



RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING: O CASO DA WALK-ON-WIND

AUTOR: João Miguel Amaral

ORIENTADOR: Professor Doutor Ricardo Mena

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, SETEMBRO, 2017

(...)

Valeu a pena? Tudo vale a pena

Se a alma não é pequena.

Quem quer passar além do Bojador

Tem que passar além da dor.

Deus ao mar o perigo e o abismo deu,

Mas nele é que espelhou o céu.

Fernando Pessoa

*We see marketing management as the art and science
of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers
through creating, delivering, and communicating superior customer value.*

Philip Kotler e Kevin Keller

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero dispensar uma palavra de agradecimento a todos os professores que marcaram e marcam o meu percurso de vida. Em particular, pela disponibilidade e apoio demonstrados na execução deste relatório de estágio, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Mena.

Aos meus companheiros de viagem no IPAM, Manuel Machado e Pedro Gomes, um agradecimento muito especial pela paixão, paciência, garra e vontade de aprender – uma experiência inolvidável, venham muitas mais!

O meu agradecimento aos meus amigos Miguel Rocha e Pedro Palma, por tudo e por tanto, e pelos muitos momentos de boa disposição e motivação indispensáveis à elaboração deste trabalho; igualmente, tenho de mencionar o contributo e paciência do meu amigo Mário Coutinho pelas incontáveis vezes em que me ajudou com aspectos relacionados com este relatório.

Uma palavra muito especial à minha irmã Joana, por ser o maior exemplo de perseverança e força de vontade que conheço, uma fonte de motivação inesgotável para mim.

Por último, porque o melhor fica para o fim, porque nada seria possível sem eles, o meu agradecimento mais profundo e sentido vai para os melhores do meu mundo, a minha maravilhosa mãe, Beatriz, e o meu maior modelo e inspiração, o meu pai Mário.

RESUMO

A evolução do turismo náutico originou uma necessidade de compreender comportamentos e motivações daqueles que procuram desfrutar deste tipo de actividades turísticas, criando um terreno fértil para o desenvolvimento do marketing nesta área. Este relatório aborda as temáticas do marketing estratégico e do turismo náutico através do desenvolvimento de um plano de marketing aplicado a uma pequena empresa do sector, a Walk-On-Wind.

O plano de marketing em questão foi desenvolvido durante o primeiro semestre de 2017 tendo em vista a sua aplicação a partir do ano de 2018.

Os dados provenientes da análise de mercado efectuada orientaram o trabalho para o desenvolvimento de uma estratégia *focus* a incidir na diferenciação do produto.

Palavras-Chave: Plano de Marketing; Marketing Estratégico; Turismo Náutico.

ABSTRACT

Nautical Tourism evolution created the need to understand the behaviour and motivation of those who enjoy its activities. Consequently, marketing activities are highly required within this sector. Our analysis' main subjects are marketing strategy and nautical tourism: we have developed a marketing plan for a small Portuguese nautical company – Walk-On-Wind.

The marketing plan was designed to be applied from 2018 onwards. Our market analysis guided us towards a differentiation focus strategy.

Keywords: Marketing Plan; Marketing Strategy; Nautical Tourism.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABELAS	11
LISTA DE ACRÓNIMOS	12
INTRODUÇÃO	13
1. PROBLEMA EM ESTUDO	15
1.1 Pergunta de Partida	15
1.2 Objecto de Estudo	15
1.3 Pertinência do Tema	16
1.4 Objectivos	16
1.4.1 Objectivo Geral.....	16
1.4.2 Objectivos Específicos.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Marketing: Conceito e Evolução	18
2.2 Estratégia em Marketing	20
2.2.1 Segmentação e targeting.....	23
2.2.2 Posicionamento e branding.....	26
2.2.3 Marketing e Pequenas Empresas	30
2.3 Plano de Marketing	31

2.3.1	Análise PESTEL.....	34
2.3.2	Análise SWOT.....	34
2.3.3	Marketing-mix	36
2.3.4	Avaliação e Controlo.....	38
2.4	Turismo e Marketing	39
2.4.1	Turismo Náutico.....	41
3.	METODOLOGIA.....	46
3.1	Modelo Conceptual.....	47
3.2	Análise Documental – recolha de dados secundários externos	49
3.3	Entrevistas – Análise de Conteúdo	50
3.3.1	Análise de Conteúdo – Conclusões	51
4.	PLANO DE MARKETING WOW 2018 - 2020.....	54
4.1	Sumário Executivo.....	54
4.2	Análise da Situação.....	55
4.2.1	Análise Interna	55
4.2.1.1	História e cultura da empresa.....	55
4.2.1.2	Missão.....	55
4.2.1.3	Valores.....	56
4.2.1.4	Visão	56
4.2.1.5	Informação Financeira	56
4.2.1.6	Informação de Mercado.....	56
4.2.1.7	Produtos.....	57
4.2.1.8	Preços	58
4.2.1.9	Comunicação	61

4.2.1.10	Distribuição	61
4.2.2	Análise Externa	62
4.2.2.1	Mercado do Turismo Náutico	62
4.2.2.2	Tendências de Mercado	63
4.2.2.3	Descrição do Mercado	64
4.2.2.4	Perfil do Cliente	67
4.2.2.5	Análise da Concorrência	68
4.2.3	PESTEL	72
4.2.4	SWOT / TOWS	73
4.3	Factores Críticos de Sucesso	73
4.4	Objectivos	74
4.5	Estratégia de Marketing	75
4.5.1	Segmentação	76
4.5.2	Comportamento de Compra	77
4.5.3	Posicionamento Estratégico	78
4.6	Implementação	82
4.6.1	Marketing-Mix	82
4.6.1.1	Produto	82
4.6.1.2	Preço	84
4.6.1.3	Comunicação	85
4.6.1.4	Distribuição	89
4.6.2	Quadro de Acções – Calendarização	90
4.7	Orçamento	91
4.8	Avaliação e Controlo	92

4.9	Recomendações Finais.....	93
	CONCLUSÃO	94
	BIBLIOGRAFIA.....	96
	ANEXOS	102
	Anexo 1 – Dados Secundários Externos – Fontes.....	102
	Anexo 2 – Guião das Entrevistas.....	107
	Anexo 3 – Análise de Conteúdo.....	110
	Anexo 4 - Média de gastos com serviços charter na Europa por país de origem do cliente...	111
	Anexo 5 – Operadores Marítimo-Turísticos em Actividade em Portugal.....	111
	Anexo 6 – Volume de Negócios dos OMT's a operar em Portugal.....	112
	Anexo 7 – Número de serviços náuticos oferecidos por região (2015)	112
	Anexo 8 – Países com elevada intenção de compra viagens de turismo náutico.....	112
	Anexo 9 – Mercados que mais recorrem aos serviços das empresas de animação e operadores marítimo turísticos (em Portugal).....	113
	Anexo 10 – Actividades mais requisitadas nos OMT / EAT pelos turistas.....	113
	Anexo 11 - Mercado de origem dos nautas que visitam os portos e marinas do Algarve.....	113
	Anexo 12 - Hóspedes segundo mês, Região Norte (NUTSII) e países de residência habitual.	114
	Anexo 13 - Dormidas, segundo tipologia de alojamento, região Norte (NUTSII) e países de residência habitual.	115
	Anexo 14 – Perfil do Turista Náutico por Nacionalidade.....	116
	Anexo 15 - Concorrência – Operadores Marítimo Turísticos que providenciam serviços turísticos de carácter náutico.....	119
	Anexo 16 – BBDouro.....	123
	Anexo 17 – FeelDouro.....	124
	Anexo 18 – Douro Sailing.....	128

Anexo 19 – Douro Charter	129
Anexo 20 – Websites que publicitam e vendem serviços turísticos náuticos	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo das estratégias competitivas de Porter.

Figura 2: Mapas de percepção do posicionamento da marca.

Figura 3: Matriz SWOT.

Figura 4: SWOT cruzada / Matriz TOWS.

Figura 5: Turismo Náutico enquanto segmento de nicho.

Figura 6: Segmentos do Turismo Náutico.

Figura 7: Classificação de dados secundários externos.

Figura 8: Sector da Náutica de Recreio.

Figura 9: Segmentação do sector Turismo Náutico.

Figura 10: Segmentos de mercado a trabalhar pela WOW.

Figura 11: Quadros de Posicionamento.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: A evolução do conceito de marketing.

Tabela 2: Tipos de Segmentação.

Tabela 3: Diferentes modelo de planos de marketing.

Tabela 4: Marketing-mix.

Tabela 5: Indicadores de controlo da política de marketing.

Tabela 6: Actividades que compõem o segmento “Charter”.

Tabela 7: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição da WOW.

Tabela 8: Perfil Geral do Turista Náutico Desportivo.

Tabela 9: Perfil Geral do Turista Náutico de Recreio.

Tabela 10: Avaliação Ponderada da Concorrência.

Tabela 11: Análise PESTEL.

Tabela 12: Análise SWOT.

Tabela 13: Análise TOWS.

Tabela 14: Perfil do Turista Náutico de Recreio.

Tabela 15: Marketing-Mix - Produto.

Tabela 16: Marketing-Mix – Preço.

Tabela 17: Marketing-Mix – Comunicação.

Tabela 18: Marketing-Mix: Distribuição.

Tabela 19: Cronograma e duração de acções.

Tabela 20: Orçamento.

Tabela 21: Indicadores de Avaliação e Controlo.

LISTA DE ACRÓNIMOS

- EAT: Empresa de Animação Turística
- INE: Instituto Nacional de Estatística
- OMT: Operador(a) Marítimo-Turístico(a)
- OMT: Organização Mundial do Turismo
- ONU: Organização das Nações Unidas
- PESTEL: Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental, Legal
- POD: Points of Difference
- POP: Points of Parity
- RNAAT: Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística
- ROI: Return On Investment
- STP: Segmentation, Targeting, Positioning
- SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- WOW: Walk-On-Wind

INTRODUÇÃO¹

O marketing assume-se hoje como disciplina fundamental para a criação de valor, contribuindo definitivamente para o desenvolvimento sustentável das empresas, na medida em que trabalha directamente com dois factores determinantes que as influenciam: o mercado e a concorrência (Toledo *et al.*, 2014).

À medida que os contributos do marketing se expandem até às empresas mais pequenas, não se limitando a ser um privilégio ou recurso de grandes empresas, cada vez mais são os sectores de actividade que passam a utilizar as ferramentas de marketing – tal é ainda mais evidente se olharmos às facetas do marketing digital, acessível a todo o mercado (Muryjas e Muryjas, 2013; Hirvonen e Laukkanen, 2014; Roberts & Darler, 2017). Assim, não espanta que empresas de sectores de nicho de mercado, como é o segmento do charter náutico, comecem a entender a importância de investir em marketing.

A evolução do turismo náutico originou uma necessidade de compreender comportamentos e motivações daqueles que procuram desfrutar de actividades turísticas náuticas, criando um terreno fértil para o desenvolvimento de políticas de marketing (Silveira & Santos, 2012; Luković, 2012).

O objectivo deste relatório de estágio é, exactamente, definir e avançar com uma estratégia de longo prazo para a empresa Walk-On-Wind (WOW) através da construção de um plano de Marketing. O presente estudo de caso tem origem na realização de um estágio profissional do autor na empresa de serviços náuticos Walk-On-Wind.

O relatório está organizado em quatro capítulos principais, para além desta introdução, da conclusão, da bibliografia e dos anexos; o primeiro capítulo aborda o problema em estudo, isto é, qual é o objecto de estudo e qual a pergunta de partida que dá início à investigação; o segundo capítulo refere-se à revisão da literatura, abordando as temáticas relacionadas com o marketing estratégico, com a construção de um plano de marketing e com o turismo náutico; o terceiro capítulo trata da

¹ NA: o presente documento foi escrito segundo a anterior ortografia.

metodologia que adoptámos para recolher os dados que nos permitiram construir o plano de marketing; por fim, do quarto capítulo consta o plano de marketing desenvolvido para a WOW, com a descrição da estratégia a adoptar e as acções de marketing a implementar.

1. PROBLEMA EM ESTUDO

1.1 Pergunta de Partida

Atendendo ao objecto de estudo a trabalhar e ao desafio proposto pela empresa Walk-On-Wind, a pergunta que serve de base para o desenvolvimento deste relatório é a seguinte:

Que estratégia de marketing deve a Walk-On-Wind adoptar?

1.2 Objecto de Estudo

O objecto de estudo do presente relatório é a microempresa Walk-On-Wind (WOW). A WOW é uma operadora marítimo-turística (OMT) que providencia serviços (turísticos) no âmbito da vela, disponibilizando uma oferta que engloba passeios em barco à vela na região norte (com foco na zona costeira da cidade do Porto e no rio Douro).

Paralelamente à actividade turística da empresa, a WOW providencia uma panóplia de serviços relacionados com a vela:

- venda de material (roupa, equipamento, acessórios para barcos);
- reparações de embarcações;
- organização de eventos;
- formação – aulas de vela.

A ambição da empresa é conjugar todas estas actividades, oferecer uma oferta muito diversificada e complementar ao cliente e, desta forma, tornar-se numa referência no âmbito do sector da náutica.

Atendendo à sua dimensão, à deficiente comunicação, à inexistência de uma estratégia orientadora da política de marketing e à necessidade de os resultados de a oferta turística serem alavancados, a WOW decidiu investir na política de marketing.

A empresa considera essencial para o momento em que se encontra (e em que o turismo se encontra) apostar numa comunicação clara do seu produto a segmentos e clientes bem definidos.

1.3 Pertinência do Tema

Embora o tema da estratégia em marketing seja um assunto largamente debatido a nível académico, na prática verifica-se que muitas empresas – nomeadamente as mais pequenas – ainda não entendem a importância que o marketing pode representar para os seus resultados. Assim, e em primeiro lugar, a elaboração deste relatório será de extrema utilidade (esperamos nós) para a prosperidade futura da WOW, empresa sem política de marketing e com uma comunicação muito deficiente.

Por outro lado, o ramo da vela é pequeno, composto por muitas microempresas, com poucos recursos, o que dificulta o crescimento sustentado do sector – o trabalho pode ser muito útil para o sector, servindo de incentivo e exemplo daquilo que se pode fazer para conseguir melhores propostas de valor no âmbito do sector do turismo náutico.

Por fim, vive-se um momento em que a valorização do mar enquanto activo estratégico está na agenda do dia. A essa ordem de intenções junta-se a realidade que é o sucesso do turismo no presente (também no Norte de Portugal). Assim, um trabalho de marketing que aborde as duas temáticas, através do estudo do turismo náutico, reveste-se de muita pertinência e actualidade. Como afirma Rodríguez (2004), o turismo náutico é uma actividade com um potencial imenso para gerar riqueza e empregos directos e indirectos, factores determinantes para a valorização desta actividade.

1.4 Objectivos

1.4.1 Objectivo Geral

O objectivo geral que nos propomos alcançar é definir e avançar com uma

estratégia de longo prazo para a empresa Walk-On-Wind (WOW) através da construção de um plano de Marketing.

