo, salienta alguns aspetos a ter em linha de conta para o desenvolvimento do *surf*. Com efeito, no que respeita ao *surf*, o PENT 2015 apresenta como aposta neste setor a qualificação das infraestruturas e a dinamização de atividades. De acordo com a mesma fonte, o turismo náutico conheceu alguma estagnação, estando nos últimos anos a verificar-se um certo crescimento, prevendo o PENT um crescimento de 3% a

⁴ Plano Estratégico Nacional de Turismo

4% ao ano (PENT, 2015). Para promover esta modalidade, é reconhecida a necessidade de desenvolver os sistemas de qualidade para marinas e portos de recreio e divulgar a oferta do *surf*, bem como sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias e condições mínimas para as instalações das escolas de *surf*, concessionar praias com boas condições para a prática do *surf* e promover a qualificação dos seus agentes (PENT, 2015).

Francisco Simões Rodrigues, Presidente da Associação Nacional de Surfistas, em 2014, afirmou que “o impacto do Surf na economia nacional já ascende a valores que rondam os €400M que incluem a indústria, serviços e eventos associados ao desporto”.⁵ Claramente, este é um segmento de turismo que tem enormes potencialidades no nosso país a quem chamam a “Califórnia da Europa” porque “goza de um estatuto ímpar na Europa, dado a sua localização geográfica, condições marítimas”. De acordo com dados da Associação Nacional de Surfistas:

existem mais 200 mil praticantes de surf no País, sendo que 99% destes fazem-no de forma amadora. O perfil do surfista nacional é maioritariamente masculino com uma idade média de 28 anos, com grau académico superior e profissionalmente ativo, praticando o desporto uma média de duas vezes por semana.

In SURF Portugal (abril de 2014).

4.2.4. Ambiente Tecnológico

Vivemos num mundo multicultural e globalizado, caracterizado pelas novas tecnologias de comunicação. A Internet e as tecnologias digitais fizeram emergir um novo paradigma social, descrito por alguns autores, como sociedade da informação ou sociedade em rede alicerçada no poder da informação (Coutinho, 2011). Diz a mesma autora que vivemos num “mundo desterritorializado, onde não existem barreiras de tempo e de espaço para que as pessoas se comuniquem. Uma nova era que oferece múltiplas possibilidades” (Coutinho & Lisbôa, 2011,

⁵Disponível em <http://www.surfportugal.pt/noticias-surf-portugal/4441-surf-contribui-com-400-milhoes-de-euros-para-a-economia-nacional> acedido em 9 de maio de 2015

p. 5). Com efeito, as tecnologias assumem um papel de destaque em todos os segmentos sociais, permitindo o entendimento da nova estrutura social – sociedade em rede – e consequentemente, de uma nova economia, na qual a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta indispensável na manipulação da informação e construção do conhecimento pelos indivíduos (Coutinho & Lisbôa, 2011).

Em pleno século XXI, as redes sociais permitem o rápido e livre acesso à informação provocando diferenças substanciais nas formas de comunicação entre as pessoas. Qualquer empresa só tem verdadeiro impacto a partir do momento que utiliza a internet para dar a conhecer os seus serviços ou com o objetivo de atingir novos públicos.

4.2.5. Análise da Concorrência

A análise da concorrência foi feita tendo como ponto de referência a localização da iSURF Academy. Situada na praia do Cabedelo, consideraram-se, como concorrentes, a Escola de Surf da Figueira da Foz e a Surf'Scool JangaFamily por apresentarem características semelhantes, na medida em que são escolas onde se aprende e pratica *surf* (Quadro II). Para a recolha de dados aplicou-se um questionário aos responsáveis das escolas concorrentes (Anexo 18).

Quadro II: Principais Concorrentes

	Surf'Scool JangaFamily	Escola de Surf da Figueira da Foz (Surfing Figueira) ⁶
<u>Localização</u>	Praia do Cabedelo – Figueira da Foz	Praia do Cabedelo – Figueira da Foz
<u>Ano de fundação</u>	2013	1999
<u>Horário</u> Verão	9.30h - 13h e 14.30h -19h	
Inverno	Só por marcação	

⁶ **Nota:** os dados relativos à Escola de Surf da Figueira da Foz (Surfing Figueira) foram retirados do site www.surfingfigueira.com (o qual apresenta dados referentes a 2012), uma vez que todas as tentativas de obter dados junto dos responsáveis da Escola foram infrutíferas.

Preços		
Aulas individuais	20€	30€ Aula privada 40€
<i>Pack</i> de aulas (coletivas)	5 aulas - 80€, 10 aulas - 150€ 20 aulas - 250€ A validade dos <i>pack</i> é de 12 meses	5 aulas - 100€, 10 aulas - 180€ 15 aulas - 230€ A validade dos <i>pack</i> é de 3 meses
Treino de Inverno	3x por semana/mensal: 50€	
Número de instrutores		
Verão	5 (2 a full time e 3 a part time)	
Inverno	3 a part time	
Número de alunos (em média)		
Verão	650 (contando com aulas de escolas, empresas, atl's,...)	
Inverno	130 (contando com o treino)	
Marketing	<i>Site</i> : www.surfscoolfigueira.com (ainda em fase de testes) <i>flyers</i> , Facebook, <i>t-shirts</i>	<i>Site</i> :www.surfingfigueira.com (com informação referente a 2012)

Fonte: elaboração própria

4.3. Análise Interna

4.3.1. História

Dedicado ao ensino do *surf* desde 1999 e tendo sido campeão, em 2008, de *longboard*, um dos fundadores da iSURF decide, em 2010, fundar um “Grupo de Treino de Surf”. O sucesso deste projeto, que tinha por objetivo a alta competição, levou-o, juntamente com outro sócio, a abrir uma escola de *surf*, em 2012, a iSURF ACADEMY situada na praia do Cabedelo, a qual tem como principal objetivo, “a promoção e o desenvolvimento do surf na região de Coimbra”. Nestes três anos da sua curta existência, a iSURF Academy tem tentado fidelizar os seus clientes, sendo procurada, ainda que com maior incidência nos meses de verão, por pessoas de diferentes níveis socioeconómicos e faixas etárias, na sua maioria residentes na região centro sendo, pontualmente, frequentada por estrangeiros.

4.3.2. *Missão e valores*

Um dos sócios refere-se à iSURF Academy como um novo projeto na área do ensino do *surf*, “cujo principal objetivo é a promoção e o desenvolvimento do surf na região de Coimbra”, a qual pretende “afirmar-se como uma referência no meio, com um conceito inovador, atendimento personalizado e garantia de qualidade e satisfação”⁷. Os responsáveis da iSURF Academy pretendem, segundo declarações de um dos sócios: fazer chegar o *surf* a qualquer pessoa através de um processo de ensino aprendizagem seguro e divertido, baseado na mais recente investigação na área da metodologia do treino de *surf*. No que respeita aos valores, esta escola baseia-se no espírito de equipa e no respeito das capacidades de cada um.

4.3.3. *Recursos Humanos/Pessoas*

A iSURF Academy é composta por dois sócios, um dos quais se dedica a tempo inteiro a esta empresa. O outro sócio, cuja atividade principal é a de gestor de capitais de risco, por considerar que o *surf* pode funcionar como grande potencial de desenvolvimento da Figueira da Foz, para além da sua paixão por esta modalidade, decidiu, também, investir neste novo projeto.

Durante todo o ano, a iSURF Academy tem três funcionários (dois instrutores de *surf* e uma pessoa responsável pelas relações públicas/rececionista), dos quais dois trabalham a *full-time* na escola. Um dos instrutores (e sócio) tem formação na área do *surf*, com certificado emitido pela Federação Portuguesa de Surf, e a rececionista tem o 9.º ano de escolaridade. O outro instrutor é um jovem estudante.

Sendo o *surf* uma atividade desportiva praticada com maior intensidade no verão, esta microempresa, devido ao aumento do volume de negócios, contrata novos funcionários, passando a contar com cinco instrutores.

⁷ Disponível em <https://isurfacademy.wordpress.com/o-projeto/>, acessido em 7 de março de 2015

4.3.4. *Recursos Financeiros*

A iSURF Academy é um pequeno negócio que ainda não apresenta grandes lucros. De acordo com as informações dadas por um dos sócios da empresa, para além dos gastos com os funcionários (vencimentos, IRS, Segurança Social, etc), a escola tem uma despesa acrescida: os equipamentos. O ano de 2012 foi o ano de “arranque” e por isso ficou marcado por um forte investimento na compra de material de *surf* (fatos e pranchas), bem como no espaço físico e na comunicação. No ano seguinte (2013), a escola continuou a investir, ainda que em menor escala e, por isso, apresentou algum lucro.

Uma vez que a manutenção do equipamento é das maiores fontes de despesa da empresa, devido ao facto de anualmente ser necessário adquirir novo material, 2014 caracterizou-se por maiores gastos a este nível. Em média, a iSURF tem gastos anuais de cerca de 2000€ em fatos, 2250€ em pranchas e 150€ em *wax*.

Face ao investimento feito na aquisição de material necessário à prática do *surf*, a empresa não teve ainda grande disponibilidade financeira para investir na comunicação ou no marketing.

4.3.5. *Recursos de Informação*

Por ser uma microempresa familiar com apenas 3 anos, a iSURF Academy usa a observação direta e conversas informais para obter informação sobre a satisfação dos seus clientes.

Tendo em consideração que a prática do *surf*, na praia do Cabedelo, está, de ano para ano, a atrair um maior número de clientes, sendo um mercado em expansão onde a concorrência é cada vez mais forte, torna-se necessário ter o registo da opinião e sugestões dos clientes, obtidas de forma anónima, acerca do serviço prestado pela iSURF. Para tal, um formulário de sugestões e um inquérito de satisfação podem ajudar na recolha desta informação.

