

# Caso Estratégico - Surf Clube da Madeira (SCM)

**UC: Casos em Gestão Estratégica | Docente: Prof.<sup>a</sup> Dra. Carla Curado**

**Realizado por:**

- David Teixeira: n° 60888
- João Rodrigo Farinha: n° 50628
- Sofia Correia: n° 61110
- Tiago Silva: n° 60961

**Maio 2024**

# Quem Somos?



O **Surf Clube da Madeira** é uma organização sem fins lucrativos e é formado por instrutores que, com o seu conhecimento e espírito de aventura, se lançaram num grande desafio **desde 2002**. O Clube está a desenvolver um projecto de promoção e dinamização do surf, bodyboard e longboard na Região Autónoma da Madeira, tanto no âmbito competitivo como no desporto de recreação/saúde, através do seu programa de actividades.

# História

**Fundado em 2002** por Miguel Costa e Marco Freitas, dois surfistas apaixonados pelo desporto e pela experiência holística proporcionada pelo oceano, o Surf Clube da Madeira afirmou-se como o mais antigo e um dos principais clubes de surf da ilha. Há mais de **duas décadas** que o SCM se dedica a promover o surf, a partilhar a sua paixão pelo oceano com a comunidade e a defender a sustentabilidade ambiental. Atualmente o Surf Clube da Madeira é representado por João Febrer, que é atualmente o Presidente do clube.



# O que fazem – que serviços oferecem?

## **A escola oferece os seguintes serviços:**

- Aulas de surf com transporte incluído do centro funchal até o local da aula;
- Aulas de surf sem transporte;
- Aulas privadas;
- Surf Camps;
- Packs de aulas de surf;
- Organização de iniciativas de limpezas de praias na RAM.



# Missão

“O Surf Clube da Madeira desenvolve um projecto abrangente, proporcionando a todos os seus alunos uma convivência saudável com o mar, contribuindo para uma boa formação no âmbito desportivo e humano. Seguindo um dito/slogan “Queremos que os nossos alunos se apaixonem pelo surf!”

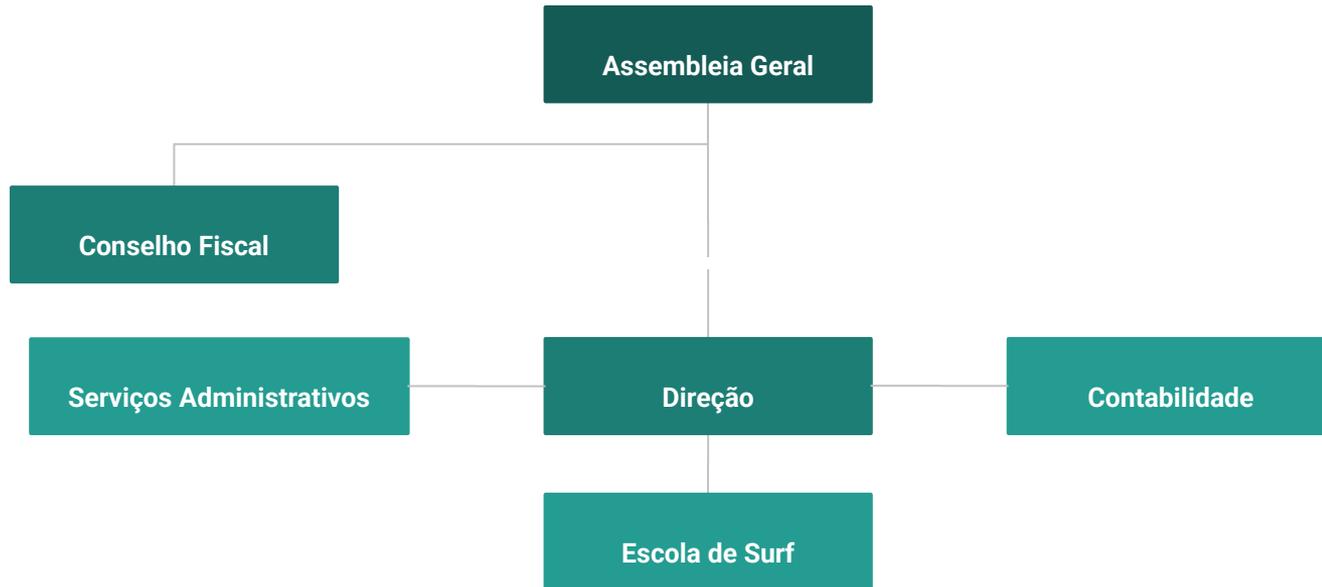


# Visão

"O Surf Clube da Madeira realiza todas as suas actividades com a máxima segurança e é incansável na sua missão de criar a experiência surf perfeita para que esta modalidade única, passe a fazer parte integral da vida e felicidade de todos os alunos."