1.4.2 Objectivos Específicos

Os objectivos específicos que o presente relatório pretende alcançar são os seguintes:

- definir os segmentos de mercado onde a empresa Walk-On-Wind deve preferencialmente operar;
- definir o perfil dos clientes dos segmentos seleccionados;
- construir uma proposta de posicionamento estratégico para a Walk-On-Wind;
- desenhar acções de implementação das políticas de marketing;
- determinar os meios de avaliação e controlo das políticas a implementar.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing: Conceito e Evolução

O ambiente de feroz competitividade em que as empresas desenvolvem a sua actividade leva a que estas recorram aos instrumentos que o marketing coloca à sua disposição, de forma a aumentarem a procura pelos seus produtos ou serviços e, assim, a rentabilidade e sustentabilidade das suas operações (Kotler & Keller, 2012). Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing está relacionado com a identificação e satisfação das necessidades humanas e das sociedades através da construção, distribuição e comunicação de uma oferta de valor superior. Os autores afirmam que esta proposta de valor está relacionada com a qualidade que é oferecida, o serviço proposto e o preço exigido. A gestão de marketing é, pois, a actividade que garante a satisfação das necessidades identificadas, através da selecção de mercados-alvo e da criação de uma proposta de valor que possibilite a fidelização de clientes e o crescimento do mercado. Plinke (2015), por seu lado, clarifica que a gestão de marketing engloba toda uma série de tarefas, desde o planeamento da política de marketing, passando pela coordenação da mesma, até à monitorização dos processos implementados.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2015), na mesma linha de Lambin (2000), sublinham que o marketing evoluiu de uma óptica centrada na gestão do produto e nas vendas (décadas de 50 e 60 do século XX) para uma política centrada no cliente (décadas de 70 e 80 do século XX), datando desta altura o modelo clássico STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*). Mais recentemente, nos anos 90 do século passado, a marca, sua gestão e importância para a construção de laços entre consumidores e empresas, o marketing dito emocional, marcaram a evolução da disciplina.

O marketing estratégico vive com o desafio de basear a estratégia de marketing em valores bem definidos, que correspondam aos anseios e sentimentos dos clientes, que permitam às empresas criar uma relação com os seus *stakeholders*. A criação de uma identidade por parte das empresas, que as distinga no ambiente de

concorrência agressiva em que se desenvolvem, passa por edificar a sua actividade em torno de valores bem definidos e em torno de uma visão e uma missão claras (Villagra & López, 2013).

A forma como o digital influencia as atitudes dos clientes e a sua relação com as marcas leva a que o marketing e os seus profissionais adaptem a sua abordagem à forma como o mercado evolui; as marcas têm de ser autênticas na mensagem que transmitem e na sua actividade diária, na medida em que o escrutínio a que estão sujeitas no universo digital por parte dos seus clientes e seguidores é implacável; é o tempo da conectividade entre os clientes, com consequências ao nível da criação de tendências, da co-criação entre marcas e seguidores e da comunicação que só é verdadeiramente credível quando feita a partir dos próprios utilizadores (Constantinescu, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). A co-criação entre marcas e seguidores é uma das formas de humanizar os processos de desenvolvimento dos produtos da empresa, na medida em que as marcas inovam a partir da interacção com os seus seguidores, dando resposta às necessidades desses mesmos seguidores, contribuindo simultaneamente para a criação de valor e para a fidelização dos clientes da marca (Roberts & Darler, 2017).

Por outro lado, o advento do digital leva a que os clientes saltem frequentemente entre canais online e offline (de comunicação ou distribuição), isto é, informam-se na loja física e compram online ou ao invés, informam-se online e depois compram numa loja física, por exemplo; tal representa um novo desafio, que passa por integrar diferentes canais de comunicação e distribuição de forma a que a experiência do cliente seja valorizada. Este desafio está na base do marketing omnicanal, que tem a função de integrar de forma harmoniosa os diferentes canais de comunicação e distribuição da marca (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Assim, a função do marketing estratégico passa não só por identificar e satisfazer necessidades, orientando a empresa para oportunidades que surjam fruto da análise de mercado, mas passa, fundamentalmente, pela criação de uma ligação emocional e colaborativa com o cliente que leve à sua fidelização (Lencastre *et al.*,

2007; Kotler & Keller, 2012; Constantinescu, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2015).

Kumar (2015) sumariza e pormenoriza a evolução que o marketing sofreu, compartimentando-a mais no tempo:

Tabela 1 – A evolução do conceito de marketing.

Períodos	Marcos evolutivos
1936 - 1945	Primeiros conceitos e definições do marketing.
1946 - 1955	Marketing começa a ser encarado como actividade de gestão. Definição das funções do marketing. Marketing - mix.
1956 - 1965	Marketing ganha dimensão estatística: controlo de qualidade estatístico.
1966 - 1975	Marketing como ciência comportamental: desconstrução dos processos de compra.
1976 - 1985	Marketing como ciência de decisão: estratégia de marketing.
1986 - 1995	Marketing como área de conhecimento que agrega os contributos de várias ciências: conhecimento interdisciplinar. Identificação de mercados: segmentação.
1996 - 2004	Marketing centra-se na rentabilidade do cliente. Desenvolvimento ao nível da recolha e tratamento de dados individuais.
2005 - 2012	Marketing centrado na interacção com o cliente: investimentos de marketing direccionados para o cliente; participação dos clientes no desenvolvimento das iniciativas de marketing.
2013 - actualidade	Marketing como parte essencial das organizações: foco na eficiência das políticas de marketing; esforço para envolver todos os <i>stakeholders</i> como forma de gerar valor. Influência dos novos meios de comunicação: mudança dos padrões de uso.

Fonte: Adaptado de Kumar (2015).

O marketing é, pois, nos dias de hoje, uma peça imprescindível e central ao processo de gestão e formulação estratégica das empresas, na medida em que estas têm de realizar as suas actividades entre forças e entidades que o marketing trabalha directamente: o mercado e a concorrência (Toledo *et. al.*, 2014).

2.2 Estratégia em Marketing

Michael Porter (1996) comenta a dificuldade de que se reveste a gestão de empresas no momento de escolher um caminho de longo prazo para a companhia: frequentemente o foco dos gestores encontra-se nos resultados a curto prazo, na tentativa de melhorar os processos e os produtos já existentes, tentando dessa forma ganhar vantagem sobre a concorrência; pelo contrário, a definição estratégica obriga o gestor a pensar a mais longo prazo, criando harmonia e valor entre as diferentes

actividades da empresa – esse processo é definido por Porter (1996) como *strategic fit*. Da mesma forma, Weber e Tarba (2014) mencionam que, independentemente de qual a estratégia que as empresas adotem, esta tem de ser suficientemente flexível para responder aos imprevistos e evolução do mercado. A agilidade de que se deve revestir a estratégia empresarial implica não só uma complementaridade e um reforço entre as diferentes actividades da empresa, como deve visar a criação de novas categorias de negócio, assegurando a sustentabilidade a longo prazo da companhia (Porter, 1996; Weber & Tarba, 2014). Assim,

“strategy is creating fit among a company’s activities. (...) If there is no fit among activities, there is no distinctive strategy and little sustainability” (Porter, 1996, p. 61).

Mooradian, Matzler e Ring (2012) e Chernev (2014) consideram que a definição estratégica está no centro da formulação do processo de marketing estratégico: o objectivo de qualquer estratégia em marketing deve ser o de satisfazer as necessidades particulares de clientes específicos de forma mais eficaz e duradoura que a concorrência. Nesse âmbito, a capacidade de uma empresa se diferenciar da concorrência na proposta de valor que oferece aos clientes é um elemento essencial na formulação da estratégia em marketing; surge, assim, o conceito de vantagem competitiva, elemento essencial na formulação de uma estratégia em marketing (Porter, 1985):

“Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers. It may take the form of prices lower than competitor’s for equivalent benefits or the provision of unique benefits that more than offset a premium price” (Porter, 1985, xxii).

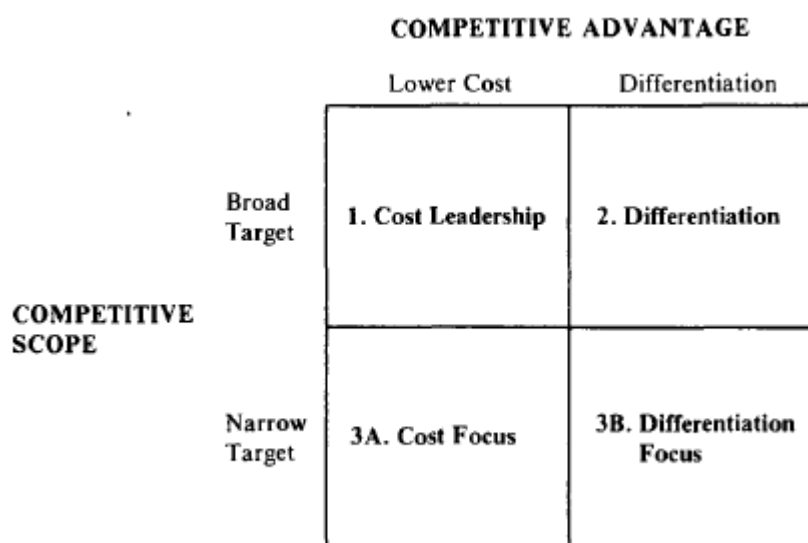
Já Kotler e Keller (2012) definem vantagem competitiva como a capacidade que uma empresa tem de providenciar determinado produto ou serviço de uma maneira que a concorrência não tem capacidade de igualar.

Porter (1985) define um conjunto de estratégias competitivas que as empresas podem genericamente adoptar e que se sustentam quer no conceito de

vantagem competitiva, quer no tipo de abordagem ao mercado que as empresas estabelecem. As estratégias competitivas, conforme Porter (1985) teoriza prendem-se, essencialmente, com o estabelecimento de uma posição favorável face à concorrência no mercado em que as empresas competem. Porter (1985) estabeleceu um quadro conceptual baseado em três estratégias genéricas:

- *low-cost* / baixo custo - a empresa providencia o produto ou serviço a um preço mais acessível que a concorrência;
- diferenciação - trata-se de oferecer um serviço ou produto que se distingue, ou seja, apresenta um ou mais elementos diferenciadores em relação à oferta da concorrência e, portanto, é passível de ser vendido a um preço mais alto;
- *focus* / foco (neste caso a empresa foca-se num nicho de mercado / *target* muito específico dentro de um dado segmento). Este último tipo de estratégia subdivide-se em duas, consoante a empresa se foque numa vantagem competitiva relacionada com o preço baixo ou com um qualquer factor diferenciador gerador de valor.

Figura 1 – Modelo das estratégias competitivas de Porter.



Fonte: Porter (1985).

Porter (1985) adianta, ainda, a possibilidade de uma empresa cair na tentação de querer providenciar uma oferta que se adeque a todos os tipos de clientes, adoptando quer estratégias que optam pela diferenciação, quer estratégias que se baseiam no baixo custo dos produtos; neste caso, Porter (1985) considera que a empresa entra numa espécie de estagnação estratégica – *stuck in the middle* – por se demonstrar incapaz de optar por um caminho. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), inspirando-se no modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), adiantam outro tipo de estratégia genérica e que se prende, exactamente, com a necessidade que as empresas têm de, no mercado global, desenharem várias estratégias (nomeadamente diferenciação e preço *low-cost*) consoante os mercados em que operam e os segmentos em que se especializam. Neste caso, o conceito *stuck in the middle* de Porter (1996) é substituído pela estratégia de integração de preços baixos com diferenciação (*Integrated Cost Leadership / Differentiation*).

2.2.1 Segmentação e *targeting*

Como afirmam Lambin (2000) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2015), a evolução do foco do marketing no produto e nas vendas para uma componente mais analítica, que permitiu iniciar o processo de segmentação, dá origem ao marketing estratégico. É, pois, perceptível a relação íntima que se dá entre o processo de segmentação e o desenvolvimento da estratégia em marketing (Lambin, 2000; Quelch & Jocz, 2008). Kotler e Keller (2012) afirmam claramente que

“all marketing strategy is built on segmentation, targeting, and positioning (STP). A company discovers different needs and groups in the marketplace, targets those it can satisfy in a superior way, and then positions its offerings so the target market recognizes the company’s distinctive offerings and images” (Kotler & Keller, 2012, p. 275).

Uma das primeiras tarefas dos profissionais de marketing é a identificação de grupos de consumidores de um determinado produto / serviço que entre si têm

preferências e necessidades diversas. Esse processo passa por dividir o mercado em segmentos / categorias e denomina-se segmentação (Lencastre *et al.*, 2007; Kotler & Keller, 2012; Chernev, 2014). Como afirma Lambin (2000), “a segmentação do mercado diz respeito à diversidade das necessidades dos compradores potenciais que compõem o mercado (...) a segmentação descreve a diversidade da procura (Lambin, 2000, pp. 246-247).” Já um nicho de mercado pode ser definido como um subsegmento, agrupando um grupo muito mais restrito de consumidores que procuram uma determinada proposta de valor (Kotler & Keller, 2012).

Um bom processo de segmentação permite às empresas terem ideia clara de quais são os seus clientes-alvo preferenciais, ou *targets*, o que lhes permite adequarem a sua oferta às necessidades dos consumidores. As empresas têm de ter a capacidade de perceber quais os clientes que devem servir e quais aqueles que devem ignorar, atendendo quer aos seus objectivos e recursos, quer aos recursos e necessidades dos clientes (Chernev, 2014). Já Canhoto, Clark e Fennemore (2013) consideram que o processo de segmentação tradicional passa por: identificar os grupos de consumidores e os seus perfis, os nichos ou sub-grupos a trabalhar ou a descartar; avaliar a atractividade do segmento (rentabilidade, taxa de crescimento, volume); posicionar a oferta da companhia face a um determinado segmento.

A segmentação deve obedecer a critérios específicos, bem identificados:

- qualquer segmento deve ser mensurável;
- o segmento deve ter um mínimo de dimensão para que seja trabalhável;
- deve ser suficientemente acessível para que as necessidades que pressupõe possam ser satisfeitas (Ferrel & Hartline, 2005; Kotler & Keller, 2012).

Diferentes tipos de segmentação podem ser trabalhados pelos profissionais de marketing:

Tabela 2 – Tipos de Segmentação.

Tipo de Segmentação	Variáveis a Considerar
Geográfica	País, Região, Cidade, Bairro
Demográfica	Idade, Género, Rendimento, Profissão, Formação, Religião, Nacionalidade, Classe Social, Geração, Etnia e Cultura
Psicográfica	Motivações do consumidor, Valores e ideais, Ambições do consumidor, Recursos dos consumidores
Comportamental	Necessidades dos consumidores, Frequência de consumo, Intensidade de consumo, Nível do conhecimento sobre a marca, Lealdade

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012).

As novas formas de comunicação entre as empresas e os consumidores, nomeadamente através das redes sociais, levam a que alguns autores afirmem que os modelos de segmentação que servem de base à definição estratégica e de posicionamento das marcas se encontram desactualizados (Tupot & Stock, 2010; Canhoto, Clark & Fennemore, 2013; Simkin & Dibb, 2013). O marketing estratégico deve aperfeiçoar os seus mecanismos de pesquisa orientados para as redes sociais, na medida em que é nestas que se movem influenciadores / fazedores de opinião que podem constituir *targets* de grande valor para as empresas (Simkin & Dibb, 2013). As redes sociais agregam automaticamente pessoas que partilham os mesmos gostos, experiências ou necessidades. Dessa forma, o processo de segmentação actual não pode deixar de levar em conta a faceta digital do marketing. Da mesma forma, o posicionamento da oferta da empresa pode ser alavancado pela interacção entre clientes e empresas nas redes sociais (Canhoto, Clark & Fennemore, 2013).

Não estando de forma alguma obsoleto, o processo de segmentação tem obrigatoriamente que se adaptar ao novo meio que são as redes sociais (Canhoto, Clark & Fennemore, 2013; Simkin & Dibb, 2013). A tarefa de identificar *targets* a quem dirigir a oferta está directamente relacionada com o processo de segmentação do mercado (Chernev, 2014). Chernev (2014) identifica a estratégia em marketing com o processo de segmentação e *targeting* fazendo, depois, uma diferenciação entre *targeting* estratégico (que visa definir os segmentos e identificar os *targets*) e *targeting* tático (que identifica as formas mais eficientes e a melhor custo para comunicar e vender a oferta aos *targets* já identificados anteriormente). O *targeting*

estratégico apoia-se numa análise ao valor do mercado e dos clientes, o *targeting* táctico apoia-se numa análise dos canais existentes (de comunicação e distribuição).