4.3.6. *Recursos de Fornecedores*

A iSURF tem contratos com alguns fornecedores. Destes, salienta-se a Billabong (para os fatos utilizados pelos clientes da escola), enquanto que, para as pranchas, conta com a Deeply e para os acessórios com a Bic e Fu-wax. Para a parte gráfica, a iSURF tem contrato com a empresa Barraca's.

4.3.7. *Ligações Empresariais*

Para fortalecer o seu negócio e fazer frente à quebra de clientes/alunos na época mais baixa, a iSURF tem vindo a estabelecer parcerias com instituições da cidade de Coimbra, nomeadamente de ensino básico e secundário (Colégio Rainha Santa Isabel, desde 2015), ensino superior (Instituto Superior Contabilidade e Administração de Coimbra / ISCAC, desde 2013) e o *Ginásio Phive*, desde 2014. A iSURF tem, também, na Figueira da Foz, desde 2014, parceria com o *Hostel Single Sign* e com um fotógrafo local.

5. ELEMENTOS DO MARKETING MIX

5.1. Produto

Como o próprio nome indica, iSURF Academy é uma escola direccionada para a aprendizagem de *surf*.

Tendo uma parceria com a Billabong e um professor que já foi campeão nacional de *longboard*, a iSURF surge como uma escola de confiança, na qual o cliente pode escolher como quer aprender e/ou desenvolver esta modalidade, ou seja: se através de aulas de grupo, ou através de aulas individuais mais direccionadas para as capacidades individuais dos clientes. Esta confiança é reforçada pelo facto das aulas serem organizadas de acordo com a faixa etária, a condição física e as capacidades dos clientes, ao que se acresce o grande conhecimento e domínio que os instrutores têm sobre “a onda do Cabedelo”.

Para além das aulas, a escola faculta o aluguer de material (fato, prancha e restantes acessórios inerentes à prática do *surf*) a outros clientes que praticam a modalidade autonomamente sem estarem vinculados ao horário de aulas da escola.

5.2. Preço

O preço das aulas da iSURF depende de fatores internos (relacionados com os vencimentos dos funcionários) e fatores externos como, por exemplo, o IVA e a evolução do mercado. Por outro lado, os preços variam de acordo com a época do ano: no verão, 1 aula coletiva tem o preço de 25€, 1 *pack* (5 aulas coletivas) custa 100€, 1 *pack* (10 aulas coletivas) custa 180€ e 1 aula individual tem o preço de 40€ (Anexo 19). Se os clientes quiserem desenvolver a prática desta modalidade nos meses de inverno, pagam uma mensalidade de 60€ (2 aulas por fim de semana). Existe, ainda, a modalidade para grupos, consoante marcação prévia, onde o preço de uma aula varia de acordo com o número de elementos (até 10 pessoas 15€, até 20 pessoas 13€, até 30 pessoas 10€). De referir que todos os valores incluem o equipamento (fato, prancha e *leash*) e o seguro de responsabilidade civil.

Quando os alunos/clientes marcam as suas aulas, no âmbito das parcerias atrás referidas, beneficiam de um desconto entre 5% a 10% sobre o valor global das aulas.

5.3. Comunicação

Media *online*: Facebook, *sites* de notícias, *website* da Câmara Municipal da Figueira da Foz, *website* da Billabong Portugal, *website* da Federação Portuguesa de Surf e vídeos no Youtube.

A parceria com a Verty (marca de toalhas de praia internacional) permite que a iSURF seja conhecida além-fronteiras.

Outros: panfletos, *flyers* informativos, camisolas e *t-shirts* com o logo tipo da iSURF, autocolantes em pranchas pessoais, para além da divulgação através de “*word of mouth marketing*”.

5.4. Local/Distribuição

Endereço: Praia do Cabedelo, 3090 Figueira da Foz, Email: iSURFba@gmail.com

A escola localiza-se junto a um extenso areal, o que permite escolher o melhor local para a prática da modalidade de acordo com as condições marítimas. A praia tem boa acessibilidade e existem parques de estacionamento para os inúmeros automóveis que para lá se deslocam nos meses de verão. Existe um parque de campismo à frente da escola, bem como algumas lojas e cafés/restaurantes.

Horários: na época alta, o horário de funcionamento é das 10h às 19h, no inverno, o horário está dependente das condições meteorológicas. De referir que a escola se encontra aberta, na época alta, de segunda a domingo e nos dias feriados, enquanto que no inverno abre aos fins de semana.

5.5. Processos

Visto que o número de alunos é mais reduzido no inverno e o horário da escola está dependente das condições meteorológicas, a marcação de aulas é feita através de SMS. Já nos meses de verão, a escola tem um horário de funcionamento mais alargado o que permite que a marcação de aulas seja feita presencialmente. A marcação das aulas é tarefa de dois funcionários.

As aulas são da responsabilidade de instrutores cujo número depende da quantidade de alunos por aula.

5.6. Evidências Físicas

As instalações físicas da iSURF restringem-se a uma casa com uma só divisão/sala, com um balcão do lado esquerdo, um armário e cacifos para guardar os objetos pessoais dos alunos. Há, ainda, um vestiário onde os alunos trocam de roupa. Do lado direito, localiza-se o espaço reservado a todo o equipamento (desde fatos a pranchas).

O seu aspeto exterior, com decoração sóbria, permite, desde logo, identificar a sua atividade, visto que os motivos decorativos são uma onda e uma prancha de *surf*. Quando a escola está aberta, são expostas, à sua volta, as pranchas.

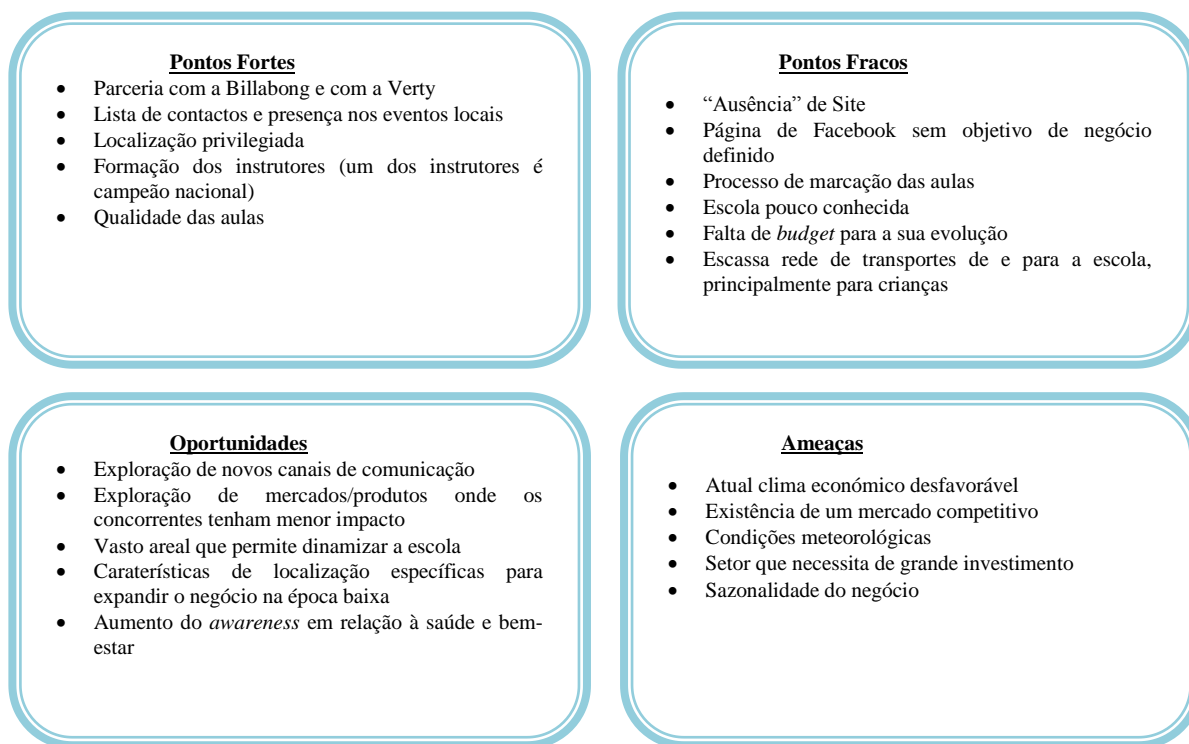
Os funcionários usam fatos identificativos da escola, sendo que os instrutores usam *t-shirt* de licra azul-escuro com o logotipo iSURF. Os alunos usam, igualmente, os fatos fornecidos pela escola, sendo que a diferença reside na cor que, neste caso, é vermelha. Por seu lado, a funcionária de secretaria usa *t-shirt* de algodão com o mesmo logotipo, existindo disponíveis várias cores. Há, também, camisolas, polos de diversas cores com o logotipo da marca que, normalmente, se podem adquirir nas instalações da iSURF Academy.

Para além, destes materiais há outro tipo de evidências físicas como, por exemplo, o preçário que se encontra afixado na porta da escola e, ainda, os *flyers* publicitários e *flyers* informativos com horários e preços.

6. ANÁLISE SWOT

Através da análise do ambiente externo e do interno da iSURF, apresenta-se a seguinte análise SWOT (Quadro III).