# Organograma



# Análise de Mercado

O **SCM** está inserido num mercado que se tem apresentado em constante crescimento, pois o **número de pessoas que procuram experiências como o surf tem vindo a crescer**. É ainda de salientar que o número de turistas que visitam a RAM bate recordes todos os anos, tendo a região totalizado **11 milhões de dormidas em 2023**.



Igualmente, a modalidade do surf tem assumido a sua expansão a nível mundial e nacional, pois entrou recentemente como categoria para os **jogos olímpicos, obtendo maior reconhecimento e prestígio.**

Em último lugar, por ser um **desporto muito centrado num estilo de vida saudável e sustentável**, o surf sempre teve uma preocupação com o ambiente e promove constantemente iniciativas nessa medida.



# Análise PESTAL

## Análise política:

- Estabilidade política de nível moderado
- Recentes eleições legislativas mudaram o panorama governamental
- Devido a uma crise governamental local, o presidente da república convocou eleições antecipadas na RAM que irão ocorrer no dia 26 de Maio de 2024



## Análise económica:

- Em 2023 a economia nacional cresceu 2,3% → Banco de Portugal projeta uma descida para 2,0% em 2024
- Principais focos económicos da RAM são o Centro Internacional de Negócios da Madeira (VAB de 315,8 milhares de euros em 2022) e o turismo que representa 29% do PIB da região, totalizando em 2023 652,7 milhões de euros



## Análise social:

- Portugal é o país da UE onde a esperança média de vida mais tem aumentado
- Crise no setor da saúde motivado por descontentamento dos profissionais da área



- País em envelhecimento, tanto a nível nacional como na RAM
- Baixo nível de criminalidade na RAM e estilo de vida relaxado
- Clima temperado durante todo o ano permite várias atividades ao ar livre



## Análise tecnológica:

- As empresas portuguesas têm vindo a aumentar a sua aposta nas novas tecnologias
- Criação da aldeia nómada digital no município da Ponta do Sol contribuiu para o aumento de nómadas digitais na região, fazendo da ilha um dos oito melhores lugares do mundo para trabalhar remotamente



## Análise ambiental:

- O governo local implementa políticas de proteção e preservação da diversidade biológica da ilha
- Em 2023, a Secretaria Regional do Ambiente dedicou 76% do seu orçamento na criação de medidas de adaptação às mudanças climáticas



- Em 2022 a Secretaria Regional de Turismo assinou um protocolo que visa criar políticas de gestão da sustentabilidade na região,
- Em 2021 33% da energia produzida na ilha foi proveniente de fontes renováveis, e espera-se que nos próximos anos este valor atinja os 50%.
- RAM ganhou a certificação prata da EarthCheck, uma entidade internacional que certifica os melhores destinos turísticos sustentáveis.



## Análise legal:

- Decreto-Lei 309/93, de 2 de Setembro que regulamenta a elaboração e aprovação dos planos de ordenamento da orla costeira
- I Série, número 80 do Jornal Oficial da RAM que visa identificar as águas balneares costeiras e identificar as praias de banhos onde é assegurada a presença de nadadores-salvadores.



# 5 Forças de Porter

**Ameaça de entrada de novos concorrentes:** Baixa

Espaço junto à orla costeira é muito limitado para aulas de surf e a própria capitania do Funchal tem imposto essa limitação.

**Ameaça de serviços substitutos:** Baixa

A ameaça de serviços substitutos é baixa, pois na experiência do SCM quando um cliente procura por aulas de surf, raramente irá ponderar um serviço substituto, como por exemplo alguma outra modalidade desportiva aquática.

## **Rivalidade entre os concorrentes: Média**

Apesar de haver vários concorrentes, a nossa proposta de valor é relativamente superior aos concorrentes atuais, porém mantemos sempre um foco em aumentar a nossa rede de parcerias e a qualidade do serviço.

## **Poder de negociação dos clientes: Baixa**

O poder de negociação dos clientes é baixo, pois os preços praticados pela SCM e os seus concorrentes são semelhantes, fazendo com o que os clientes não tenham poder de negociação.