2.2.2 Posicionamento e *branding*

Como se percebe pelo exposto em cima, os conceitos de Segmentação, *Targeting* e Posicionamento que compõem o modelo STP estão intimamente ligados (Lambin, 2000; Ferrel & Hartline, 2005; Kotler & Keller, 2012). Assim,

“Positioning is the act of designing a company’s offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market. The goal is to locate the brand in the minds of consumers to maximize the potential benefit to the firm” (Kotler & Keller, 2012, p. 275).

No mesmo sentido, Chernev (2014) afirma que o posicionamento estratégico da empresa reflecte a imagem que a empresa quer que os consumidores tenham de ela própria, levando os consumidores a concentrarem-se nos aspectos mais fortes e positivos da marca, ou seja, nas suas vantagens competitivas.

Shakhshir (2014) explana sobre os diferentes tipos de posicionamento estratégico, mencionando três:

- Posicionamento baseado nos atributos dos produtos - posicionamento adoptado por marcas de produtos tecnicamente sofisticados;
- Posicionamento baseado em necessidades ou desejos que a proposta de valor satisfaz - as marcas focam-se nas consequências (positivas) que advém da utilização do produto;
- Posicionamento baseado no modo de utilização – posicionamento que tem por base a associação da marca a determinados hábitos de consumo (um posicionamento correcto levará a que estes hábitos - formas de consumir o produto / alturas específicas para consumir o produto – sejam encarados como naturais pelos consumidores).

Vários aspectos devem ser levados em consideração na definição do posicionamento estratégico, nomeadamente a missão e valores que a empresa veicula. A missão divulga de uma forma simples o porquê da empresa existir – esta deve ser preparada para ser bem interpretada quer pelos clientes, quer pelos próprios colaboradores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2015). Os valores e a missão da empresa não devem ser frios e distantes daquilo que é importante para os seus consumidores:

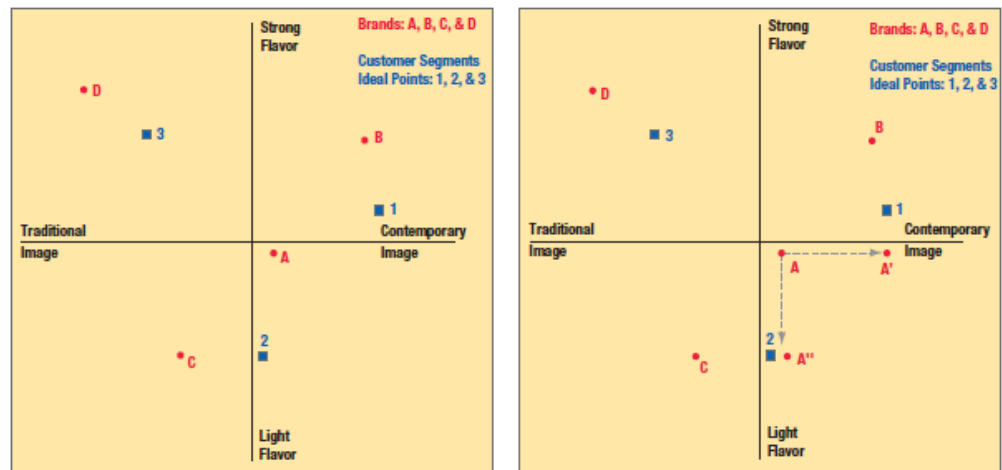
“os consumidores estão agora não só à procura de produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, mas também à procura de experiências e planos de negócios que toquem o seu lado espiritual. Fornecer significado é a proposta de valor do futuro do marketing” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2015, p. 34).

A escolha de qual é o posicionamento que a empresa vai adoptar no mercado tem, igualmente, de levar em conta o próprio posicionamento da concorrência – diversos aspectos devem ser analisados, desde a notoriedade dos concorrentes, a qualidade da oferta, a acessibilidade do produto / distribuição, assistência técnica, o pessoal de vendas, comunicação. O desenvolvimento do posicionamento de uma marca depende, pois, dos segmentos e *targets* identificados e, igualmente, do tipo de concorrência que a marca enfrenta (Lambin, 2000; Kotler & Keller, 2012; Chernev, 2014).

Ao desenvolver essa análise, os profissionais que trabalham a estratégia de marketing podem cruzar a informação que têm sobre a concorrência e sobre os *targets* que preferencialmente querem atingir de forma a criar mapas de percepção de posicionamento (Kotler & Keller, 2012). Dessa forma, torna-se mais simples visualizar o posicionamento de uma empresa no mercado, reposicionar a empresa face às exigências do mercado e seleccionar os chamados Pontos de Paridade (POP) e Pontos de Diferenciação (POD) face à concorrência. Os POP são todas aquelas características que se equivalem à concorrência, enquanto os POD são as vantagens competitivas: consoante o concorrente e o segmento de mercado em que a marca se movimenta, um ponto de paridade perante um concorrente pode ser um ponto de

diferenciação face a outro, sendo que o contrário também é possível (Kotler & Keller, 2012). A figura 2 exemplifica um mapa de percepção de posicionamento de marcas:

Figura 2: Mapas de percepção do posicionamento da marca.



Reposicionamento da marca “A” atendendo aos segmentos em que opera, à preferência dos consumidores e ao posicionamento das marcas concorrentes.

Fonte: Kotler & Keller, 2012, p. 284.

Intrinsecamente relacionado ao processo de posicionamento das empresas e, portanto, da estratégia de marketing, encontra-se a gestão de marca (Lencastre *et al.*, 2007; Kotler & Keller, 2012). Lencastre *et al.* (2007) afirmam que a marca ganhou espaço no âmbito da gestão de marketing, deixando de ser vista como um elemento do marketing-mix a trabalhar no âmbito da política de produto e ganhando vida própria ao nível do marketing estratégico. Passam a ser as políticas de marketing-mix que doravante sustentam a mensagem e o posicionamento da marca (Wood, 2000). Na actualidade falar de posicionamento estratégico de uma empresa é, pois, falar de posicionamento da marca (Gromark & Melin, 2011; Kotler & Keller, 2012). Como defendem Lencastre *et al.* (2007, p. 33) “quanto mais sucesso a organização tiver, ou vier a ter, na mente e no comportamento de cada segmento-alvo, mais se impõe a salvaguarda do território conquistado. Para isso existe uma diferenciação primeira, um sinal de pertença, uma marca.” O *branding* está, pois, relacionado com a identificação do produto / serviço perante o consumidor, diferenciando-o da concorrência e conferindo-lhe características que o aproximam emocionalmente do

consumidor, contribuindo para a lealdade deste último em relação à marca (Aaker, 1996; Lencastre *et al.*, 2007; Kotler & Keller, 2012).

Aaker (1996) definiu que o valor da marca (*brand equity*) depende de um conjunto de variáveis, a saber:

- a lealdade para com a marca;
- a qualidade percebida;
- associações à marca;
- notoriedade;
- informação de mercado (quotas de mercado, preços, etc.).

Estes indicadores estão, igualmente, relacionados com a performance da marca no ambiente competitivo, estando os dois conceitos, *brand equity* e performance da marca, estreitamente relacionados (Hirvonen e Laukkanen, 2014). Por outro lado, há autores (Ailawadi, Lehmann & Neslin, 2003) que completam a visão de Aaker sobre o valor da marca com indicadores financeiros, defendendo que não é possível dissociar o conceito *brand equity* do valor de mercado / valor financeiro da marca.

Numa outra perspectiva, Hirvonen e Laukkanen (2014) defendem que é necessário prestar uma maior atenção à forma como as pequenas empresas pensam a marca a nível estratégico. Os autores sublinham que muitas pequenas empresas advogam que apenas as grandes companhias podem ser vistas como marcas, o que as inibe de apostarem na gestão da marca e num posicionamento estratégico da marca. Como afirmam Kotler e Keller (2012),

“Building brands for a small business is a challenge because these firms have limited resources and budgets. (...) Small businesses often must rely on only one or two brands and key associations as points of difference for those brands. These associations must be consistently reinforced across the marketing program and over time (Kotler & Keller, 2012, p. 293).”

São, assim, vários autores que consideram que a aposta na política de marketing e, nomeadamente, o desenvolvimento de um plano de marketing são bons passos que as pequenas empresas tomam em direcção a uma melhor performance (Kotler & Keller, 2012; Toledo *et al.*, 2014).

2.2.3 Marketing e Pequenas Empresas

Abordando o caso das pequenas empresas e a conceptualização avançada por Porter (1985), Box e Miller (2011) analisam as escolhas de companhias de pequena dimensão; concluíram que a maior parte das empresas que participaram no estudo optam por estratégias diferenciadoras em nichos de mercado (estratégia de *differentiation focus*); mais, Box e Miller (2011) defendem que, no caso dos negócios de pequena dimensão, a escolha por uma estratégia de liderança através dos preços baixos pode ser suicida, na medida em que empresas de maior dimensão facilmente contornam essa posição.

Por outro lado, as técnicas tradicionais de marketing podem ser insustentáveis para os meios que as pequenas empresas têm à sua disposição. Assim sendo, as empresas de menor dimensão têm de adoptar práticas inovadoras que lhes permitam desenvolver a sua estratégia de marketing dentro dos limites das suas possibilidades (Dwyer, Gilmore & Carson, 2011). Dwyer, Gilmore e Carson (2011) defendem que nestes casos uma das ferramentas de marketing mais eficazes são a criação e gestão de parcerias que permitam às pequenas empresas competirem com outras de maior dimensão. Assim, uma aliança estratégica entre duas empresas tem por base a partilha de recursos com os objectivos principais de maximizar o lucro das empresas ou reduzir os seus custos. Por outro lado, a criação de parcerias pode ser útil caso as empresas de pequena dimensão queiram entrar num novo mercado ou queiram proteger-se da concorrência (Dwyer, Gilmore & Carson, 2011). Outro aspecto que Dwyer, Gilmore e Carson (2011) mencionam relaciona-se com a criação de alianças informais, isto é, a criação de uma rede de contactos que ajudem a alavancar o negócio; esta rede de contactos informal é conhecida como *networking*.

Outra ferramenta que deve ser aproveitada pelas pequenas empresas é o universo digital. Muryjas e Muryjas (2013) afirmam que a Internet e o seu correcto uso é um dos factores que determinam o rápido desenvolvimento (ou não) das pequenas empresas na actualidade. Os autores, à semelhança de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) e Roberts & Darler (2017), referem que a Internet permite uma ligação directa entre clientes e empresas, possibilitando um diálogo que ajuda as empresas a melhorarem os seus serviços e produtos.

Valeric e Valeriu (2012) acrescentam que qualquer empresa, e principalmente as pequenas empresas, devem guiar a sua actividade de marketing através da definição de objectivos, para a actividade da empresa propriamente dita, mas principalmente a um nível funcional das actividades de marketing, ou seja, as actividades de marketing-mix devem tentar cumprir um propósito bem definido. Se assim ocorrer os autores sustentam que as actividades de marketing promovidas pelas empresas serão melhor controláveis e muito mais eficientes.

As pequenas empresas necessitam, assim, de uma cultura que fomente uma articulação constante das actividades que propiciam conhecimento de mercado à empresa; se assim for, as pequenas empresas serão capazes de entrar num processo de aprendizagem contínuo sobre o mercado em que operam que as ajudará a melhorar a sua orientação para com mesmo, através da melhoria dos produtos já oferecidos ou através da introdução de uma oferta inovadora, o que permitirá a salvaguarda das vantagens competitivas das pequenas empresas (Jahanshahi *et al.*, 2015).

2.3 Plano de Marketing

O plano de marketing é um documento tem como objectivo combinar todas as ferramentas a que o marketing recorre, estabelecendo simultaneamente os objectivos para o período considerado e as acções de marketing a realizar para atingir esses objectivos (Torres, 2011; Kotler & Keller, 2012; Toledo *et al.*, 2014). Segundo Ferrel e Hartline (2005) um bom plano de marketing deverá clarificar o ponto de situação em que a empresa se encontra e os objectivos que se propõe cumprir; mais,

deverá apontar as acções específicas a serem concretizadas, orçamentar os recursos que serão necessários para implementar o plano e, finalmente, estabelecer os indicadores de controlo e monitorização da política de marketing. Acima de tudo, o plano de marketing deve apontar para o futuro, tendo em atenção o ponto de partida actual (Toledo *et al.*, 2014).

A organização geral de um plano de marketing acaba por ser muito semelhante entre os autores de referência, com uma ou outra *nuance* que os acaba por distinguir; cada plano de marketing acaba por ser construído consoante a interpretação e organização de conceitos que cada técnico de marketing acha mais pertinente; como afirma Torres (2011, p. 19), “o plano de marketing tem seguramente tantas estruturas quantos os profissionais de marketing que existem no mundo.”

Regra geral, cada plano de marketing, quando formalmente finalizado e apresentado, começa por um sumário executivo, que explicita os principais objectivos e recomendações (Ferrel & Hartline, 2005; Kotler & Keller, 2012; Chernev, 2014).

Seguidamente procede-se à análise da situação. Por norma a análise divide-se entre interna (respeitante à marca / organização a aplicar o plano de marketing) e externa. Segundo Lambin (2000) a análise externa de um plano de marketing estratégico deve compreender o seguinte: tendências de mercado, comportamento dos compradores, análise da distribuição, análise da concorrência, análise do ambiente económico, social e político; a análise interna dá uma perspectiva da situação actual da empresa. Kotler & Keller (2012) afirmam que é comum sintetizar-se os pontos recolhidos numa grelha SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

Depois de se proceder à análise estratégica e de se definirem os objectivos a que a política de marketing deve responder, o plano de marketing passa a definir a estratégia de marketing propriamente dita – os segmentos que vai trabalhar, os *targets* que quer atingir, o posicionamento estratégico e as vantagens competitivas a comunicar (Kotler & Keller, 2012; Toledo *et al.*, 2014). Alguns autores, como Kotler e Keller (2012) englobam neste capítulo toda a formulação estratégica, bem como as políticas de marketing a implementar (o marketing-mix); outros, como Ferrel e Hartline (2005) fazem uma distinção clara entre o Planeamento Estratégico e a

Implementação das políticas de marketing, isto é, o marketing-mix, sua operacionalização, logística e calendarização; Chernev (2014) vai mais longe e considera que o Plano de Marketing deve ter uma parte dedicada à estratégia, outra dedicada apenas às políticas de marketing-mix (a que chama táticas) e só depois se deve pensar em como implementar o marketing-mix, como operacionaliza-lo.

Todos os autores são claros em afirmar que no plano de marketing devem constar mecanismos de controlo da política de marketing e seus resultados devendo-se, igualmente, proceder a avaliações no tempo das medidas implementadas no terreno (Ferrel & Hartline, 2005; Torres, 2011; Kotler & Keller, 2012; Cherney, 2014). Cherney (2014) adiciona, ainda, uma espécie de segundo sumário final, onde se deve relevar os principais destaques que sobressaem do plano.

Tabela 3: Diferentes modelo de planos de marketing.