Quadro III: Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

7. POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

A iSURF Academy ambiciona posicionar-se como uma escola caracterizada pela qualidade dos seus serviços. A escola pretende afirmar-se como uma referência no meio, com um atendimento personalizado e garantia de qualidade e satisfação dos seus clientes. Uma característica diferenciadora da iSURF é a constante preocupação de oferecer as melhores condições aos seus alunos/clientes, quer no que respeita à remodelação das instalações físicas, quer na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Dos segmentos de mercado encontrados destacam-se dois grupos, os quais se situam nas faixas etárias até 15 anos e a partir dos 30 anos, ainda que logo seguidos de um outro grupo com 19-22 anos, maioritariamente estudantes e residem nos concelhos de Coimbra e da Figueira da Foz. Com um estilo de vida associado à preocupação com a saúde, com um gosto

especial por aventura e exigente com a qualidade das aulas de surf, é assim caracterizado o público-alvo deste projeto.

8. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

8.1. Pressupostos

Apesar da atual conjuntura de crise, de acordo com o PENT (2013-2015), o setor do turismo vai continuar a crescer, bem como a prática do *surf*, modalidade que a Associação Portuguesa de SURF (SURF Portugal, abril de 2014) refere como tendo enormes potencialidades com um crescente número de praticantes.

No caso concreto da cidade da Figueira da Foz, atividades como o campeonato internacional de *beach rugby*, o *sunset* RFM Somnii, o maior *sunset* realizado em Portugal, promovido pelo estação de rádio RFM e, ainda, o campeonato de futebol de praia, podem potenciar a prática do *surf*. Por sua vez, na praia do Cabedelo realizam-se, com alguma frequência, alguns campeonatos. Em 2015, realizou-se já o campeonato nacional de *bodybord* e uma das etapas do Circuito Surf do Norte, entre outras atividades.

Estas iniciativas ajudam a promover a Figueira da Foz e as suas praias o que, inevitavelmente, atrai milhares de pessoas, favorece o desenvolvimento económico e chama a atenção para as diferentes potencialidades desta zona do centro do país, perto da cidade de Coimbra.

8.2. Objetivos de Marketing

O Plano de Marketing para a iSURF Academy tem como objetivos primordiais até ao final de 2016:

- a) aumentar a notoriedade da iSURF Academy,
- b) aumentar a colaboração com instituições sociais,

- c) aumentar parcerias com instituições de ensino,
- d) aumentar o número de alunos em 50%,
- e) aumentar o número de alunos em 20% no inverno,
- f) atrair um maior número de turistas,
- g) aproveitar as redes sociais para promover a iSURF Academy.

9. DIREÇÃO DO PLANO DE MARKETING

As estratégias de marketing terão de apontar para o crescimento da escola, no que respeita ao número de alunos/clientes. Para tal, há que garantir a fidelização dos atuais segmentos, atrair novos clientes, nomeadamente fora da área de influência da escola, apostando nos turistas e visitantes que procuram a Figueira da Foz e aumentar a frequência de aulas nos meses de inverno.

9.1. Táticas de Marketing Mix

Tratando-se de uma empresa que se insere no marketing de serviços, as táticas de marketing irão incidir nos P's do marketing mix. As estratégias apresentadas resultam da análise pormenorizada da iSURF Academy (Quadro IV).

Quadro IV: Táticas de Marketing Mix

	Verão	Inverno
Produto (<i>product</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inclusão de aulas de <i>paddle surf</i> ❖ Criação de <i>packs</i> específicos para turistas com número de aulas diferente dos mencionados anteriormente (e.g. 3 aulas) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Criação de <i>pack</i> com 4 aulas aos fins de semana direcionado para atrair as camadas mais jovens
Preço (<i>price</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diversificação do material de aluguer (pranchas de diferentes tamanhos para satisfazer um maior número de clientes) 	
Local (<i>place</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ainda que a concorrência apresente tabelas de preços mais baixos, não se considera necessário introduzir grandes alterações nos preços, tendo em consideração a aceitação dos preços praticados por parte dos clientes bem como a qualidade do serviço prestado ❖ Promoção de condições vantajosas no preço dos novos <i>packs</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ De acordo com os resultados obtidos através dos questionários, a localização da iSURF satisfaz as expectativas dos seus clientes 	

	❖ Aplicação de um questionário <i>online</i> para medir a satisfação dos alunos da iSURF durante o mês de setembro	❖ Aplicação de um questionário <i>online</i> para medir a satisfação dos alunos da iSURF durante o mês de março
	❖ Realização de festas temáticas (e.g. festa/jantar ao pôr do sol e noites de <i>surf</i>)	
Comunicação (<i>promotion</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Criação de uma gama de <i>t-shirts</i> e polos com desenhos assinados por diferentes surfistas nacionais e internacionais ❖ Melhoria da página do Facebook, tornando-a mais apelativa e com informação necessária aos clientes ❖ Criação de um <i>website bilingue</i> (publicações em português e inglês) ❖ Produção de um vídeo informativo sobre a iSURF e seus serviços para colocar no <i>site</i> da escola e no canal do youtube ❖ Desenvolvimento de estratégias para o Facebook com publicações <i>bilingues</i> (português e inglês) ❖ Divulgação de acontecimentos relevantes (nacionais e internacionais) ligados ao <i>surf</i> ❖ Aumentar as parcerias com <i>hostels</i> e hotéis do concelho de Coimbra e Figueira da Foz ❖ Criar parcerias com operadores turísticos que incluam <i>surf</i> nos seus roteiros de viagens como forma de atrair turistas nacionais e estrangeiros ❖ Promover parcerias com instituições do ensino superior para proporcionar aos alunos nacionais e/ou ERASMUS a possibilidade de praticar <i>surf</i> ❖ Aumentar a colaboração com instituições de carácter social praticando preços inferiores aos habituais ❖ Proporcionar aos alunos outro tipo de atividades como limpeza de praia, aulas de <i>yoga</i> e <i>workshops</i> sobre saúde e bem-estar ❖ Promoções de aulas em datas festivas e/ou comemorativas (e.g. dia da mãe, dia do pai, dia da criança, festas de aniversário, entre outros) ❖ Organização de eventos para apresentação de novos equipamentos 	
Pessoas (<i>people</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contratar uma empresa com capacidade para desenvolver o <i>website</i> ❖ Promover a formação em informática do funcionário responsável pelos conteúdos digitais da empresa (gestão do Facebook, canal do youtube, <i>site</i>) ❖ Envolver (com a devida autorização) os alunos nos vídeos promocionais e/ou fotografias a divulgar no Facebook/<i>website</i> ❖ Nomear um membro da equipa da iSURF como o responsável pela gestão das diversas parcerias 	
Processos (<i>processes</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atribuir a tarefa da marcação das aulas a um só funcionário ❖ Promover a confirmação da marcação das aulas através do Facebook e SMS (para evitar problemas de comunicação) ❖ Garantir o acompanhamento dos alunos durante as aulas 	
Evidências físicas (<i>physical evidences</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Construir um anexo que funcione exclusivamente como vestiário para garantir a privacidade dos clientes ❖ Colocação de chuveiros na parte exterior do edifício ❖ Aumentar o espaço reservado ao equipamento ❖ Garantir a conservação do equipamento ❖ Afixar os preços em português e inglês ❖ Criar novos <i>flyers</i> informativos específicos para cada finalidade, <i>packs</i> e parcerias 	

Fonte: elaboração própria

9.2. Planeamento e Calendarização

As ações do presente plano de marketing foram definidas tendo por base os 7 P's do marketing mix e são apresentadas de acordo com uma sequência temporal prevista para 12 meses, de janeiro a dezembro de 2016, conforme consta no Quadro V. Para cada ação é indicado o responsável pela sua execução.

Quadro V: Calendarização

	2016
--	------

Tipo de ação	Acção	Resp.	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Produto	Aulas de <i>paddle surf</i>	Gest.												
Produto	Criação de <i>packs</i> específicos para turistas	Gest.												
Produto	Criação de <i>packs</i> de aulas ao fim de semana	Gest.												
Preço	Promoção de condições vantajosas no preço dos novos <i>packs</i>	Gest.												
Comunicação	Criação de uma gama de <i>t-shirts</i> e polos	Out.												
Comunicação	Melhoria da página do Facebook	Mkt												
Comunicação	Criação de um <i>website</i>	Out.												
Comunicação	Produção de um vídeo informativo	Out.												
Comunicação	Desenvolvimento de estratégias para o Facebook	Gest.												
Comunicação	Divulgação de acontecimentos relevantes ligados ao <i>surf</i>	Mkt												
Comunicação	Aumentar as parcerias com <i>hostels</i> e hotéis do concelho de Coimbra e Figueira da Foz	Mkt												
Comunicação	Criar parcerias com operadores turísticos	Mkt												
Comunicação	Promover parcerias com instituições do ensino superior	Mkt												
Comunicação	Aumentar a colaboração com instituições de carácter social	Mkt												
Comunicação	Proporcionar aos alunos outro tipo de atividades	Mkt												
Comunicação	Promoções de aulas em datas festivas e/ou comemorativas	Mkt												
Comunicação	Organização de eventos para apresentação de novos equipamentos	Mkt												
Pessoas	Contratar uma empresa com capacidade para desenvolver o <i>website</i>	Gest.												
Pessoas	Promover a formação em informática do funcionário responsável pelos conteúdos digitais da empresa	Gest.												
Pessoas	Envolver (com a devida autorização) os alunos nos vídeos promocionais e/ou fotografias a divulgar no Facebook/ <i>website</i>	Mkt												
Pessoas	Nomear um membro da equipa da iSURF como o responsável pela gestão das diversas parcerias	Gest.												
Processos	Atribuir a tarefa da marcação das aulas a um só funcionário	Gest.												
Processos	Promover a confirmação da marcação das aulas através do Facebook e SMS (para evitar problemas de comunicação)	Mkt.												
Processos	Acompanhamento dos alunos durante as aulas	iSURF												
Evidências físicas	Construir um anexo que funcione exclusivamente como vestiário	Out.												
Evidências físicas	Colocação de chuveiros	Out.												
Evidências físicas	Aumentar o espaço reservado ao equipamento	Out.												
Evidências físicas	Garantir a conservação do equipamento	iSURF												
Evidências físicas	Afixar os preços em português e inglês	Mkt												

Evidências físicas	Criar novos <i>flyers</i> informativos específicos para cada finalidade, <i>packs</i> e parcerias	Mkt / Out.													
---------------------------	---	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

9.3. Orçamentação

A iSURF Academy tem, segundo os seus sócios, apresentado um crescimento sustentável mas, devido ao facto de ser uma empresa ainda recente, são necessárias algumas mudanças de carácter administrativo. Estas mudanças estão a ocorrer atualmente, razão pela qual não foi possível obter dados financeiros concretos. Não tendo tido acesso aos dados financeiros da iSURF, o plano apresentado incide em ações que não representam grandes custos. Esta situação não nos permite traçar um plano orçamental.