## **Poder de negociação dos fornecedores: Baixo**

De acordo com a informação que o SCM possui, a maior parte dos fornecedores de equipamento de surf pratica preços muito semelhantes. Assim, uma vez que é fácil contactar e alterar de fornecedor, consideramos que este poder de negociação é baixo.

# Concorrentes

- Calhau Surf Clube

Quota de Mercado: 26%

- Madeira Surf Camp

Quota de Mercado: 18%

- Salty

Quota de Mercado: 5%

- Madeira New Wave

Quota de Mercado: 10%

- Around Freedom

Quota de Mercado: 10%

- Madeira Surf Center

Quota de Mercado: 17%

SCM Quota de Mercado: 18%

# Análise SWOT

## Forças

- Excelente relação com o cliente (5 estrelas no Google Review)
- Presença de instrutores qualificados com anos de experiência
- Treino em segurança
- Experiência dos Surf Camps (com transporte incluído + variadas atividades incluídas no pacote)

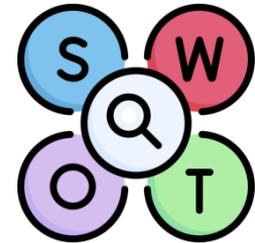


- Negócio lucrativo, pois o surf está associado a um estilo de vida *premium*
- Alta procura para aulas de surf tanto entre população local como turistas
- Modelo de negócio versátil uma vez que a escola oferece pacotes de aulas e aulas que podem ser pagas individualmente, dando mais poder de escolha ao cliente



# Fraquezas

- Sazonalidade do turismo
- Competição já existente na ilha
- Poucas praias para aulas de surf de iniciados



- Frequência com que se pode dar aulas de surf (devido às marés e praias de surf, normalmente 1 por dia).
- Custo do equipamento + custo de aquisição do terreno e construção do hostel
- Questões relacionadas ao risco do desporto: seguros para instrutores e alunos



# Oportunidades

- Crescente procura por atividades ao ar livre
- Crescente procura de pessoas locais e turistas por experiências como o surf
- O surf estar associado a um estilo de vida saudável
- O crescimento do surf como modalidade



- Expansão das aulas visto que com a construção do hostel podemos oferecer mais pacotes de aulas a alunos de diferentes níveis
- Elaboração e participação em festivais e eventos como campanhas de sensibilização ambiental ou marcar presença em festivais locais como o Aleste Funchal
- Utilização das redes sociais como Instagram e site da escola para promover aulas e eventos



## Ameaças

- Surf Camps de promotores de outros países na Madeira
- Falta de regulamentação do surf na Madeira
- Banhistas de Verão nas praias de surf
- Condições climatéricas



# Sumarização

## Recursos:

- O SCM paga arrendamento de um espaço a uma entidade pública no Porto da Cruz, que é considerada a sua sede
- Material: possui mais de 30 pranchas de surf, mais de 30 fatos de surf e mais de 30 *leashes* completando assim os seus ativos tangíveis

- Recursos financeiros, são provenientes das suas aulas de surf e de comissões de outros serviços que são recebidos em função de parcerias com outras entidades
- Ativos intangíveis: a reputação do SCM tanto pelas suas aulas de excelência, assim como a sua responsabilidade social das várias iniciativas que desenvolveu nos últimos anos.

## Capacidades:

- Capacidade em estabelecer conexões de qualidade com os clientes e em adquirir *feedback* positivo
- Capacidade para colaborar com as entidades locais para estabelecer práticas de turismo sustentável

## **Competências:**

- A escola conta com treinadores experientes, e prima em prestar um serviço seguro e de qualidade. Garante também que o equipamento utilizado é de boa qualidade.

# Questão Estratégica



Deverá o Surf Clube da Madeira comprar um terreno para a construção de um hostel de surf para os seus surf camps?

# Opções Estratégicas

SIM



NÃO





Como? E o que ter em consideração?

- Análise da Viabilidade Financeira;
- Localização Estratégica;
- Análise do Mercado;
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- Estratégias de Marketing.

*Critério de decisão: Nova  
Fonte de Rendimento*





### *Prós:*

- Nova fonte de rendimento;
- Diversidade dos serviços oferecidos pela organização;
- Aumento da visibilidade e reputação da marca.