Kotler & Keller (2012)	Ferrel & Hartline (2005)	Chernev (2014)	Torres (2011)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Análise Interna
Análise da Situação	Análise da Situação	Análise da Situação	Análise Externa
Estratégia de Marketing	SWOT	Objectivos	Objectivos
Projecções Financeiras	Objectivos de Marketing	Estratégia	Estratégia
Controlos	Estratégia de Marketing	Táticas	Implementação / Operacionalização
	Implementação de Marketing	Implementação (operacionalização)	Orçamento
	Avaliação e Controlo	Controlo	Controlo e Avaliação
		Destaques do Plano	

Adaptado de Ferrel & Hartline (2005), Torres (2011), Kotler & Keller (2012), Chernev (2014).

Independentemente do modelo utilizado na construção do plano de marketing, este deve revestir-se de características relacionadas com a flexibilidade, abrangência e consistência, isto é, deve possibilitar correcções no rumo traçado, deve cobrir o máximo de informações possível e, acima de tudo, deve ser funcional, articulando-se com toda a política da empresa (Ferrel & Hartline, 2005). Estas considerações vão ao encontro de Porter (1996) e de Weber e Tarba (2014) quando estes sublinham que qualquer estratégia tem de ser ágil o suficiente, quer para

salvaguardar interesses da marca, quer para que todas as actividades da empresa se desenvolvam em harmonia.

2.3.1 Análise PESTEL

Como verificado anteriormente a análise de mercado é o primeiro passo na construção de um plano de marketing estratégico (Ferrel & Hartline, 2005; Torres, 2011; Kotler & Keller, 2012; Cherney, 2014). A análise PESTEL é uma ferramenta comumente utilizada no processo de diagnóstico do ambiente externo da empresa (Cadle, Paul & Turner, 2010; Raszkowski, 2016); a sua estrutura tem em conta seis áreas chave para a formulação estratégica da empresa: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal. Segundo Cadle, Paul e Turner (2010) os factores que sejam seleccionados durante a análise PESTEL têm de ser exteriores à actividade da empresa e, simultaneamente, ter algum impacto ou condicionar a actividade da empresa de alguma forma.

2.3.2 Análise SWOT

A análise SWOT é outra das ferramentas à disposição dos profissionais de marketing para monitorizar e avaliar o ambiente externo e interno da marca (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011; Kotler & Keller, 2012; Verboncu & Condurache, 2016):

“The SWOT matrix consists of four combinations which are called the maxi-maxi (strengths/opportunities), maxi-mini (strengths/ threats), mini-maxi (weaknesses/ opportunities), and mini-mini (weaknesses/threats)” (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011, p. 25).

No que se refere à análise interna, os principais factores recolhidos são agrupados em Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*). Os factores internos dizem respeito à própria empresa, estão sob seu controlo: marketing, operações, finanças. Por outro lado, os factores externos encontram-se fora do controlo directo

da organização: factores políticos, ambiente económico, tecnologias emergentes (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011).

Figura 3: Matriz SWOT.

S Strengths (S)	W Weaknesses (W)
O Opportunities (O)	T Threats (T)

Fonte: Verboncu & Condurache, 2016, p. 119.

Existem, no entanto, críticas à utilização da SWOT, já que não existe uma metodologia para identificar forças e fraquezas; muitas análises SWOT focam-se num número excessivo de forças e fraquezas, quando se deveriam limitar às principais; não há uma hierarquia entre os principais factores encontrados e seleccionados (Coman & Ronen, 2012; Verboncu & Condurache, 2016). Assim, Coman e Ronen (2012) avançam quatro aspectos que devem ser levados em conta quando se apuram as fraquezas e forças de uma empresa:

- concisos – cada matriz SWOT deve ter quatro a cinco fraquezas ou forças mencionadas;
- accionáveis – os factores que constem da SWOT têm de poder ser trabalhados; há fraquezas inerentes ao próprio ambiente em que a empresa se move que esta nunca poderá alterar;
- significantes - os factores seleccionados devem ser importantes para a actividade da empresa, devem ter um impacto evidente;
- autênticos – as fraquezas e forças seleccionadas devem ser reais e não fruto do desejo ou da visão muito particular da empresa.

Desta forma a análise SWOT pode contribuir definitivamente para a empresa ter uma ideia mais clara de quais são as suas principais fraquezas e principais forças, sem que existam ambiguidades (Coman & Ronen, 2012).

Os factores analisados devem ser cruzados de forma a que os profissionais de marketing encontrem pontos críticos a trabalhar estrategicamente; a SWOT evolui de um simples levantamento de factores positivos ou negativos para uma matriz onde as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças identificadas combinam entre si para se retirarem conclusões, dando origem à matriz TOWS (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011, Aslan, Çinar & Kumpikaite, 2012):

“TOWS matrix is the essential completing tool. It enhances deploying strategies considering the relations between Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats as in SWOT analysis” (Aslan, Çinar & Kumpikaite, 2012, p. 99).

Figura 4: SWOT cruzada / Matriz TOWS.

TOWS matrix	External Opportunities (O) 1. 2. 3.	External Threats (T) 1. 2. 3.
Internal Strengths(S) 1. 2. 3.	SO Strategies that use strengths to maximize opportunities	ST Strategies that use strengths to minimize threats
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3.	WO Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.	WT Strategies that minimize weaknesses and avoid threats

Fonte: Aslan, Çinar & Kumpikaite, 2012, p. 100.

2.3.3 Marketing-mix

As actividades de marketing que materializam a estratégia pensada são as chamadas políticas de Marketing-mix (Kotler & Keller, 2012). Nas palavras de Chernev (2014, p. 10),

“Tactics (...) describe a set of activities - commonly referred as the marketing mix – employed to execute a given strategy by designing, communicating, and delivering specific market offerings” (Chernev, 2014, p. 10).

Tradicionalmente o marketing-mix organizava as actividades de marketing por políticas de produto (trabalhava a marca, o design, a embalagem, o serviço), políticas de preço (definição de preços, descontos, estratégias de preço), política de comunicação (*advertising*, publicidade nos media, acções de promoção junto dos *stakeholders*) e por políticas de distribuição (locais de venda, transporte, revendedores, armazenamento) (Kotler & Keller, 2012).

O ambiente altamente competitivo do presente, a velocidade com que as transacções se dão, os fluxos de informação que decorrem ao segundo e a crescente interacção entre clientes e marcas originaram uma reforma aos quatro p’s tradicionais (Kotler & Keller, 2012; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2015).

Tabela 4: Marketing-mix.

4 p’s Tradicionais Marketing-Mix (Kotler & Keller, 2012)	4 p’s Modernos Marketing-Mix (Kotler & Keller, 2012)	7 p’s Marketing-Mix Chernev (2014)
Produto	Pessoas	Produto
Preço	Processos	Serviço
Comunicação (<i>Promotion</i>)	Programas	Marca
Distribuição (<i>Place</i>)	Performance	Preço
		Distribuição
		Comunicação
		Incentivos

Fonte: Adaptado de Kotler&Keller (2012) e Chernev (2014).

Os 4 p’s modernos actualizam os antigos p’s de marketing-mix. A política de marketing para as pessoas compreende as acções direccionadas para os clientes das empresas (trata-se da dimensão relacionada com a necessidade de se criar relações duradouras) mas, também, para os colaboradores da empresa (marketing interno, não existe política de marketing bem-sucedida se os colaboradores não se identificarem com a mesma e não aplicarem os seus princípios) (Kotler & Keller, 2012; Chernev, 2014).

A política de processos representa a constante actividade que o marketing actual exige; assegura que as políticas de marketing não se tornam estanques,

tentando criar mecanismos para que todas as restantes políticas (os restantes p's) actuem consoante as práticas mais recentes e criativas (Kotler & Keller, 2012).

A política de programas engloba as quatro políticas originais do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação (Kotler & Keller, 2012).

Por fim, na nova definição de Kotler e Keller (2012), estabelece-se a política de performance que, na prática, visa monitorizar a aplicação de todas as outras políticas de marketing. No entanto, a política de performance deve procurar ir mais longe ao fazer o levantamento das consequências da política de marketing ao nível da comunidade, da ética, da responsabilidade social (Kotler & Keller, 2012).

Já Chernev (2014) menciona sete elementos de grande importância que na sua óptica compõem as políticas de marketing mix, a saber: produto (características funcionais da oferta), serviço (também relacionado com as características funcionais da oferta mas sem que haja transmissão de propriedade da oferta em causa), marca (conjunto de elementos que identificam e acrescentam valor à oferta para além dos seus benefícios funcionais), preço, comunicação, distribuição e incentivos (ferramentas que ajudam a valorizar a oferta junto dos colaboradores e cliente). É de relevar que no modelo de Chernev (2014) a marca e sua gestão ainda se encontram no âmbito do marketing-mix e não como elemento pertencente à definição estratégica e de posicionamento da empresa como defendem Lencastre *et al.* (2007) e Kotler e Keller (2012).

2.3.4 Avaliação e Controlo

Morgan (2012) defende que os profissionais que trabalham a estratégia de marketing devem preocupar-se em integrar elementos das teorias dominantes da gestão de forma a estabelecer uma relação entre o marketing e o desempenho da companhia, estabelecendo claros indicadores de performance da actividade. A pressão de quantificar os resultados de marketing tem que ver com o facto de, enquanto os custos e investimentos em marketing são facilmente e rapidamente quantificáveis, os resultados podem demorar um longo período de tempo a

manifestarem-se, como são o caso da notoriedade da marca ou a lealdade do cliente (Kotler & Keller, 2012).

Ainda assim, os profissionais de marketing têm um conjunto de indicadores que podem utilizar para medir a política de marketing:

Tabela 5: Indicadores de controlo da política de marketing.

Indicadores de Marketing Externo	Indicadores de Marketing Interno	Indicadores Financeiros
Notoriedade da marca	Notoriedade / conhecimento dos objectivos	Cash flow
Quota de mercado	Grau de comprometimento com os objectivos	Custos
Preços (relativamente ao mercado)	Satisfação dos funcionários	Margens
Reclamações		Lucros
Evolução número de clientes (clientes perdidos, clientes novos, clientes recuperados)		Retorno sobre o Investimento (ROI)
Taxa de retenção / Lealdade		Valor de mercado da empresa
Qualidade percebida		
Vendas		

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2012) e Morgan (2012).

Paralelamente, todo o gestor de marketing deve dar atenção permanente aos seguintes aspectos (Kotler & Keller, 2012):

- Monitorização frequente dos comportamentos e hábitos dos consumidores – tentar antecipar e perceber mudanças nos padrões de consumo;
- Conjugação do conhecimento sobre o comportamento dos clientes com os indicadores de actividade disponíveis;
- Comparação dos resultados das políticas de marketing com os objectivos traçados e as previsões avançadas previamente.

2.4 Turismo e Marketing

Os serviços turísticos são um exemplo de bens intangíveis que são tratados como produtos, na medida em que satisfazem uma necessidade ou uma expectativa do cliente – assim, a utilização do marketing enquanto forma de valorizar a oferta turística faz todo o sentido (Balanzá & Nadal, 2003; Mircevska & Cuculeski, 2015).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) estabelece que o turismo deve ser encarado como sendo uma parte do conceito geral de viajante: um viajante é alguém que se move entre localizações geográficas distintas por um qualquer motivo e durante um determinado período de tempo, seja ele qual for (ONU / OMT, 2010). Um turista é um viajante que, por um qualquer motivo pessoal – desde negócios até actividades de lazer - sai do seu ambiente normal por um período de tempo que não pode ser superior a um ano (ONU / OMT, 2010). Gligorijevic e Stefanovic (2012) sublinham que um turista é uma pessoa que passa pelo menos uma noite num determinado local que não o da sua residência, nomeadamente hotéis ou outro tipo de infraestruturas para hóspedes, com um determinado propósito que pode passar por: descanso, recreação, cuidados de saúde, estudo, actividade desportiva, religião, visitas a familiares ou conferências.

O produto turístico reveste-se de algumas características particulares: é intangível, podendo ser experimentado mas não possuído; tem um prazo a partir do qual não pode ser utilizado, isto é, o produto turístico tem um momento específico para ser consumido não podendo, por exemplo, ser armazenado; reveste-se de complementaridade e heterogeneidade, podendo o produto turístico ser modificado ou completado, através de outros produtos turísticos, de forma a ir ao encontro da necessidade dos clientes (Balanzá & Nadal, 2003). Também a sazonalidade é uma característica deste tipo de produtos, sendo este um factor que restringe o desenvolvimento pleno de operadores turísticos, tendo as empresas de encontrar alternativas aos períodos de menor movimento, nomeadamente estratégias de preços (Balanzá & Nadal, 2003; Dias & Cassar, 2005).

Numa perspectiva do técnico de marketing, o produto turístico é o conjunto de experiências que o cliente vivencia ao planear e ao desfrutar das mesmas (Dias & Cassar, 2005). Assim, um dos principais desafios dos profissionais de marketing que trabalham no sector do turismo são as variáveis externas (políticas, económicas, sociais) a que a actividade está exposta, sendo estas variáveis revestidas de uma grande imprevisibilidade que podem influenciar quer as experiências do cliente, quer a procura de produtos turísticos no curto / médio prazo (Balanzá & Nadal, 2003). Desta forma, um dos aspectos que os profissionais de marketing devem trabalhar de

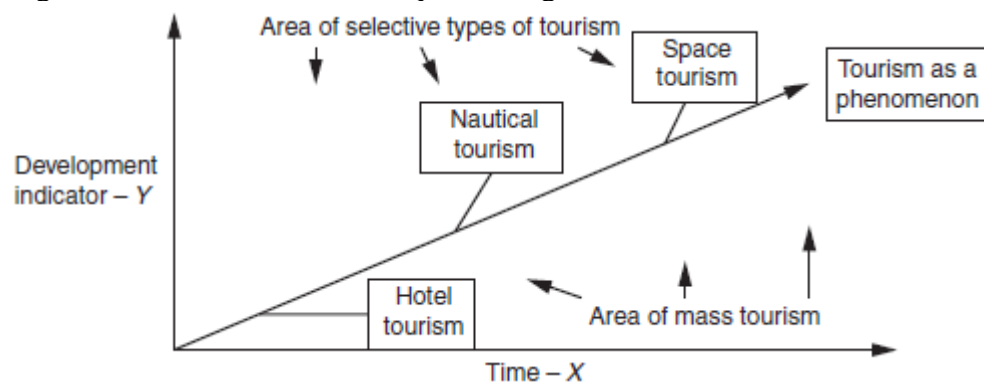
forma a valorizar os seus produtos de forma sustentável é a imagem percebida do destino a que o produto oferecido se refere (Dias & Cassar, 2005).

Outro aspecto a que os profissionais de marketing da área do turismo devem atentar é aquele que se relaciona com a sustentabilidade ambiental, na medida em que é reconhecido que determinadas actividades turísticas podem causar graves danos ao meio ambiente (Gossling & Hall, 2008; Vieira *et al.*, 2012).

2.4.1 Turismo Náutico

O turismo náutico surge como um subtipo de turismo e pode ser definido como uma actividade turística multidisciplinar com uma preponderância determinante da componente marítima (Luković, 2012). Trata-se de um tipo de turismo que é tratado como turismo de nicho, como representa a figura 5:

Figura 5: Turismo Náutico enquanto segmento de nicho.



Fonte: Luković, T, 2013, p. 12.

As principais actividades que compõem o turismo náutico, ou se quisermos, os seus principais segmentos, dizem respeito ao turismo que se desenvolve nas marinas, ao charter náutico e à actividade de cruzeiros. Existem, depois, toda uma panóplia de actividades náuticas consideradas como pertencentes a este subtipo de turismo (Luković, 2012; González, González & Ledesma, 2015).