9.4. Controlo e Monitorização

O controlo do plano será da responsabilidade da equipa da iSURF Academy, a qual deverá registar o número de alunos nas duas épocas em que o plano incide e o respetivo lucro. A parte digital será analisada a partir do número de visitas ao *site* e números de *likes* na página do Facebook. As atividades e os novos *packs* propostos serão aferidos em função da adesão dos clientes/alunos da iSURF.

Os questionários *online* de satisfação dos clientes/alunos, a realizar em março e setembro, serão monitorizados pela equipa da iSURF.

10. CONCLUSÕES

A concretização de qualquer plano de marketing necessita de uma sólida estrutura onde a gestão, o marketing e a comunicação coexistam para atingir o mesmo fim, o que não pode ser outro senão a melhoria da qualidade dos serviços, bem como para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumentar o número de clientes e respetivos lucros.

As ações propostas no plano de marketing para a iSURF Academy visam criar uma nova dinâmica e, simultaneamente, divulgar esta nova etapa como modo de aliciar novos clientes e, conseqüentemente, conseguir um maior volume de negócios e obter mais lucro. Nas ações calendarizadas destaca-se um conjunto de atividades e eventos cuja concretização pode chamar a atenção de mais pessoas para o principal produto da iSURF, ou seja, as aulas de *surf*, eventualmente, nos meses de inverno.

Tendo em consideração que a falta de disponibilidade e as condições meteorológicas foram indicadas como as principais razões para não continuar nos meses de inverno, variáveis que não podem ser controladas pela iSURF, o plano incidiu em parcerias que podem tornar-se o motor do incremento do número de alunos/clientes nos meses de inverno.

Pelos resultados obtidos verifica-se que os alunos/clientes estão, globalmente, satisfeitos com a iSURF Academy no que respeita à sua localização, à acessibilidade das instalações, aos preços praticados, à qualidade das aulas, à forma como os instrutores se apresentam e interagem com eles. Assim, pode concluir-se que, se investir na criação de *website* e apostar numa política de comunicação *online* mais agressiva e na realização de atividades diversificadas para atrair novos públicos, a iSURF Academy pode vir a afirmar-se como uma escola de referência no ensino do surf na zona centro de Portugal

A mais-valia deste plano de marketing, no seguimento do que Kotler & Keller (2006) defendem, consiste no facto de chamar a atenção para a necessidade de reverter a diminuição da procura, analisando as causas dessa diminuição e procurando incentivá-la com novos mercados-alvo, introduzindo mudanças nas características do produto e tornando a comunicação mais eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belo, J. (2013). *Plano de Marketing – Janga 2013/2014*. Trabalho Final de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Brasil, V., Ramos, V., Goda, C. (2013). A Produção Científica sobre Surf: uma análise a partir das publicações entre 2000 e 2011. *Pensar a Prática*, Goiânia, Vol. 16 (3), pp. 619-955.
- Cabeleira, T. (2011). *Turismo de Surf na Capital da Onda. Ensaio sobre a Sustentabilidade de uma Rota de Surf em Peniche*. Dissertação de Mestrado em Turismo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Coutinho, C. & Lisboa, E. (2011). Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: desafios para a educação no século XXI. *Revista de Educação*, Vol. XVIII, (1), pp. 5-22
- Grönroos, C. (2006) Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, (3), pp. 317-333.
- Jacinto, M. (2013). *Plano de Marketing para o restaurante “O Policia”*. Trabalho Final de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Kotler, Ph. & Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Ph. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. 14th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Ph. & Armstrong, G. (2016) *Principles of Marketing*. 16th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, Chr. & Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*, 5.ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall (tradução de Arlete S. Marques).

- Malhotra, N. K., Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Harlow, England; New York, N.Y.: Financial Times/Prentice Hall. 2nd European ed.
- McDonald, M. (1990) Ten Barriers to Marketing Planning, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, pp.5-18.
- McDonald, M. (2008) *On Marketing Planning*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*.Vol.49, pp. 5-22.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol.46, pp. 12-40.
- Perry, C. & Gummesson, E.(2004) Action Researching Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, pp. 310-320
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, C. (2010). *O Perfil do Turista Praticante de Surf em Peniche*. Mestrado em Desporto. Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Instituto Politécnico de Santarém.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Westwood, J. (2006) *How to write a Marketing Plan*. Third edition. London and Philadelphia: Kogan Page

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

- Banco de Portugal (2015). *Boletim Económico*. Lisboa. Disponível em http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2015/05/bol_econ_junho2015_p.pdf

Butts, S. L. (2004). "Good to the last Drop": Understanding surfers' motivations. *SOSOL-Sociology of Sport Online*. Disponível em <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v4i1/v4i1butt.htm>.

Instituto Nacional de Estatística – Statistic Portugal (INE) (2015). Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

iSURF Academy (2015). Disponível em <https://isurfacademy.wordpress.com/o-projeto/>

Leal, P. S., Cipriano, F. (2012). *Portugal Surf Guide*. Turismo de Portugal. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/Portugal%20surf%20guide%202012.pdf>

Marques, F., Félix, K., Simão, L. & Leite, Y. (2012) *Marketing Experiencial: um estudo de caso em um restaurante*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. pp.11. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/37/2012_37_4699.pdf

Ministério da Economia e do Emprego (2013) *Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT-2015) Horizonte 2013-2015*. Lisboa: Gabinete do Ministro da Economia e Emprego. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>

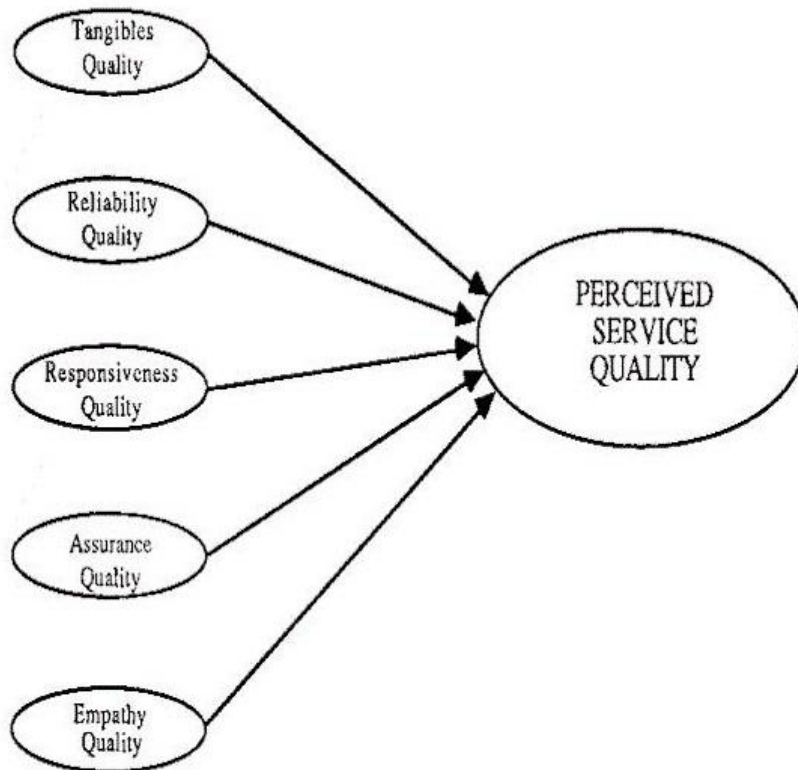
Moreira, M (2009). *Surf: Da Ciência à Prática*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana. Disponível em <http://www.fmh.utl.pt/indices/surfv.pdf>.

Observatório de Emigração - OEm (2014) *Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico*. Disponível em http://www.observatorioemigracao.secomunidades.pt/np4/?newsId=3924&fileName=OEm_EmigracaoPortuguesa2014_RelatorioEst.pdf

PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2015). Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2227>

SURF Portugal (2014) Disponível em <http://www.surfportugal.pt/noticias-surf-portugal/4441-surf-contribui-com-400-milhoes-de-euros-para-a-economia-nacional>

Turismo de Portugal (2012) Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/Portugal%20surf%20guide%202012.pdf>

ANEXOS**Anexo 1: Modelo SERVQUAL (1988)****Anexo 2: Inquérito da qualidade do serviço aplicado aos alunos da iSURF**

No âmbito do trabalho final de mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL), que tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para a escola iSURF Academy, o presente questionário pretende obter dados no sentido de caracterizar os alunos da escola bem como identificar as razões da sua escolha para a prática do surf.