### *Contras:*

- Investimento inicial significativo;
- Necessidade de manutenção do Hostel;
- Possível concorrência do mesmo tipo de negócio.

# Recomendação Final

Recomendamos que no processo da compra do terreno e construção do hostel seja feita uma rigorosa análise da viabilidade económico-financeira e uma cuidada análise dos riscos envolventes. Após a construção do hostel, recomendamos vivamente que seja feito também investimento em marketing.

# Argumentos-Chave

## Número de Fontes de Rendimento

- |   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | Diversificação | A diversificação de fontes de renda pode ajudar a financiar outros projetos e iniciativas do clube, como a compra de equipamentos novos ou a organização de eventos.  |
| 2 | Visibilidade   | A maior visibilidade pode ajudar o clube a atrair mais membros/clientes e mais parceiros para as suas iniciativas.  |
| 3 | Relevância     | Uma maior relevância fortalece a relação do clube com a comunidade e pode aumentar o apoio do governo e de outras instituições, o que pode levar a ajudas como, por exemplo, subsídios ou isenções fiscais. |

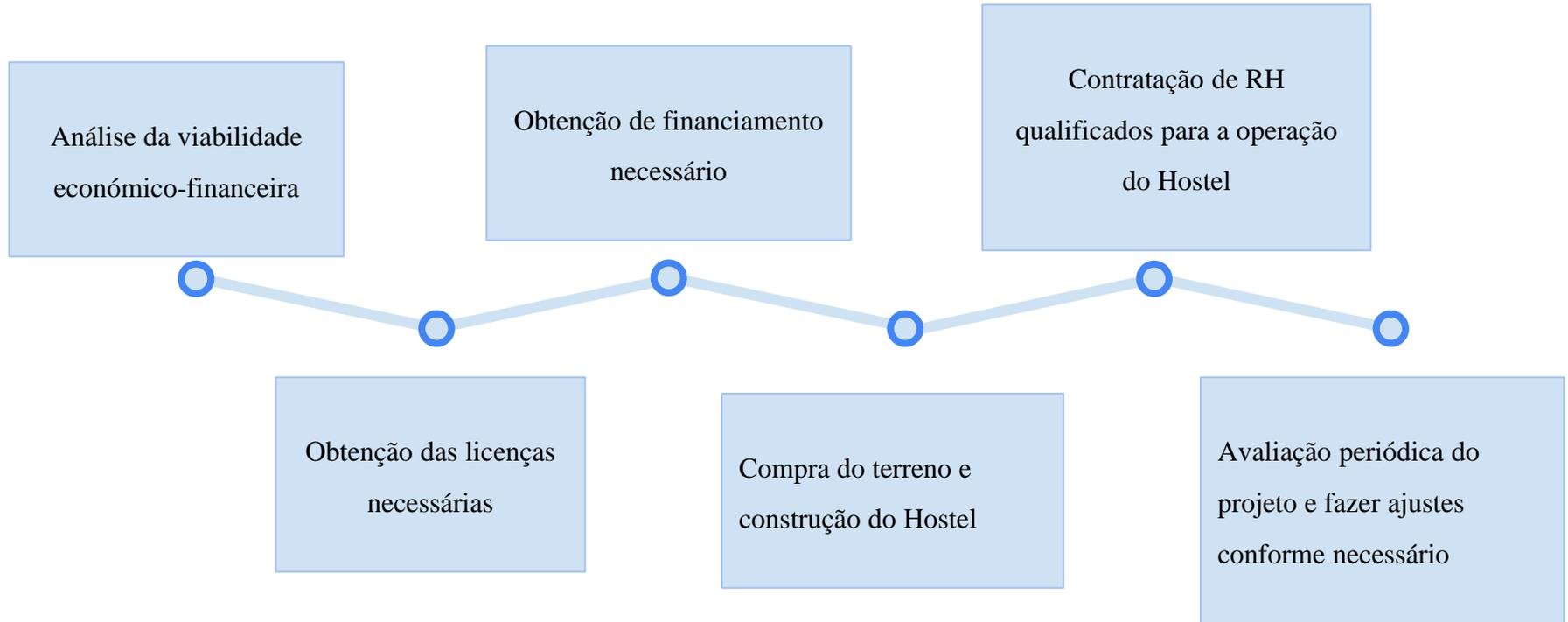
# Riscos

**Financeiros**

**Operacionais**

**Naturais**

# Implementação



Obrigado pela atenção!