As marinas são os portos que a nível comercial são mais importantes para o desenvolvimento do turismo náutico, providenciando o local de atracagem das

embarcações e frequentemente albergando serviços de apoio aos turistas (Luković, 2012). Rodríguez (2004) define a marina como o espaço onde se prestam um conjunto de serviços providenciados, por norma, por várias organizações e relacionados com o uso de embarcações para recreio ou actividade desportista.

A actividade do charter náutico está directamente relacionada com as marinas, já que é nas marinas que existem o espaço próprio e as infraestruturas de apoio para as embarcações atracarem. O charter náutico está relacionado com o aluguer de embarcações para uso recreativo, ou seja, passeios dentro de um determinado cenário paisagístico ou cultural, podendo o serviço incluir um *skipper* (guia/capitão) ou não, no caso de o turista ter habilitações para comandar a embarcação (Luković, 2012).

Tabela 6: Actividades que compõem o segmento “Charter”.

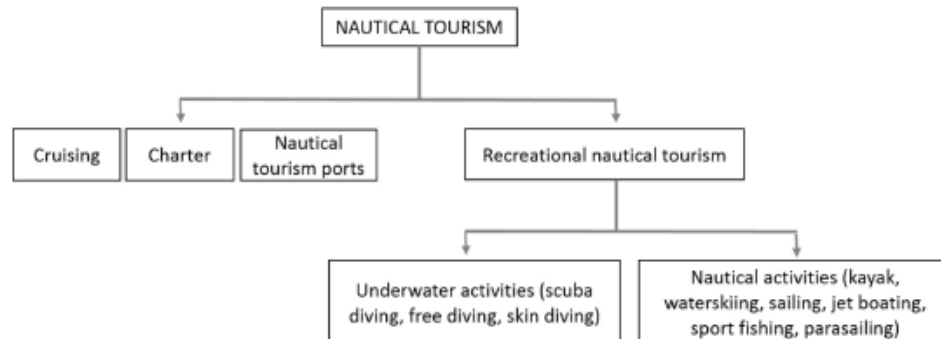
SUPPORT ACTIVITIES	BASIC CHARTER INDUSTRY ACTIVITIES		COMPLEMENTARY ACTIVITIES
a) Boat insurance	<i>Sailing yachts</i>	<i>Motor yachts</i>	a) Yachting services
b) Tourist agencies	Yachts (12–24 m)		b) School of sailing
c) Boat production	Mega-yachts (over 24 m)		c) School for gaining qualifications to sail a yacht
d) Other services and products	Hiring yachts without a skipper		d) Independent skipper services
	Hiring yachts with skipper services		e) Other services

Fonte: Luković, 2013, p. 22

No âmbito do charter náutico, e também das marinas, é importante mencionar o conceito de Estações Náuticas, isto é, complexos náuticos que tenham capacidade de providenciar uma oferta diversificada ao nível da náutica, mas não só. Estas Estações Náuticas são compostas por infraestruturas como hotéis, restaurantes, espaços de recreação e, em paralelo, por empresas com capacidade para assegurar actividades náuticas diversificadas (Rodríguez, 2004).

O sector dos cruzeiros relaciona-se com o transporte de passageiros para um determinado destino sendo, por norma, associado a barcos de grande dimensão (Luković, 2012).

Figura 6: Segmentos do Turismo Náutico.



Fonte: González, González & Ledesma, 2015, p. 132.

A literatura sobre turismo náutico tem-se desenvolvido em torno do levantamento do tipo de turistas que usufrui deste modo de turismo. São vários os estudos que, no essencial, pretendem traçar o perfil do turista nauta através do levantamento de dados demográficos, informações sobre os planos de viagem, as actividades náuticas que pretendem realizar, as preferências, motivações e factores determinantes para escolher determinada oferta (Sousa, Fernandes & Carpinteiro, 2009; Acosta, Lara & Quintana, 2013; Jovanovic *et al.*, 2013; González, González & Ledesma, 2015; González & Ledesma, 2015; Mikulić, Krešić & Kožić, 2015). De facto, González, González e Ledesma (2015) defendem que uma correcta segmentação do mercado e da procura, bem como a definição correcta dos perfis dos turistas náuticos, é chave para o desenvolvimento deste tipo de turismo.

Os resultados destes estudos diferem consoante o local onde as actividades náuticas são praticadas, mas alguns elementos são relevados (Jovanovic *et al.*, 2013; González, González & Ledesma, 2015; González & Ledesma, 2015):

- Turistas náuticos viajam em grupo;
- Turistas náuticos gostam de viajar com recomendações de amigos ou profissionais do ramo;
- Turistas náuticos voltam frequentemente aos mesmos destinos (altos níveis de fidelidade);
- A natureza é um elemento importante na escolha do destino náutico;

- O medo de praticar actividades náuticas é um factor constrangedor do desenvolvimento da actividade.

Por outro lado, a literatura tem-se fixado na evolução da oferta do turismo náutico em diversos países europeus, relevando o aumento do número de marinas e a melhoria das condições para providenciar uma oferta náutica de qualidade (Rodríguez, 2004; Sousa, Fernandes & Carpinteiro, 2009; Silveira & Santos, 2012; Luković, 2012). Vuksanovic, Pivac e Dragin (2013) sublinham que o turismo náutico, com particularidade para o segmento dos cruzeiros, representa uma actividade moderna de praticar turismo que apresenta um crescimento acentuado a nível mundial, contribuindo para a valorização do sector turístico enquanto indústria. Rodríguez (2004) afirma que o turismo náutico é uma actividade com um potencial imenso para gerar emprego directo e indirecto, nomeadamente se se tiver em conta todas as actividades secundárias relacionadas com os desportos náuticos (manutenção, equipamento, alojamento, etc.).

Em Portugal, diversos autores têm investigado a temática. Gamito (2009) releva o facto de o turismo náutico em geral ser muito pouco explorado em Portugal, principalmente se se comparar o desenvolvimento de outros tipos de turismo como é o caso do turismo sol e mar. A excepção, segundo Gamito (2009), são actividades náuticas como o surf, o kitesurf e o mergulho amador que ganharam relevância e visibilidade em Portugal. Sousa, Fernandes e Carpinteiro (2009) e Sousa *et al.* (2011) analisaram o desenvolvimento das actividades náuticas recreativas no estuário do Tejo, considerando que existem condições para proporcionar uma oferta de valor na região, isto caso seja possível desenvolver uma rede de infraestruturas que permitam o desenvolvimento sustentável do sector. De facto, o desenvolvimento e construção de marinas, portos, cais (e conseqüente aumento de postos de amarração para embarcações) tem um grande potencial para fomentar actividades relacionadas com a náutica mas não só, tendo Portugal um défice no número de lugares para o estacionamento de embarcações quando comparado com outros países europeus (Gamito, 2009). Silveira e Santos (2012) estudaram os efeitos que a instalação de uma marina na ilha do Faial trouxe à região. Os resultados foram indubitavelmente

positivos, visto que a marina passou a ser um pólo central da cidade da Horta, sendo considerado um dos principais pontos fortes no desenvolvimento do turismo da ilha. Pereira e Mascarenhas (2015) mencionam os eventos náuticos desportivos de pequena escala em Portugal como instrumentos para influenciar a imagem do Algarve como destino náutico.

Outros autores mencionam as dificuldades que o turismo náutico necessariamente enfrenta. Luković (2012) menciona a sazonalidade das actividades náuticas (difíceis de praticar no Inverno) como um factor de desvalorização deste tipo de turismo. Tratando-se de um nicho, Luković (2012) menciona a necessidade de existirem estratégias bem definidas para contornar esta contrariedade.

Por outro lado, o sector da náutica é composto maioritariamente por pequenas empresas, pelo que a integração e colaboração entre as mesmas é muito importante para a criação de pacotes turísticos, ou seja, produtos com valor acrescentado (Rodríguez, 2004; Jovanovic *et al.*, 2013; González, González & Ledesma, 2015).

3. METODOLOGIA

Todo o trabalho de investigação de carácter científico deve obedecer a regras e procedimentos claros que se encontram bem definidos (Oliveira & Ferreira, 2014). Assim, há um conjunto de passos que devem ser seguidos aquando da produção de conhecimento científico (Oliveira & Ferreira, 2014):

- Definição do problema;
- Revisão de literatura;
- Modelo conceptual;
- Recolha e tratamento de dados;
- Análise e interpretação de dados;
- Conclusões e propostas (Oliveira & Ferreira, 2014, p. 23).

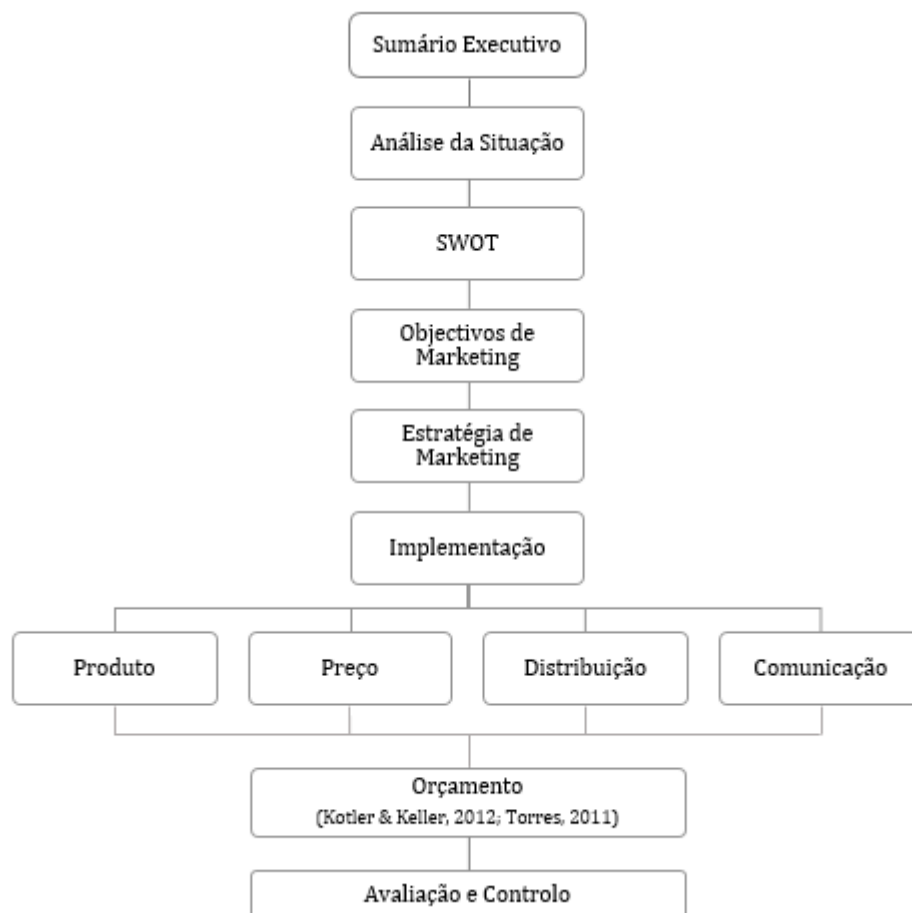
O nosso trabalho, tratando-se de um relatório que aborda a actividade desempenhada num ambiente prático e de actividade numa empresa, enquadra-se naquilo que se define como “estudo de caso”, “método que permite o estudo aprofundado de uma entidade bem definida. A ênfase é essencialmente o “como” e o “porquê” de um determinado fenómeno. O carácter de profundidade exige frequentemente o uso de várias técnicas de recolha de dados” (Oliveira & Ferreira, 2014, p. 94).

O objectivo do nosso trabalho, como assinalado em cima, visa construir um plano de marketing; tratando-se de um trabalho que exige o tratamento de informações válidas para segmentar o mercado e conhecer o perfil do cliente, as técnicas qualitativas de recolha de informação a que recorreremos foram a recolha de dados secundários externos e a realização de entrevistas em profundidade.

3.1 Modelo Conceptual

O modelo conceptual é um esquema orientador da investigação, explicitando as etapas de investigação a percorrer de forma a se atingirem os objectivos (Oliveira & Ferreira, 2014).

O modelo conceptual por nós construído reflecte a estrutura de um plano de marketing tal como idealizado por Ferrel e Hartline (2005) e serve de modelo orientador do desenvolvimento estrutural do plano de marketing (ver tabela 3). À estrutura idealizada por Ferrel e Hartline (2005) acrescentamos a rubrica do orçamento consoante avançado por Torres (2011) e Kotler e Keller (2012).



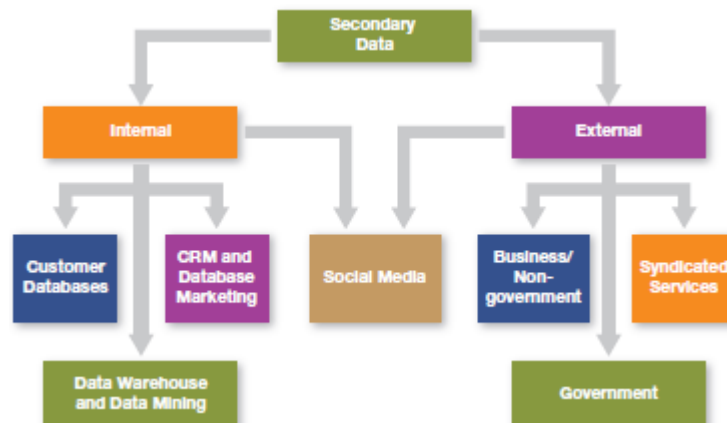
- Sumário Executivo: explicita os principais objectivos, recomendações e objectivos a cumprir pelo plano de marketing (Ferrel & Hartline, 2005; Chernev, 2014);
- Análise da Situação: fase de recolha e interpretação dos elementos externos que influem na actividade da empresa e dos elementos internos que caracterizam a empresa que é alvo da nossa atenção (Lambin, 2000; Kotler & Keller, 2012);
- SWOT: Matriz de análise que resume os principais aspectos relevados pela análise de mercado e da empresa (Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011; Verboncu & Condurache, 2016);
- Objectivos: objectivos que o plano de marketing se propõe a atingir. Podem ser de ordem qualitativa ou quantitativa (Kotler & Keller, 2012; Toledo *et al.*, 2014);
- Estratégia de Marketing: definição estratégica da política de marketing, ou seja, definição dos segmentos que se vão trabalhar e definição do posicionamento da marca no mercado (Ferrel & Hartline, 2005; Kotler & Keller, 2012; Toledo *et al.*, 2014);
- Implementação: parte operacional do plano de marketing; definição das acções que corporizam a estratégia de marketing idealizada no campo do produtos, dos preços a praticar e nos canais de comunicação e distribuição (Ferrel & Hartline, 2005; Cherney, 2014);
- Orçamento: custo das acções de marketing idealizadas na parte da implementação do plano de marketing (Torres, 2011);
- Avaliação e Controlo: definição de indicadores para avaliar o impacto das acções de marketing implementadas e os objectivos de médio / longo prazo que o plano de marketing se propõe a atingir (Morgan, 2012).

3.2 Análise Documental – recolha de dados secundários externos

Dados secundários externos são informações que em primeira instância foram organizadas por instituições que procuravam dar resposta a uma problemática que não a do investigador que usa esses dados num segundo momento (Malhotra, 2015).

Como exemplifica a Figura 7, os dados secundários podem ser classificados consoante a sua proveniência em dados externos Governamentais, dados externos não-Governamentais e dados externos “sindicados”.

Figura 7: Classificação de dados secundários externos.



Fonte: Retirado de Malhotra (2015).