Solicitamos que responda com sinceridade, uma vez que não existem respostas certas ou erradas.

Asseguramos o anonimato e a confidencialidade das respostas.

O preenchimento deste questionário leva cerca de 10 minutos.

Secção A

É a 1ª vez que frequenta aulas de Surf?

Sim

Não

O que o levou a praticar surf? (selecione no máximo 3 respostas)

- Curiosidade
- Saúde e bem estar
- Experiência
- Prática da atividade ao ar livre
- Meio envolvente
- Amigos
- Outro (Qual?) _____

Indique a importância de cada um dos seguintes elementos na escolha de uma escola de surf, utilizando uma escala de 1 a 5 onde 1 - Nada importante e 5 - Muito importante

	1-Nada importante	2-Pouco Importante	3-Indiferente	4-Importante	5-Muito importante
Qualidade das aulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidade da oferta da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instrutores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento do horário das aulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saúde e bem-estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meio envolvente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opinião dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como teve conhecimento da iSURF? (selecione no máximo 2 respostas)

- Amigos
- Redes Sociais
- Sites da área
- Locais públicos (lojas de desporto, cafés,...)
- Outro (Qual?) _____

Concorda com as seguintes frases? Responda numa escala de 1 a 5 onde 1-Discordo Plenamente e 5-Concordo Plenamente.

	1-Dscordo Plenamente	2-Discordo	3-Nem concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo Plenamente
A localização da escola iSURF é de fácil acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As instalações da iSURF estão em bom estado e de acordo com o ambiente envolvente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os equipamentos são adequados e estão em bom estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As aulas na escola iSURF são de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os instrutores inspiram confiança na prática da atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os instrutores estão devidamente preparados para dar as aulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os instrutores apresentam-se equipados com fatos atrativos e em bom estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os instrutores desempenham a sua atividade de forma correta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os instrutores são cordiais na sua relação com os alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários da iSURF informam acerca dos horários das aulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando surge algum problema, os funcionários/escola preocupam-se com a sua resolução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os funcionários da iSURF formam uma equipa coesa e eficiente em benefício dos seus alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As aulas seguem o horário estabelecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1-Dscordo Plenamente	2-Discordo	3-Nem concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo Plenamente
Os preços na escola iSURF são acessíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A resposta da escola iSURF às necessidades dos seus alunos é de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A escola iSURF precisa de mais publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As aulas na iSURF foram ao encontro das minhas expetativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendo as aulas da iSURF aos meus amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Após finalizar a aula/*pack* de aulas, pretende continuar com a iSURF durante o inverno?

Sim

Não (passe para a última questão da seção A)*

O que o leva a continuar? (selecione no máximo 2 respostas)

- O gosto pela atividade
- O desejo de evoluir
- O facto de ser um desporto feito ao ar livre/no mar
- Ser o desporto “da moda”
- Qualidade das aulas
- Outro (Qual?)_____

O que o leva a não continuar? (selecione no máximo 2 respostas)

- Preço
- Qualidade das aulas
- Disponibilidade
- Pouco interesse pela atividade
- Condições meteorológicas
- Foi só para experimentar
- Outro (Qual?)_____

Secção B

Sexo

F M

Idade

- Até 15 anos
 16-18 anos
 19-22 anos
 23-25 anos
 26-30 anos
 Mais de 30 anos

Localidade de residência (concelho)_____

Habilitações Literárias

- Ensino Superior Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Secundário
 Ensino Básico
 Outra (Qual?)_____

Situação Profissional

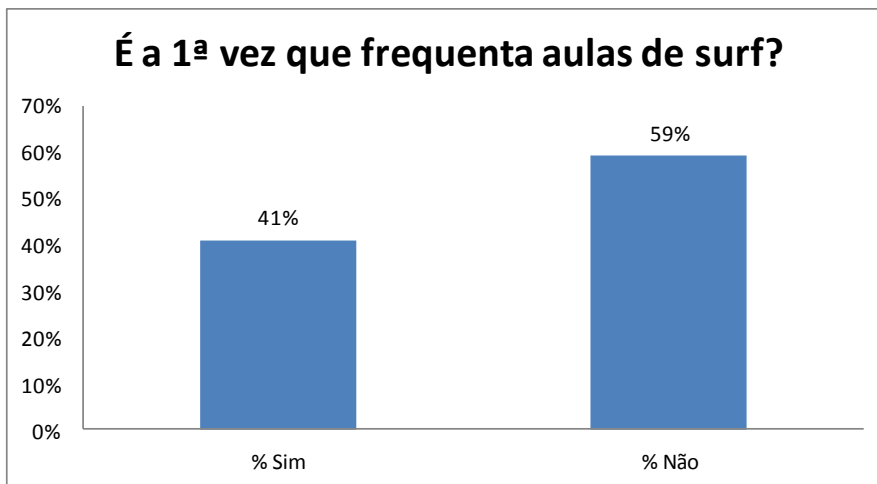
- Estudante
 Trabalhador por conta de outrem
 Trabalhador por conta própria
 Desempregado
 Outra(Qual?)_____

Despesa mensal com actividades desportivas

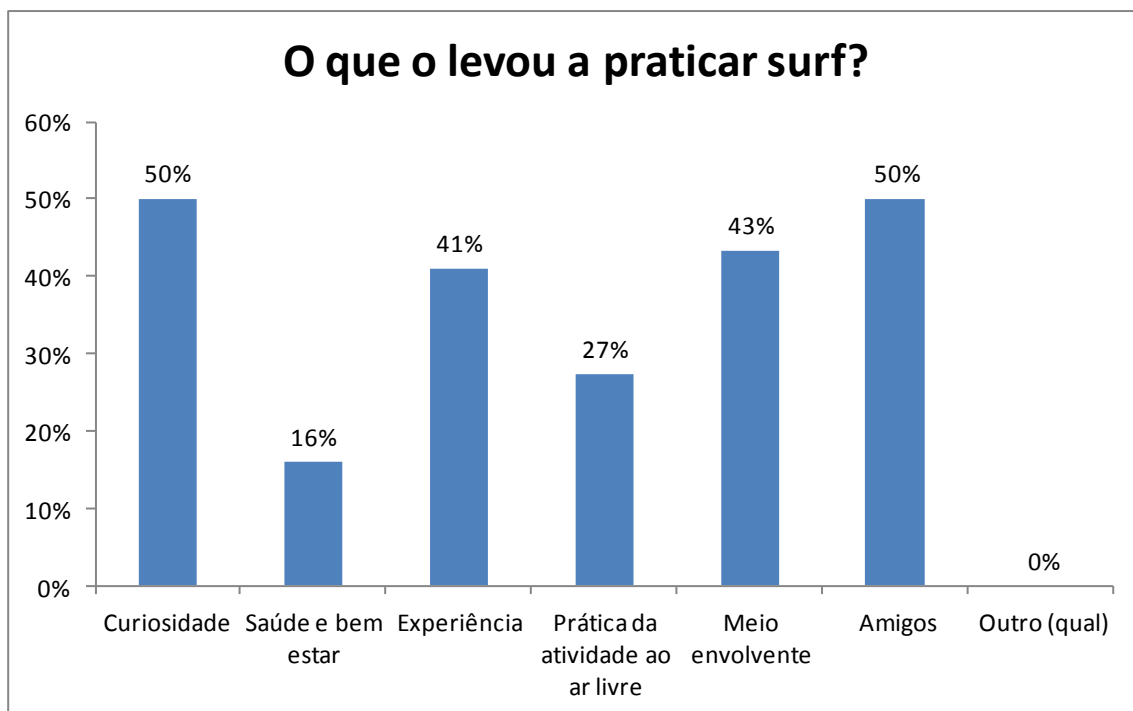
- Até 30€
 31€-60€
 61€-90€
 + de 90€
 N/A

Obrigada pela sua colaboração!

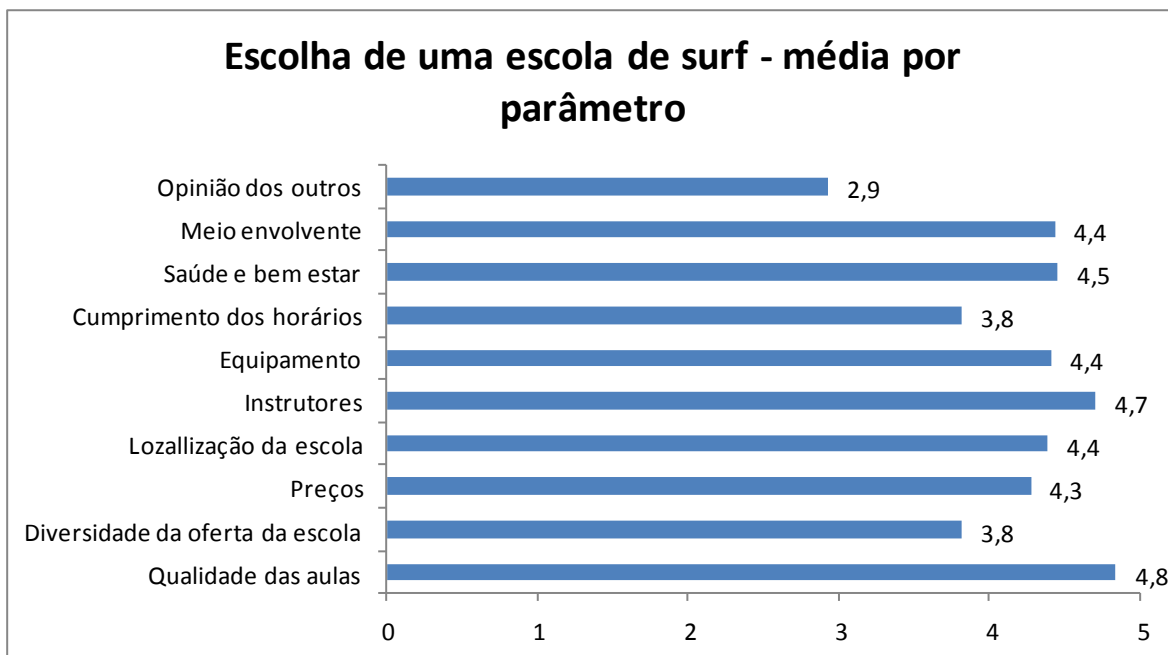
Anexo 3: Análise dos dados



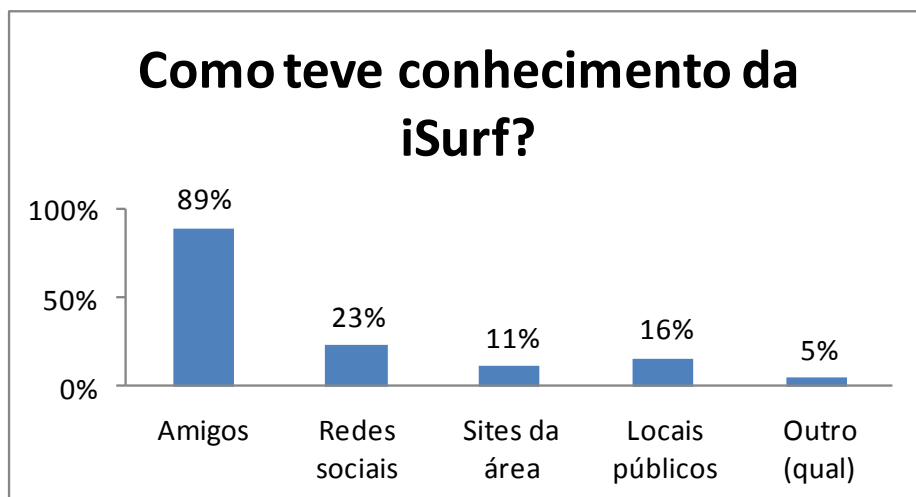
Anexo 4: Análise dos dados



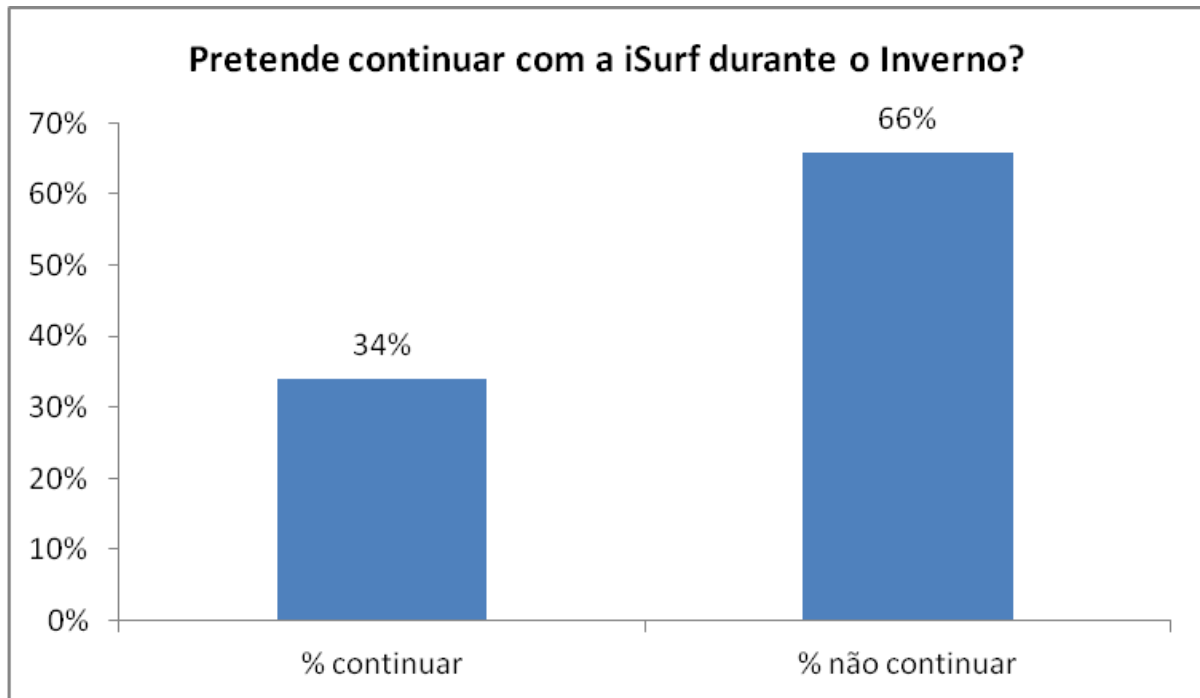
Anexo 5: Análise dos dados



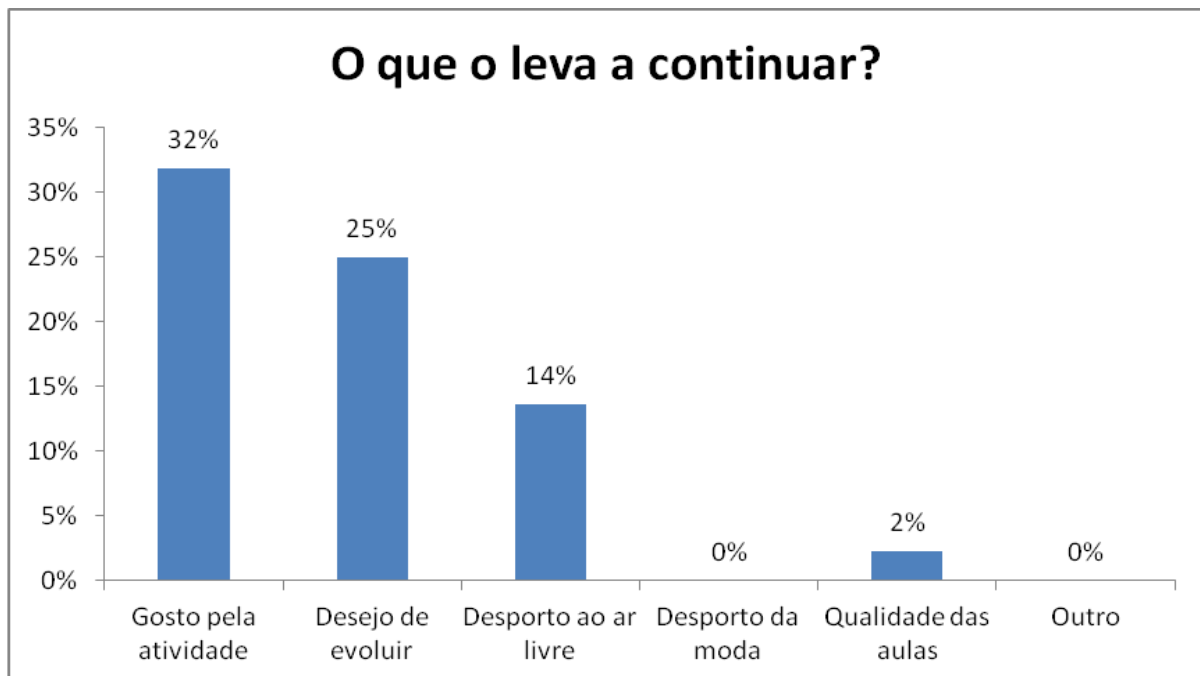
Anexo 6: Análise dos dados



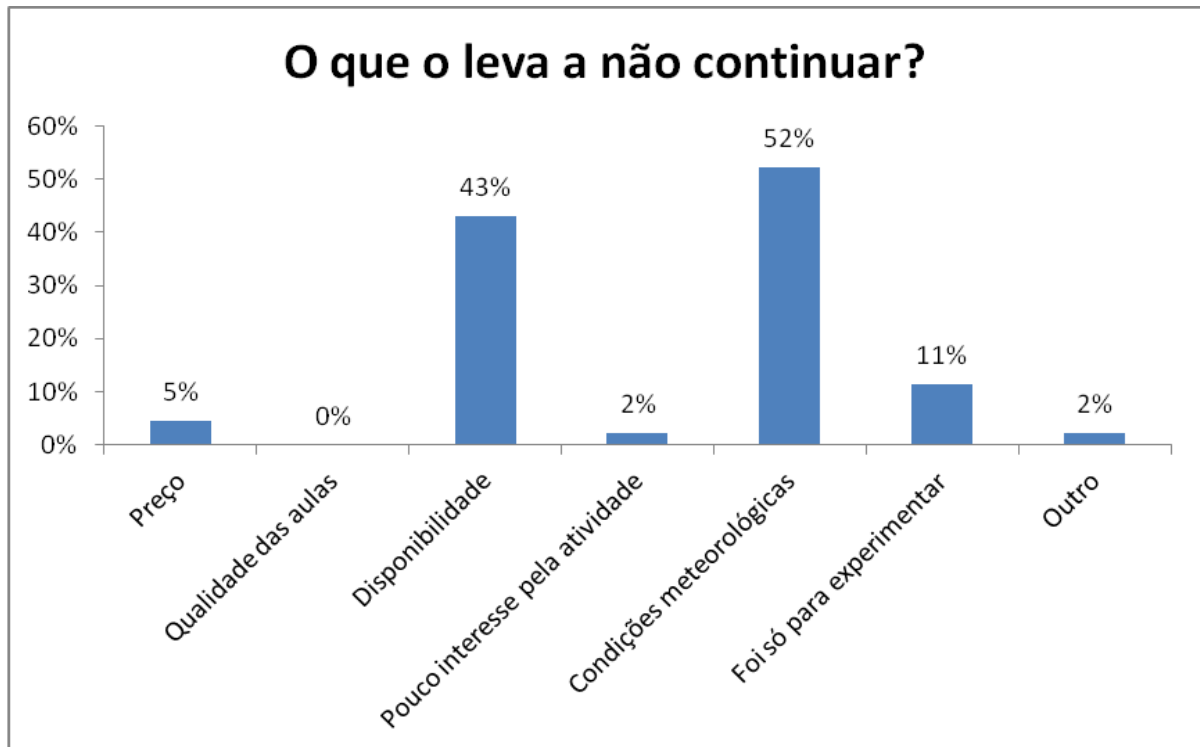
Anexo 7: Análise dos dados



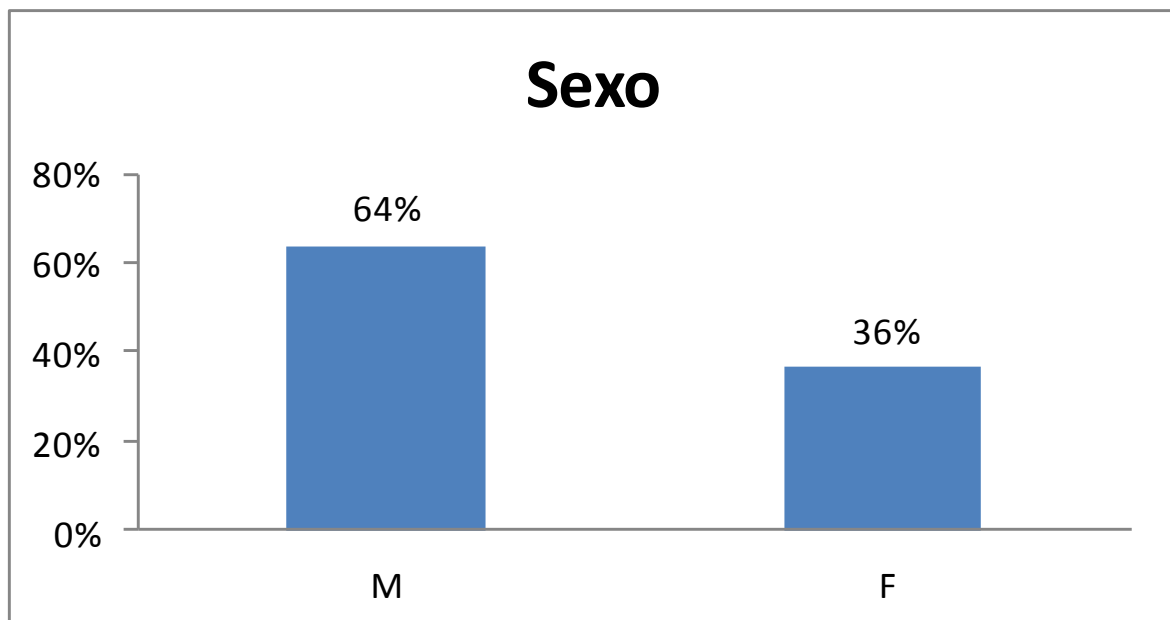
Anexo 8: Análise dos dados



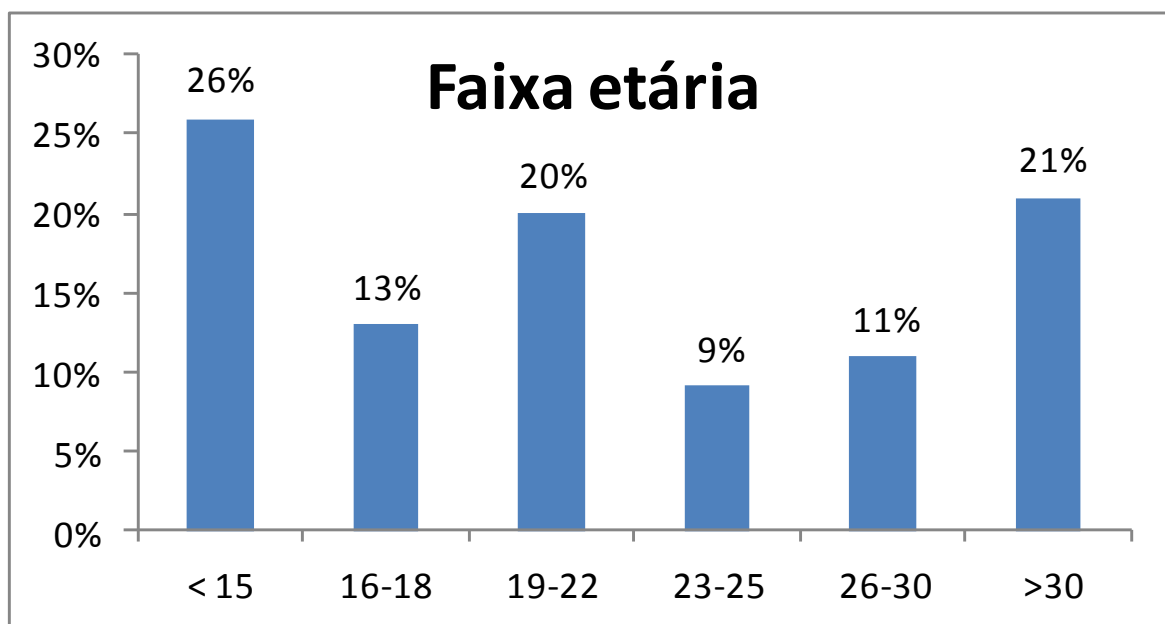
Anexo 9: Análise dos dados



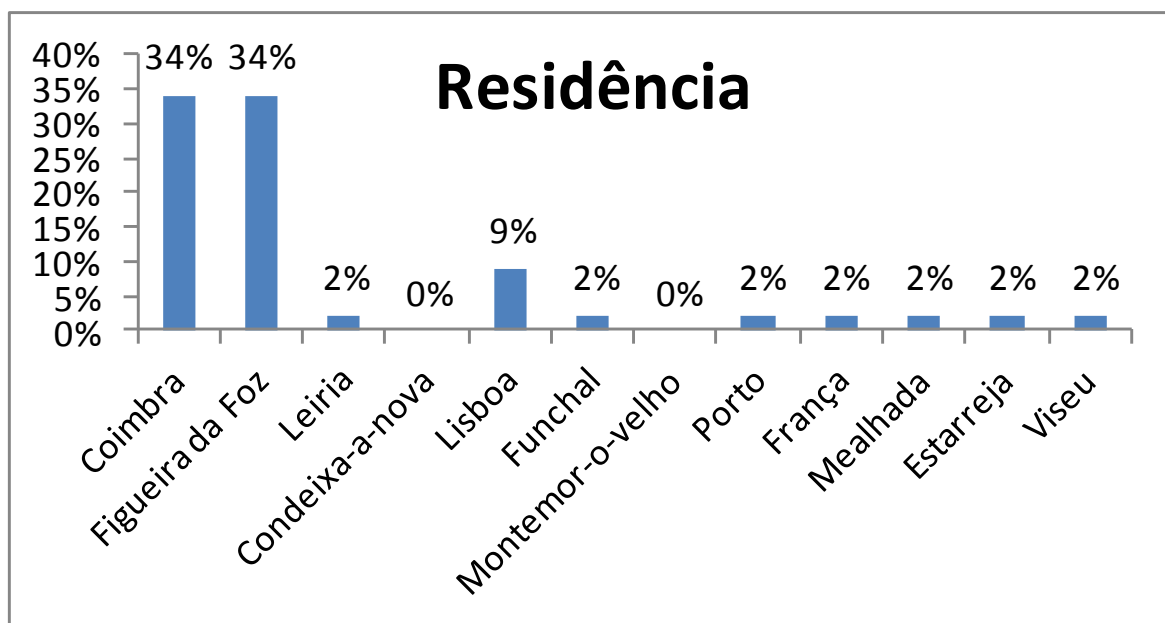
Anexo 10: Análise dos dados



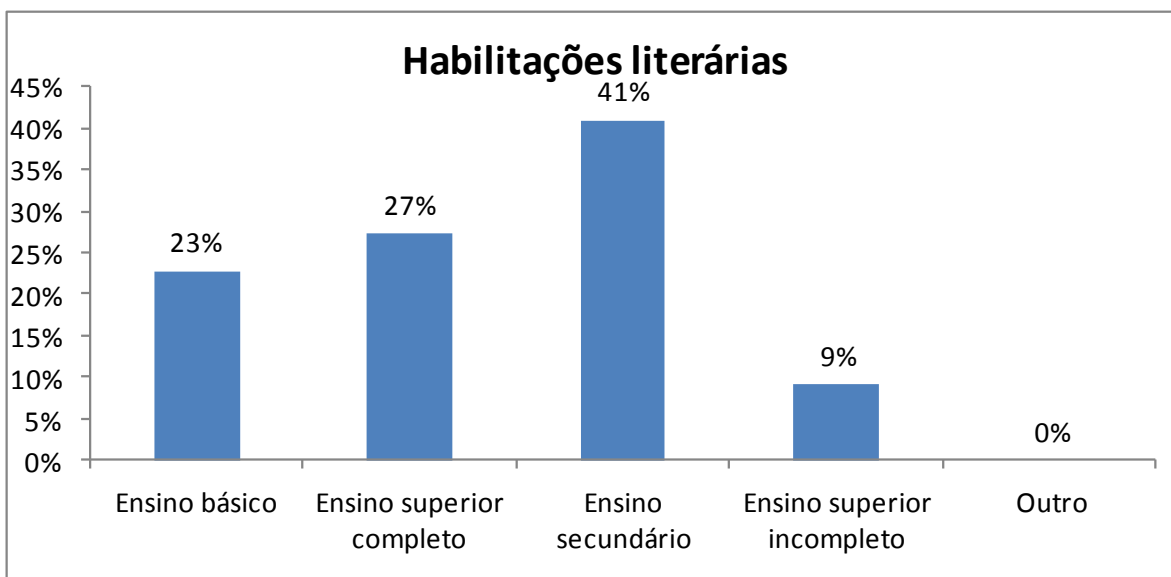
Anexo 11: Análise dos dados



Anexo 12: Análise dos dados

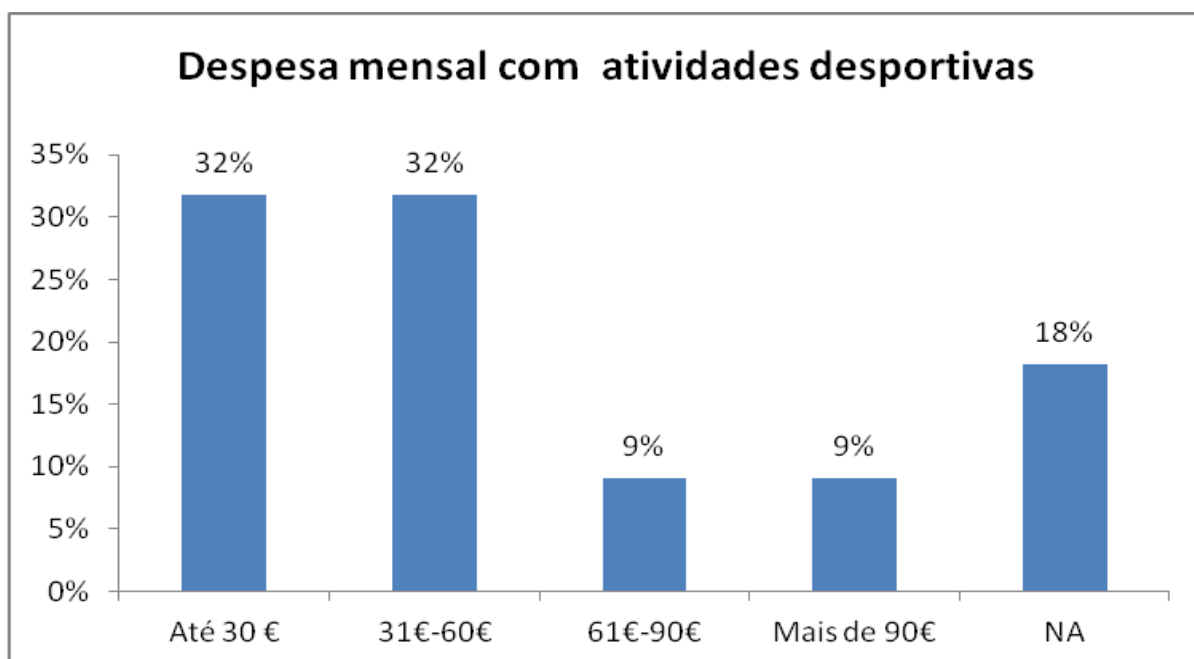


Anexo 13: Análise dos dados

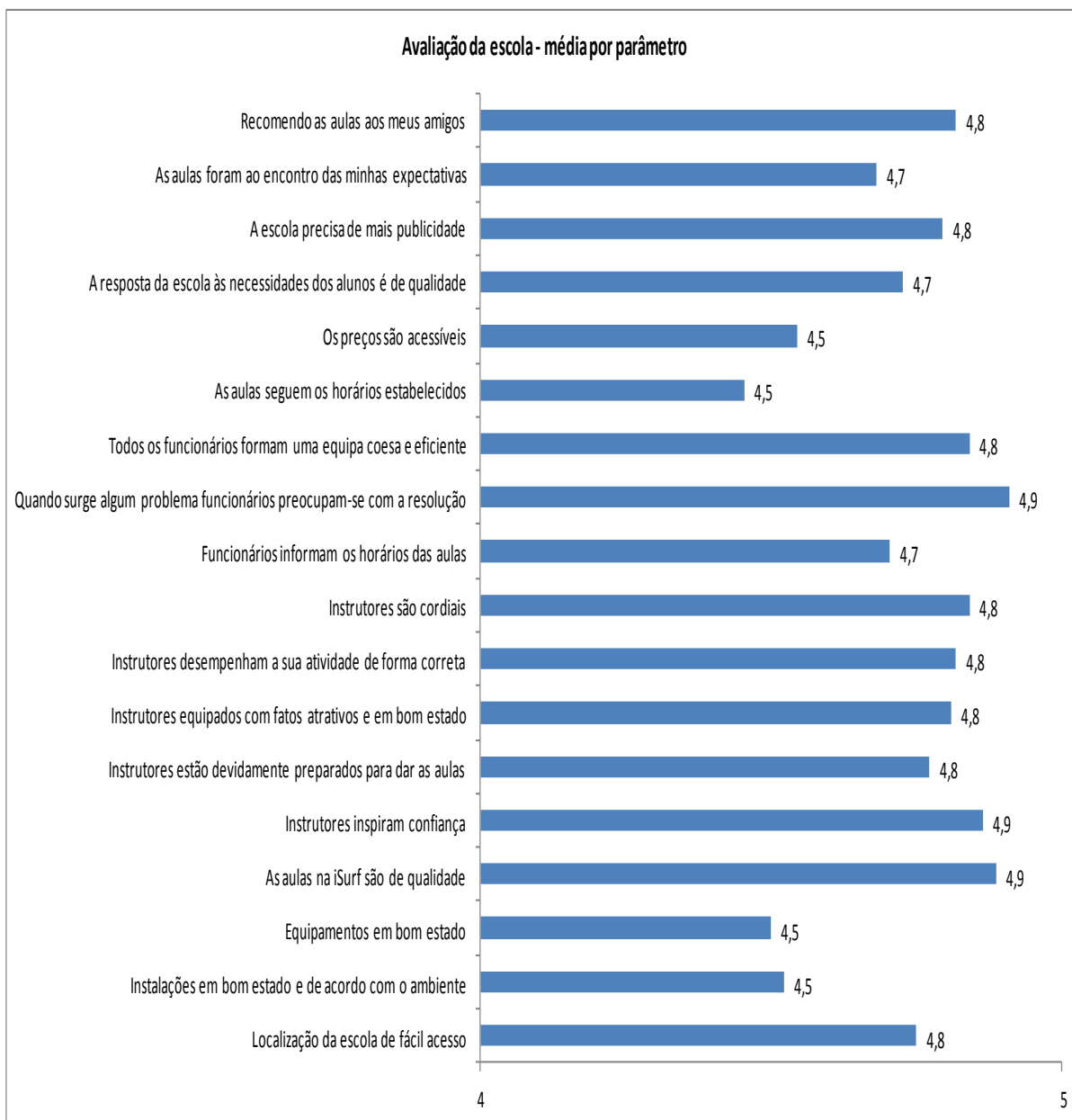