Dados secundários externos de carácter governamental são informações que têm origem nos estudos do Governo ou de instituições públicas; dados externos não-governamentais advêm do trabalho de instituições como sejam as ordens / associações profissionais, organizações sem fins lucrativos, instituições internacionais independentes, imprensa; por fim, os dados secundários externos podem ser fornecidos por empresas de consultoria / análise de mercado que se dedicam à recolha e organização de informações de um determinado sector para, posteriormente, venderem essas informações às empresas que operam nesses sectores (Malhotra, 2015).

A recolha de dados secundários no nosso trabalho tem como objectivos principais obter informações qualitativas (por exemplo, tendências) e informações quantitativas (por exemplo, valor do mercado) sobre o mercado da náutica europeu e

sobre o perfil do turista náutico de charter. Tal passo é imprescindível para propor uma estratégia de marketing para a empresa Walk-On-Wind.

O Anexo 1 clarifica as fontes secundárias externas utilizadas por nós para elaborar a Análise Externa do Plano de Marketing da WOW e para definir o perfil do turista náutico.

Na elaboração da nossa análise usámos um total de 37 documentos que nos forneceram dados secundários externos de utilidade. Quanto à sua classificação, e consoante explicitado no Anexo 1, 19 documentos têm origem em entidades ligadas a entidades públicas, 8 documentos foram elaborados por entidades não-governamentais e 10 documentos têm origem naquilo a que denominamos “consultor externo” [corresponde aos *syndicated services* mencionados por Malhotra (2015)].

3.3 Entrevistas – Análise de Conteúdo

A condução de entrevistas a especialistas do sector que se quer analisar é mais uma técnica de grande utilidade no processo de pesquisa de marketing (Malhotra, 2015). A entrevista em profundidade, a que recorreremos, é uma entrevista não-estruturada, directa e pessoal que pode servir diversos objectivos, como a recolha de percepções, motivações, crenças sobre determinado objecto de estudo. O facto de a entrevista em profundidade não ser estruturada não quer dizer que não se tenha um guião previamente preparado; no entanto o entrevistador pode alterar a ordem das questões, consoante o rumo da conversa, e pode (e deve) procurar os esclarecimentos mais claros possíveis, se necessário com novas perguntas, às questões colocadas inicialmente e que constam do guião da entrevista (Malhotra, 2015).

A realização de entrevistas em profundidade a especialistas e profissionais da área da náutica teve como objectivo completar e melhorar a análise de dados secundários externos contribuindo, assim, para a definição do perfil do turista náutico e para a aferição de possíveis oportunidades a explorar no âmbito do turismo náutico (ver Anexo 2).

O tratamento de informação proveniente da realização de entrevistas será feito através da técnica de análise de conteúdo. A Análise de Conteúdo deve ser vista

como um conjunto de técnicas a aplicar aos mais variados modos de comunicação, sendo uma “descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações” (Bardin, 2011, p. 42).

A exploração de novas informações sobre o perfil do turista náutico (desportivo mas principalmente recreativo) e, por outro lado, a verificação de informações recolhidas pela análise de dados secundários externos constituem o objectivo da análise de conteúdo no nosso trabalho. Foram feitas e analisadas 5 entrevistas em profundidade, sendo que todos os entrevistados concordaram com a gravação da entrevista e com a revelação da sua identidade. Realizaram-se entrevistas em profundidade ao Dr. Paulo Neves, Presidente da Direcção do Clube Naval Povoense; ao Sr. António Cruz, Presidente da Direcção do Clube de Vela de Viana do Castelo; ao Arquitecto Vasco Cameira, Administrador da APDL (Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo); à Dra. Isabel Louro, Consultora na Área da Náutica; e ao Dr. José Sampaio, CEO do hotel náutico FeelViana.

O guião que serviu de base para a execução das entrevistas encontra-se em anexo (Anexo 2).

3.3.1 Análise de Conteúdo – Conclusões

O tipo de análise de conteúdo que levámos a cabo para descodificar a informação proveniente das entrevistas é aquele que é mais tradicional e que passa pela definição de categorias principais de análise (ver Anexo 3), de forma a compartimentar a informação; é denominada de análise categorial (Bardin, 2011).

Foram seleccionadas 5 categorias de informação, a saber: Principais Mercados (a explorar), Motivações (do turista na escolha do destino), Actividades Complementares (à actividade náutica), Fontes de Informação (do turista náutico de charter) e Características Sociodemográficas (do turista náutico de charter) – ver Anexo 3. Para cada categoria foram contabilizadas palavras chave referentes a informação fornecida pelos entrevistados.

Em geral, os dados recolhidos na análise às entrevistas efectuadas corroboram o que é veiculado pela literatura e pelos dados quantitativos que foram recolhidos na pesquisa de dados secundários externos (ver Anexo 3):

- o turista náutico recreativo tem como grandes motivações na escolha do destino e do produto, para além da prática de charter náutico, as paisagens idílicas e o contacto com a Natureza, o clima e o património cultural e histórico dos destinos;
- quanto às actividades que completam a experiência proporcionada pelos passeios de barco, aquelas que são mais mencionadas são o conhecimento / exploração do património histórico e a gastronomia dos locais; por outro lado, há um lote de actividades complementares relacionadas com práticas desportivas ou de contacto com a natureza que podem ser importantes para a valorização da oferta final;
- as agências de viagens, as feiras de turismo e os websites náuticos são, segundo os resultados, os principais meios que os turistas náuticos recreativos utilizam para se informar sobre a oferta existente;
- em relação aos mercados a explorar, os resultados demonstram que os mercados mais atractivos para comunicar a oferta são o britânico, o alemão, o francês e os mercados nórdicos – Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega (ver Anexo 3). Estes resultados estão de acordo com dados secundários externos recolhidos (ver Anexo 8 e Anexo 9);
- por último, os dados recolhidos na análise de conteúdo corroboram a informação veiculada pela literatura e outras fontes sobre o facto de os turistas náuticos recreativos terem rendimentos elevados (ver Anexo 4).

As informações recolhidas relacionadas com a motivação dos turistas náuticos e as suas actividades complementares preferidas são relevantes para a construção de uma oferta de valor acrescentado no desenho dos produtos a comunicar pela WOW. Elementos relacionados com a cultura e a história, a valorização do património paisagístico, a Natureza ou a gastronomia portuguesa devem ser parte integrante dos produtos turísticos da WOW, sem nunca esquecer que estes turistas apreciam e têm

capacidade financeira para comprarem serviços com alto nível de qualidade e exclusividade.

4. PLANO DE MARKETING WOW 2018 - 2020

4.1 Sumário Executivo

O presente plano de marketing foi construído de forma a ser aplicado à empresa de serviços náuticos Walk-On-Wind para os anos de 2018 a 2020.

Os principais objectivos que este plano tenta cumprir são o de aumentar a notoriedade da empresa no meio em que se move, alavancar a venda de serviços turísticos através da exportação de serviços, isto é, da captação de turistas náuticos estrangeiros e, no longo prazo, tornar a empresa numa marca que divulgue os valores da portugalidade e fomente a cultura de mar.

O orçamento disponibilizado para acções de marketing para o período que o plano cobre cifrou-se nos 3000€, sendo que este plano prevê um investimento total de 2990€. O plano prevê, logicamente, que se cumpram os objectivos financeiros relacionados com a aplicação deste plano, pelo que o retorno da política de marketing representará no mínimo 8 vezes o valor investido: espera-se um resultado de 24 500€ em vendas directamente relacionadas com a actividade de marketing para o período 2018 – 2020. A este valor deve ser somado o valor médio de vendas anuais da empresa que sem política de marketing se situam nos 10 000€.

As principais recomendações do plano passam por apostar fortemente nos recursos humanos ao nível da capitania de embarcações, com *skippers* qualificados para fazerem o papel de guia e para providenciarem um serviço de qualidade, apostar em programas diferenciadores face à concorrência e numa rede de parcerias que seja capaz de gerar valor para a empresa e, finalmente, apostar no digital como forma privilegiada de comunicar e distribuir a sua oferta.

4.2 Análise da Situação

4.2.1 Análise Interna

4.2.1.1 História e cultura da empresa

A Walk-On-Wind, Lda. (WOW) é uma empresa que nasceu em Leça da Palmeira, no ano de 2006. A sua actividade está relacionada com a venda de produtos e serviços náuticos (nomeadamente relacionados com a Vela). A WOW, sendo uma microempresa propriedade de 2 sócios, emprega um único colaborador a tempo inteiro, responsável pela venda dos produtos em loja (localizada na marina de Leça da Palmeira) e outras actividades relacionadas com o contacto com clientes e fornecedores, inventário, etc. Outros colaboradores, a tempo parcial, dedicam-se à actividade formativa ou de acompanhamento turístico (capitanear embarcações, fazer de guia turístico). Os fundadores e sócios são ex-praticantes da modalidade de vela, tendo sido treinadores e dirigentes em clubes de vela.

A WOW enquanto empresa que se dedica, também, à área do turismo é definida como um Operador Marítimo Turístico estando registada no RNAAT (Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística) com o número 228/2011. A sua ambição é transformar-se, no longo prazo, num centro náutico que ofereça os actuais serviços de vela em conjunto com outras *commodities* como sejam o alojamento, alimentação e possibilidade de praticar outros desportos náuticos.



Fonte: Walk-On-Wind, 2017.

4.2.1.2 Missão

A WOW, aquando do início da sua actividade, definiu a seguinte missão para a sua actividade: “desenvolver uma oferta de produtos de qualidade e uma ampla gama

de serviços náuticos integrados com a oferta de outros sectores de actividade, visando o crescimento sustentado, a valorização dos seus activos com geração de mais-valias para os accionistas.”²

4.2.1.3 Valores

A WOW não definiu nenhum valor sobre o qual a sua gestão e estratégia se devam desenvolver.

4.2.1.4 Visão

A visão da WOW passa por “ser uma empresa de referência na área da náutica, oferecendo uma variada gama de produtos e serviços de qualidade, promovendo a integração das actividades náuticas com o turismo, com as actividades de lazer e formação, com as acções corporativas e organização de eventos.”³

4.2.1.5 Informação Financeira

A WOW não tem um padrão específico na sua facturação, estando a mesma dependente de factores ocasionais que podem alavancar determinado serviço (por exemplo, organização de eventos ou fornecimento de barcos). Em linha com o sucede com a maioria das empresas do sector (ver anexo 6), tomaremos como referência um volume de negócios anual de 10.000€ por parte da WOW.

4.2.1.6 Informação de Mercado

A WOW não definiu nenhum posicionamento para a sua empresa / marca.
Os segmentos em que a empresa actua na actualidade são os seguintes:

² Retirado de documento interno da empresa.

³ Retirado de documento interno da empresa.

- Turismo;
- Venda de equipamento diverso;
- Criação e promoção de eventos náuticos desportivos;
- Formação e segurança.

A WOW, no que se refere ao segmento turístico, tem as seguintes parcerias para a divulgação de programas turísticos:

- Odisseias;
- Lifecooler.

A WOW possui dois barcos operacionais, sendo que apenas um deles (Elan 31) tem capacidade (até 8 pessoas) para realizar passeios de charter náutico. A empresa recorre a barcos de outras empresas quando surgem ocasiões em que o Elan 31 – baptizado de WindWalker - não é suficiente.

A Tabela 7 sintetiza a análise interna da WOW, constando os produtos turísticos que a empresa disponibiliza, os preços que pratica e os meios de comunicação e distribuição que utiliza.

4.2.1.7 Produtos

A empresa oferece um portfólio de produtos e serviços relativos à vela que distribui através do espaço físico que detém na Marina de Leça da Palmeira – onde se encontra sediada. Paralelamente à venda de artigos para a prática desportiva de vela e de embarcações, a WOW disponibiliza uma panóplia de serviços, a saber: cursos de vela (de cruzeiro), eventos corporate e team-building, consultoria náutica, transporte de embarcações por mar, manutenção de embarcações, gestão de embarcações, logística e organização de regatas, assistência ao velejador (serviço de aluguer de viaturas, serviço de transporte ao supermercado, etc.) e serviços de cariz turístico. Os serviços de cariz turístico da WOW estão directamente relacionados com a actividade de aluguer de embarcações – charter náutico; dividem-se em programas charter pré-

definidos (aluguer da embarcação com skipper) e no serviço charter sem restrições (o cliente tem liberdade para definir o seu programa, com ou sem skipper). Os serviços turísticos da WOW são aqueles que merecem a nossa atenção: a Tabela 7 enumera-os e descreve no que consistem.

4.2.1.8 Preços

A WOW pretende obter margens de lucro de 50% na venda dos seus produtos turísticos. A empresa, no desenho actual dos seus produtos, tenta garantir que tem um preço mais competitivo do que aqueles que são normalmente praticados no mercado.

Os preços que a WOW pratica variam muito consoante o tipo de serviço. Sendo o turismo náutico relacionado com a vela, por norma, um tipo de turismo dirigido a pessoas com um poder de compra mais elevado, verifica-se que o aluguer da embarcação por períodos de tempo consideráveis (1 semana ou mais) é o produto mais caro, variando entre o aluguer com a duração de 12 horas (250€ / embarcação) e os programas de 2 semanas (ou mais) na época alta (3400€ / embarcação). Por outro lado, a empresa tem uma série de programas pré-definidos de mais baixo custo, passeios simples na zona do Porto, variando os preços entre os 60€ / pessoa para o programa “Baptismo de Vela” e os 660€ (330€ / pessoa) para o programa “Cruzeiro Romântico c/ limousine”.

Os preços para actividades de grupo, como a “Despedida de Solteiro” (1250€ para até 7 pessoas) ou o “Jantar no Rio Douro” (1300€ para até 20 pessoas) acabam por ser mais acessíveis que os preços praticados para programas mais exclusivos (a despedida de solteiro fica por 179€ / pessoa e o jantar no Rio Douro apresenta um preço de 65€ / pessoa).

Tabela 7: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição da WOW.

Produto	Descrição do Produto	Preço	Comunicação	Distribuição
Baptismo de Vela	Passeio introdutório em barco à vela com a duração de 3 horas.	60€ / pessoa	Website	
Cruzeiro	Passeio de duas horas ao fim da tarde (para duas pessoas)	120€	Redes Sociais: Facebook –	

Romântico					1067 seguidores	Contacto telefónico / email com a empresa
Cruzeiro Romântico c/ Champanhe	Passeio de duas horas ao fim da tarde com oferta de garrafa de champanhe (para duas pessoas)	160€			Panfletos	
Passeio de veleiro em grupo	Passeio de 2 horas ao longo da costa e no Rio Douro (até 7 pessoas)	425€			Boca-a-boca	Websites turismo: AirBNB
Cruzeiro Romântico c/ Limousine	Passeio de 5 horas com serviço de táxi (limousine) incluído no final do serviço de barco (para 2 pessoas)	660€			Parceiros: Odisseias; Lifecooler	
Despedida de solteiro (a)	Passeio de 8 horas em veleiro com champanhe e serviço de táxi (limousine) incluído. Almoço ou jantar incluído em local determinado pela empresa (até 7 pessoas ou múltiplos de 7)	1250€			Sites Turismo: Odisseias; Lifecooler; AirBNB; Yelp	
Jantar no Rio Douro	Jantar a bordo de um barco Rabelo no Rio Douro; duração de 3 horas para grupos até 20 pessoas	1300€			Sites Institucionais: VisitPortugal	
Douro Vintage Tour	Passeio desde a Marina de Leça até à ribeira do Porto em barco à vela. Inclui visita às caves de vinho do Porto e jantar em restaurante típico; programa com 6 horas de duração para grupos de 5 a 7 pessoas	150€ / pessoa				
Charter	1 semana	02 / 11 a 29 / 02, 1300€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 1500€	01/06 a 30/09, 2000€		
	2 semanas	02 / 11 a 29 / 02, 2340€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 2625€	01/06 a 30/09, 3400€		
	4 dias (durante a semana)	02 / 11 a 29 / 02, 950€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 1150€	01/06 a 30/09, 1350€		
	3 dias (durante a semana)	02 / 11 a 29 / 02, 800€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 950€	01/06 a 30/09, 1100€		

Charter⁴	Fim de Semana	02 / 11 a 29 / 02, 800€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 1000€	01/06 a 30/09, 1000€
	Sábado Domingo Feriados	02 / 11 a 29 / 02, 500€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 600€	01/06 a 30/09, 600€
	1 Dia da semana	02 / 11 a 29 / 02, 400€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 450€	01/06 a 30/09, 550€
	12 horas (semana)	02 / 11 a 29 / 02, 250€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 275€	01/06 a 30/09, 330€
	12 horas (fim-de-semana)	02 / 11 a 29 / 02, 320€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 420€	01/06 a 30/09, 420€
	Skipper / dia	02 / 11 a 29 / 02, 120€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 120€	01/06 a 30/09, 120€
	Skipper 1/2 dia	02 / 11 a 29 / 02, 90€	01/10 a 01 /11 e 01/03 a 31/05, 90€	01/06 a 30/09, 90€

Tabela construída pelo autor através da informação providenciada pela empresa.

⁴ Taxa de Limpeza: 30€/dia; 100€/semana.
Roupas: 20€ / cama.

4.2.1.9 Comunicação

Ao nível da comunicação, como explicitado na tabela acima, as principais ferramentas da WOW são o seu Website⁵ e o Facebook⁶.

O Website apresenta-se como o principal canal de comunicação dos produtos: é através do sítio da Internet que a WOW informa sobre os seus produtos turísticos e os respectivos preços. Estando disponível em 3 línguas (Inglês, Francês e Português) o website encontra-se desactualizado ao nível do design e da interacção com o cliente, pelo que a empresa está já neste momento a trabalhar na criação de um novo website.

Por outro lado, a empresa utiliza o Facebook para promover marcas que comercializa, não promovendo os seus produtos turísticos. Durante o ano de 2016 a WOW publicou no Facebook 26 *posts*, sendo que a grande maioria (12) referem-se à promoção das marcas que a empresa vende. A média de reacções (vulgo *likes*) por publicação é de 13 ao longo do ano de 2016. De facto, muitas das publicações da WOW no Facebook limitam-se a ser partilhas de marcas que a empresa comercializa na sua loja – as fotos de perfil da empresa, por exemplo, nunca colocam em evidência o logotipo da WOW ou qualquer outro elemento da empresa, preferindo a WOW usar símbolos ou fotos das marcas que comercializa.

Outro elemento que se pode considerar importante ao nível da comunicação da WOW são os conhecimentos que os accionistas detêm no meio (pequeno) da vela; não tendo uma política de comunicação pensada e estruturada, a empresa consegue garantir alguns clientes devido ao *networking* dos seus accionistas.

Os websites ligados ao turismo onde a empresa aparece mencionada não estão a ser bem trabalhados, na medida em que não geram valor sustentável para a empresa, isto é, a procura que tem origem nesses websites é incipiente.

4.2.1.10 Distribuição

Barco tem de ser entregue com depósito cheio (multa de 150€ em caso de incumprimento).

⁵ Cf. <http://walkonwind.eu/>.

⁶ Cf. <https://pt-pt.facebook.com/walkonwind/>.

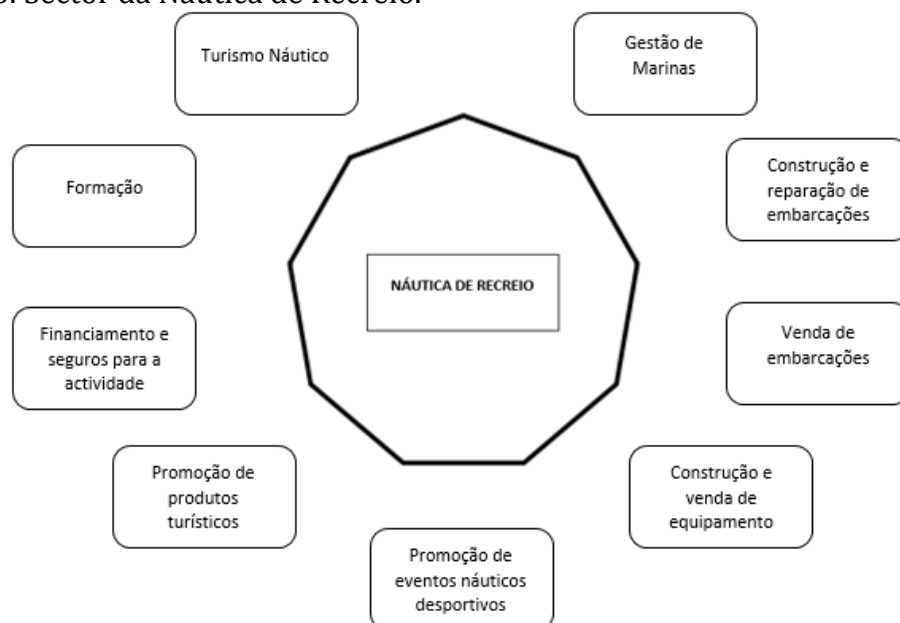
A venda de produtos turísticos da empresa segue, como é lógico, a linha da comunicação da empresa: a distribuição depende do contacto telefónico ou via email. A WOW não tem os seus produtos turísticos à venda em plataformas turísticas digitais nem em sítios electrónicos náuticos. Por outro lado, as parcerias com a Odisseias e a Lifecooler não trazer proveitos à empresa. Assim, tal como acontece ao nível da comunicação são os contactos pessoais dos sócios que na maior parte das vezes alavancam os serviços de charter da empresa. Menção para o AirBNB, onde a WOW tem o seu barco disponível para pernoita, sendo esta uma forma de rentabilizar o barco quando o serviço charter não é vendido.

4.2.2 Análise Externa

4.2.2.1 Mercado do Turismo Náutico

O sector da náutica de recreio é composto por diversas actividades económicas que contribuem para a valorização do mesmo, como demonstra a Figura 8. A presente análise foca-se no sector do Turismo Náutico.

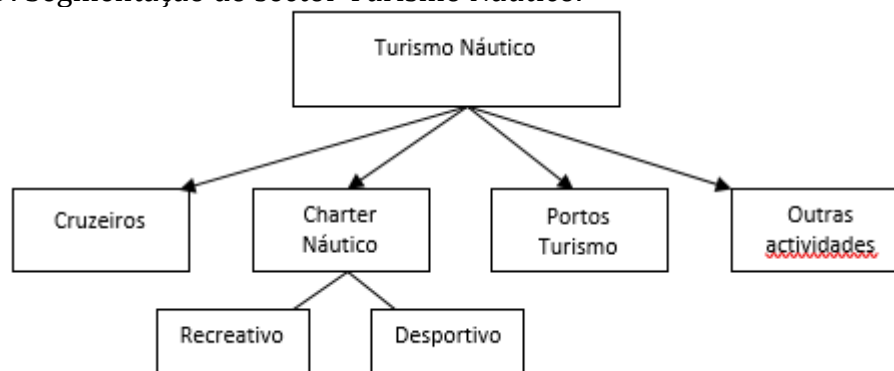
Figura 8: Sector da Náutica de Recreio.



Legenda: Adaptado de Inácio, Maria & Azevedo, Rui (2015). Portugal Náutico: Plano de Comunicação. Associação Empresarial de Portugal.

O Turismo Náutico, enquanto sector da actividade organiza-se em segmentos que compreendem actividades com características diferentes: turismo de cruzeiros, charter náutico, portos de turismo (relacionado com actividade de marinas e cais) e outras actividades náuticas (subaquáticas, pesca, canoagem, kayak, surf, windsurf, kitesurf, etc.). O segmento charter náutico que, atendendo à actividade da WOW, dispensa a nossa maior atenção, pode ser ainda mais compartimentado em dois subsegmentos, de acordo com estudos efectuados sobre a temática (Figura 9). Charter Náutico Recreativo diz respeito a programas que incluem passeios de barco ou o aluguer de uma embarcação com ou sem *skipper*; Charter Náutico Desportivo diz respeito a actividades formativas ou de competição organizadas pelos OMTs (competições, estágios desportivos, academias de férias).

Figura 9: Segmentação do sector Turismo Náutico.



Adaptado de González, González & Ledesma (2015) e THR (2006). 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Turismo Náutico.

4.2.2.2 Tendências de Mercado

Em relação às tendências de mercado do sector do turismo náutico foi possível aferir o seguinte:

- Charter Náutico enquanto actividade recreativa está a ganhar popularidade;⁷
- A procura por barcos recreacionais está em queda – queda compensada pela evolução do serviço charter;⁸

⁷ Cf. ECSIP Consortium (2015). Study on the competitiveness of the recreational boating sector. Rotterdam.

⁸ *Idem*.

- Dificuldade em vender barcos em 2ª mão (pode ser um problema para os operadores turísticos que recorram ao charter náutico, pelo que o aluguer de embarcações estacionadas pode ser uma solução);⁹
- Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores; existência de um consumidor “verde”, cada vez mais bem informado das questões relacionadas com a preservação do ambiente, as culturas locais de cada destino e preocupado com as questões de justiça social;¹⁰
- Preponderância crescente do marketing digital;¹¹
- Os consumidores, no geral, tendem cada vez mais a informar-se nas grandes plataformas sociais (Tripadvisor, fóruns, blogs, *sites* com *reviews*) do que nas redes sociais (Facebook);¹²
- a Natureza e a Segurança são os factores mais destacados e referidos como os valores essenciais a transmitir nas campanhas de comunicação e na estratégia de marketing do turismo náutico;¹³
- Viagens e passeios em cidades, viagens de cruzeiro e viagens / roteiros longos são as grandes tendências do presente;¹⁴
- Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras.¹⁵

4.2.2.3 Descrição do Mercado

O valor total do mercado do turismo náutico na UE (2013) foi estimado em 72 mil milhões de euros¹⁶; por outro lado, calcula-se que o sector do charter náutico tem um volume de negócios estimado em 6 mil milhões de euros no mercado europeu

⁹ *Idem.*

¹⁰ Cf. NORTE2020 - Estratégia Regional de Especialização Inteligente (2014).

¹¹ Cf. Turismo2020 – plano de acção para o desenvolvimento do Turismo em Portugal. 2014.

¹² Cf. NORTE2020 - Estratégia Regional de Especialização Inteligente (2014).

¹³ Cf. Inácio, Maria & Azevedo, Rui (2015). Portugal Náutico: um mar de negócios, uma maré de oportunidades. Associação Empresarial de Portugal.

¹⁴ Cf. IPK International (2015). ITB World Travel Trends Report. Berlin: Messe-Berlin GmbH.

¹⁵ Cf. Turismo2020 – plano de acção para o desenvolvimento do Turismo em Portugal. 2014.

(2015).¹⁷ É um segmento com grande potencial, caracterizado por turistas que gastam mais dinheiro com os produtos turísticos do que os turistas tradicionais (sol e mar, natureza, património, etc.); o Anexo 4 demonstra os montantes elevados que os turistas adeptos de charter náutico estão dispostos a despende.

Em Portugal, não existindo valores sobre o mercado do turismo náutico, assiste-se a uma recuperação do sector em relação ao número de OMTs licenciados (ver Anexo 5). Por outro lado, como já mencionado, as OMTs a operar em Portugal são essencialmente micro ou pequenas empresas, com um baixo nível de volume de negócios – a maioria não ultrapassa os 25000€ anualmente (ver Anexo 6); a oferta de serviços náuticos concentra-se, em larga medida, nas zonas de Lisboa e do Algarve (ver Anexo 7), zonas portuguesas de maior desenvolvimento da actividade náutica.

Na zona Norte, a maioria das empresas de turismo náutico foca a sua actividade no Porto e / ou no Rio Douro (ver Anexo 15).

Como já referenciado, existe uma grande preponderância da segmentação demográfica para analisar o mercado do turismo náutico e do charter náutico em particular, com ênfase no levantamento das nacionalidades dos turistas náuticos. Dessa forma, diferentes estudos demonstram que turistas de determinados países têm maior interesse e abertura para com os serviços de charter náutico, desde o mais simples passeio de barco com *skipper* até ao aluguer de uma embarcação *s/skipper* por períodos de tempo longos. Como se pode verificar pelos quadros presentes no Anexo 8 são os turistas de países como a Alemanha, o Reino Unido, a França, a Holanda, a Espanha e os Países Escandinavos que mais interesse têm pelo turismo náutico; tal é particularmente natural já que a Alemanha, o Reino Unido, a França, a Holanda e os Países Escandinavos têm uma cultura de mar muito desenvolvida, que se reflecte em altas taxas de prática de actividades náuticas (Anexo 8). A proximidade geográfica, bem como a sua apetência para actividades náuticas, justifica a existência de muitos espanhóis a praticarem este tipo de actividades em Portugal. As OMTs (bem como Empresas de Animação Turística – EATs – que se dedicam a actividades turísticas não marítimas) têm como principais clientes os turistas provenientes do

¹⁶ Cf. A.A.V.V. (2012). Blue Growth for Portugal. Uma visão empresarial para a economia do mar. COTEC Portugal, p. 255.

Reino Unido, Espanha, França, Alemanha, Brasil e Holanda (Anexo 9), o que acaba por estar em linha com os dados do Anexo 8 e que dão conta que são estes turistas os mais interessados em actividades náuticas. As actividades mais procuradas pelos turistas são os Passeios Marítimo-Turísticos (que por norma incluem passeio de barco com *skipper* mais uma visita a local de interesse ou experiência gastronómica), as visitas a locais de interesse cultural / patrimonial e o aluguer de embarcações com *skipper* (Anexo 10).

Um estudo especificamente realizado às marinas do Algarve (ver Anexo 11), revela que os principais turistas nautas que as visitam são de nacionalidade britânica, espanhola e holandesa – convém notar que muitos dos turistas contemplados neste estudo têm embarcação própria, não utilizando os serviços turísticos de charter náutico, isto é, o aluguer da embarcação.

No que se refere à visita de turistas ao Norte de Portugal, sem discriminar o tipo de turismo que vêm experienciar (Natureza, Sol e Mar, Náutico, etc.), as estatísticas do Instituto Nacional de Estatística (INE) demonstram que os mercados que proporcionam mais hóspedes à região norte são a Espanha, França, Alemanha, Brasil, Reino Unido, Itália, EUA e Países Baixos. Já os mercados que proporcionam mais dormidas à região norte são a Espanha, a França, a Alemanha, o Brasil e o Reino Unido (ver Anexos 12 e 13). Atendendo aos dados do INE, a melhor relação dormida / hóspede acontece com os turistas do Reino Unido, Dinamarca e Países Baixos, em que hóspede representa um turista que pernoita pelo menos uma vez num estabelecimento que providencie alojamento.

No ano de 2015 o Douro - principal atracção do turismo náutico no norte - recebeu 721.241 turistas, sendo que a expectativa é para que este fluxo continue a aumentar consideravelmente. Por outro lado, o Douro verá aumentar, igualmente, o tráfego marítimo com a abertura do rio ao transporte de mercadorias.¹⁸

¹⁷ Cf. ECSIP Consortium (2015). Study on the competitiveness of the recreational boating sector. Rotterdam, p. 7.

¹⁸ Cf. <https://www.publico.pt/2016/12/02/economia/noticia/douro-vai-ser-uma-autoestrada-e-operadores-terao-de-pagar-portagens-1753322>.