Anexo 14: Análise dos dados



Anexo 15: Análise dos dados

Anexo 16: Análise dos dados



Anexo 17: Projeções do Banco de Portugal: 2015 – 2017

	Pesos	BE junho 2015			
	2014	2014	2015	2016	2017
Produto interno bruto	100	0.9	1.7	1.9	2.0
Consumo privado	66.0	2.1	2.2	1.7	1.7
Consumo público	18.6	-0.3	-0.5	0.2	0.0
Formação bruta do capital fixo	14.6	2.5	6.2	4.4	6.0
Procura interna	99.5	2.1	2.1	1.8	2.1
Exportações	39.9	3.4	4.8	6.0	6.4
Importações	39.4	6.4	5.7	5.5	6.5
Contributo para o crescimento do P.I.B (em p.p)					
Procura interna		0.3	1.1	0.7	0.8
Exportações		0.6	0.6	1.2	1.2
Balança corrente e de capital (% PIB)		2.1	3.0	3.2	3.4
Balança de bens e serviços (% PIB)		1.1	2.1	2.1	2.1
Índice harmonizado de preços no consumidor		-0.2	0.5	1.2	1.3

Anexo 18: Questionário para análise da concorrência

Localização	
Ano de fundação	
Horário	Verão: Inverno:
Preços	Aulas individuais: <i>Pack</i> de aulas: Quantas aulas tem cada <i>pack</i> ?
Quantos funcionários tem a escola no total? E número de instrutores?	
Número de alunos (em média):	Verão: Inverno:
Marketing/publicidade: <i>(flyers, Facebook, t-shirts, publicidade em rádio, sites, ...)</i>	

Pontos Fortes	
Pontos Fracos	

Anexo 19: Tabela de preços da iSURF Academy

Aulas		
Iniciação	<i>Packs</i>	Grupo
1 aula em grupo - 25€	5 aulas - 100€	Até 10 pessoas - 15€
1 aula privada - 40€	10 aulas - 180€	Até 20 pessoas - 13€
		Até 30 pessoas - 10€

Aluguer de Material			
	1 hora	1/2 dia	1 dia
<i>Surfboard</i>	10 €	15 €	20 €
<i>Paddle Board</i>	15 €	20 €	30 €
Fato	5 €	10 €	15 €
Acessórios	3 €	5 €	10 €