4.2.2.4 Perfil do Cliente

Como explicitado na Figura 9, o segmento Charter Náutico é composto pelos subsegmentos Desportivo e Recreativo. As tabelas 8 e 9 traçam o perfil geral dos turistas que usufruem destas actividades, atendendo a critérios de segmentação demográfica e psicográfica.

Tabela 8: Perfil Geral do Turista Náutico Desportivo.

Idade	Género	Formação	Rendimento	Motivações	Actividades Complementares Valorizadas	Companhia
20 – 35 anos	Predominantemente Masculino	Superior Estudantes	Elevado	Clima Actividades náuticas Competição Formação	Gastronomia Património Entretenimento e lazer nocturno	Grupos de Amigos

Tabela construída pelo autor tendo por base Turismo de Portugal (2010); Intercéltica (2008) e tendo por base a análise de conteúdo desenvolvida (anexo 3).

Tabela 9: Perfil Geral do Turista Náutico de Recreio.

Idade	Género	Formação	Rendimento	Motivações	Actividades Complementares Valorizadas	Companhia
30 - 50 anos	Predominantemente masculino	Superior	Alto	Paisagem Natureza Clima Património	Património Gastronomia Bicicletas Trilhos Pedestres Entretenimento p/ jovens	Famílias

Tabela construída pelo autor tendo por base Turismo de Portugal (2006); Turismo de Portugal (2010); Intercéltica (2008) e tendo por base a análise de conteúdo desenvolvida (anexo 3).

O turista náutico de charter é, por norma, alguém que tem rendimentos altos, com grande instrução e interesses muito ligados à natureza e a actividades culturais. Gosta de produtos diferenciados ao nível do luxo gastando, também por isso, grandes quantias em actividades de charter náutico (ver Anexo 4); valoriza embarcações de grande dimensão (mais de 11 metros) e requinte, que providenciem conforto adequado a jornadas mais longas de navegação (ver anexo 14).

De forma a aprofundar a análise do perfil do turista náutico recreativo (atendendo à sua nacionalidade), optámos por aferir motivações e experiências que

cativam estes turistas, elementos próprios de uma segmentação psicográfica, bem como elementos comportamentais, como podem ser considerados as formas de compra dos turistas ou as fontes de informação utilizadas. As nacionalidades analisadas são aquelas que tradicionalmente praticam os diversos tipos de turismo náutico (ver anexos 8 e 14).

4.2.2.5 Análise da Concorrência

Os Operadores Marítimo Turísticos que operam em Portugal e que oferecem serviços de charter náutico constituem um grupo numeroso – do Anexo 15 consta o levantamento das principais empresas que providenciam serviços turísticos de carácter náutico. A presente análise apenas faz referência a quatro dos principais OMTs que actuam na zona Norte e que providenciam serviços de Charter Náutico: a BBDouro, a FeelDouro e a Douro Charter, referências no segmento charter; também considerámos a Douro Sailing, por ser uma empresa semelhante à WOW no que concerne à sua dimensão. Os Anexos 16, 17, 18 e 19 sintetizam as informações relevantes respeitantes a estas empresas.

Como se pode verificar nos mesmos anexos, os OMTs analisados organizam a sua oferta de serviços turísticos náuticos “charter” maioritariamente em dois tipos principais: passeios de barco que envolvem o aluguer da embarcação com *skipper* e complementos que valorizam a experiência – jantar, visita a locais de interesse, dormida; e o aluguer de embarcações com ou sem *skipper*, tendo os turistas liberdade para personalizarem a sua experiência consoante quiserem; no caso de o turista ter habilitação para comandar a embarcação e as empresas possibilitarem o aluguer de embarcação sem *skipper*, a personalização e exclusividade do serviço é total (como é o caso da FeelDouro e, até certo ponto, da BBDouro).

Com excepção dos OMTs internacionais a operar no Douro (CroisiEurope) ou da Douro Azul, as empresas que providenciam serviços turísticos náuticos no Porto e Douro são de muito pequena dimensão, muitas vezes de carácter familiar (em relação à dimensão média das empresas do sector ver Anexo 6). Esta é uma circunstância comum às quatro empresas analisadas; contudo, mesmo entre estas há diferenças

relevantes ao nível do músculo de cada uma: a BBDouro possui 13 embarcações, a FeelDouro tem 6 embarcações, a Douro Charter 5 embarcações e a Douro Sailing, à semelhança da WOW, apenas uma embarcação. São também empresas jovens – a BBDouro e a FeelDouro, por exemplo, foram fundadas em 2012.

O número de embarcações tem influência na quantidade de produtos oferecidos: a Douro Sailing apresenta uma oferta menor e com passeios curtos. Aposta, por isso, em eventos que se possam planear com alguma antecedência (como festas ou eventos *corporate*) para valorizarem a embarcação e gerarem volume, até porque o veleiro da empresa é grande (até 12 pessoas) e dotado de grande luxo, o que constitui um ponto a favor da Douro Sailing. Já a FeelDouro é claramente a empresa com uma oferta mais diversificada, sempre centrada no Douro e beneficiando do usufruto de duas bases para as suas embarcações – a Marina do Douro e o Cais do Pinhão. Convém salientar que os barcos à vela não podem passar pela Ponte D. Luiz I, dada a altura dos mastros: tal significa que um veleiro atracado na Marina do Freixo apenas pode fazer percursos subindo o rio Douro; ao contrário, veleiros atracados na Marina do Douro e de Leça podem percorrer a costa, mas quando entram no Douro o seu limite é a ponte D. Luiz I. Das empresas analisadas, a BBDouro e a Douro Sailing são aquelas que dispõem de barcos à vela; a FeelDouro e a Douro Charter usam embarcações a motor, pelo que não se deparam com esta limitação.

Quanto aos preços, estes dependem muito dos seguintes factores: exclusividade da embarcação, duração dos passeios e experiências que adicionam valor à proposta das empresas: as refeições, visitas a museus como as Caves de Vinho do Porto, dormidas e visitas às quintas do Douro. A FeelDouro e a Douro Charter apenas providenciam serviços em exclusividade, enquanto a Douro Sailing e a BBDouro têm programas em que a embarcação é partilhada por pessoas desconhecidas. Ao nível de aluguer de embarcação por períodos de uma semana, tal apenas pode ser feito na FeelDouro e na Douro Charter, já que a BBDouro limita o aluguer da embarcação a 1 dia e a Douro Sailing apenas tem passeios pré-preparados, sem possibilidade de o turista escolher o itinerário. Dado o maior luxo das embarcações da Douro Charter, os preços são superiores nesta empresa que na FeelDouro. Por outro lado, a FeelDouro limita o aluguer de embarcações a um mínimo

de uma semana, enquanto a Douro Charter é muito mais flexível (pode-se alugar a embarcação por uma hora). No entanto, a Douro Charter não disponibiliza a embarcação *s/ skipper*, ao contrário da FeelDouro e da BBDouro.

Quanto aos passeios charter pré-preparados as empresas analisadas centram os seus serviços no rio Douro, quer seja no Alto Douro ou na zona da cidade do Porto. A Douro Charter, contudo, inclui idas ao mar em dois dos seus programas (Douro Magic Tour e Discovering Douro) – o passeio mais barato é o “Break 2H” da Douro Sailing (passeio não exclusivo) e o mais caro é o “Luxury” da FeelDouro (ver Anexos 16, 17, 18 e 19).

Em relação à comunicação, as OMTs analisadas apostam fortemente na comunicação digital, o que é natural atendendo à dimensão das mesmas. Neste aspecto destacam-se a BBDouro e a FeelDouro. A BBDouro releva-se pela associação a causas, pela organização de eventos relacionados com a vela e a formação e pelas excelentes parcerias e patrocínios, fazendo um muito bom uso das redes sociais, nomeadamente o Facebook. A FeelDouro aposta muito nos websites que comunicam e vendem produtos de charter náutico; paralelamente, contrata *influencers* que posteriormente comunicam a sua experiência a bordo dos barcos da empresa através dos seus canais próprios. Ambas as empresas fazem excelente uso das imagens visualmente muito atraentes que a prática do turismo náutico propicia, quer através de vídeos promocionais presentes no website e nas redes sociais, quer através de fotografias publicadas no Facebook.

As parcerias são muito relevantes para as OMTs analisadas: quer ao nível da comunicação quer ao nível da construção de uma proposta de valor que contemple outras actividades que não só o passeio de barco. Agências de viagens e empresas parceiras são uma forma que os OMTs analisados usam para promover a sua oferta, embora os meios digitais, nomeadamente os websites de charter náutico, sejam instrumento privilegiado na comunicação e distribuição. A imprensa tradicional, nomeadamente as revistas da especialidade, representam um grande investimento para este tipo de empresas – apenas a FeelDouro comunicou a sua oferta em revistas estrangeiras da especialidade.

De facto, a FeelDouro acaba por ser a grande referência no âmbito dos serviços de charter náutico (ver tabela 10). Além de procurar activamente a conquista de mercados que escapam à tradição do sector (por exemplo, mercado russo e brasileiro), a empresa já expandiu a actividade até aos concelhos de Caminha e Viana do Castelo; o facto de apostar num serviço de exclusividade, ter percursos muito variados, e tentar conjugar a experiência de exploração do Douro com experiências gastronómicas e culturais fazem desta empresa um bom exemplo.

Quanto à venda dos produtos turísticos todas as empresas privilegiam o contacto directo com a empresa através do telefone ou via email. A FeelDouro e a Douro Charter permitem que os clientes façam reservas directamente no seu website. Outra forma privilegiada de vender os produtos ocorre através dos websites náuticos ou websites de turismo. Estes websites funcionam mediante um pagamento anual pela promoção do serviço e angariação de eventuais clientes ou pelo pagamento de uma comissão por cada venda que ocorra através daquele canal. A FeelDouro e a Douro Sailing são as empresas que mais recorrem a estas ferramentas.

A Tabela 10 sintetiza os pontos fracos e pontos fortes das empresas analisadas (a análise alargada às empresas mencionadas encontra-se nos Anexos 16, 17, 18 e 19); mais, incluímos nesta tabela uma ponderação dos principais factores críticos de sucesso referentes à actividade de charter náutico (ver ponto 4.3).

Tabela 10: Avaliação Ponderada da Concorrência.

Empresa	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Posicionamento	Factores Críticos de Sucesso				
				Paisagem (30%)	Natureza (30%)	Exclusividade (20%)	Luxo (20%)	Total (de 0 a 5)
BBDouro	Informação de preços de alguns produtos (turísticos) não é clara no Website; Poucos produtos turísticos; Produtos charter pouco personalizáveis.	Imagem e Design; Qualidade; Parcerias; Política de Marketing; Localização; Política de causas.	Ensino / Formação	4	3	3	1	2,9

FeelDouro	Imagem e Design; Qualidade / Notoriedade; Parcerias; Política de Marketing; Consciência ambiental; Boa exploração do produto Douro; Localização.	Poucas alternativas ao Douro; Deveria ter informação de como funciona o processo de reserva; Museus não incluídos; Refeições não incluídas.	Douro + Exclusividade	5	5	5	4	4,8
Douro Sailing	Apenas um barco; Não disponibiliza serviço charter.	Website; Design; Conceito; Localização; Embarcação.	Douro + Bem-estar	4	2	3	5	3,4
Douro Charter	Localização; Número e diferenciação de embarcações para a prática de charter.	Design; Website; Não disponibiliza charter s/skipper.	Posicionamento de difícil percepção	4	3	5	5	4,1

4.2.3 PESTEL

Tabela 11: Análise PESTEL.

P	Turismo Náutico foi considerado um dos produtos estratégicos do PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo). Forte investimento público em novas infraestruturas.
E	Portugal 2020 – programa de apoios financeiros às empresas. Turismo é dos sectores económicos que mais cresce em Portugal (evolução recorde em 2016).
S	Pouca cultura marítima em Portugal. Prática de desportos náuticos começa a ganhar maior visibilidade em Portugal.
T	Plataformas digitais são indispensáveis para a boa comunicação da oferta turística.
E	Marinas portuguesas não são conhecidas por serem as mais ecológicas (Marina de Leça é visivelmente pouco limpa). Vela enquanto actividade desportiva e turística tem uma pegada ecológica pequena.
L	Lei que gere a actividade dos OMTs (DL nº 149 / 2014, 10 de Outubro) é muito restrictiva, implicando muita burocracia para os OMTs portugueses face aos OMTs estrangeiros.

4.2.4 SWOT / TOWS

Tabela 12: Análise SWOT.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Know-how</i> sobre náutica - Parcerias e contactos no sector da náutica - Flexibilidade da oferta turística - Serviço de loja bem implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização (Marina de Leça não se encontra tão bem situada em relação ao Porto quanto outras marinas; marina é pouco ecológica) - Indefinição do <i>core</i> business - Desorganização da oferta (faz-se tudo) - Poucas embarcações - Inexistência de produtos diferenciadores - Inexistência de uma estratégia orientadora da política de marketing e dos seus principais canais (comunicação e distribuição).
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Pouca exploração do turismo náutico na região Norte com excepção do Rio Douro (ver anexo 15) - Embarcações paradas e estacionadas na Marina de Leça (ver pág. 61 – tendências de mercado) - Marca Porto e Douro (ver página 64) - Exploração do Turismo da Natureza / Cultural / Histórico (ver anexos 3, 14 e tabela 14) - Aposta nos meios digitais ao nível da comunicação e distribuição - Complementaridade loja + produtos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da Via Navegável do Douro para acolher transporte de mercadorias (aumento dos custos com a navegação no Douro) – ver pág. 64 - Concorrência: mais bem estabelecida no mercado turístico e com capacidade de providenciar a mesma oferta da WOW com grande qualidade (ver tabela 10).

Tabela 13: Análise TOWS.

MATRIZ TOWS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - iniciar programas charter entre o Porto e diferentes locais costeiros desta região; - conjugar a prática da vela com o potencial da marca Porto e as vertentes histórico / cultural da região. 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolver produtos diferenciadores (não ligados ao Douro).
FRAQUEZAS INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar a frota recorrendo às embarcações estacionadas na Marina de Leça; - promover passeios ao longo da costa, atendendo à fraca localização da marina. 	<ul style="list-style-type: none"> - posicionar a empresa de forma diferenciadora.

4.3 Factores Críticos de Sucesso

Atendendo à literatura sobre a temática do turismo náutico e sobre o charter náutico em particular, aos documentos de diferentes entidades que analisam a

temática e às entrevistas realizadas, podemos concluir que os principais factores críticos de sucesso que devem ser tidos em conta pelas empresas de charter náutico na elaboração da sua oferta são os seguintes:

- elementos paisagísticos;
- possibilidade de se contactar com a Natureza;
- exclusividade do serviço;
- luxo.

4.4 Objectivos

Os objectivos do presente plano de marketing estão organizados a dois níveis: objectivos qualitativos e objectivos quantitativos.

Objectivos Qualitativos:

- Activar a marca WOW;
- Exportar os serviços turísticos – abertura dos mercados alemão, britânico, francês, holandês e escandinavo (Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca);
- Garantir que no longo prazo a WOW é percebida como uma marca promotora da portugalidade e da cultura do mar.

Objectivos Quantitativos:

- Gerar volume de negócios resultantes da política de marketing:
 - 2018: 11 500€ (1500€ resultantes da política de marketing);
 - 2019: 16 000€ (6000€ resultantes da política de marketing);
 - 2020: 27 000€ (17 000€ resultantes da política de marketing).
 - Objectivo para o total do período: Vendas num total de 54 500€, das quais 24 500€ se devem à política de marketing a implementar.
- Redes Sociais: 3000 seguidores no Facebook e 300 seguidores no Instagram (em 2020).

Para cada um dos anos foi disponibilizado um montante de 1000€ para investir na política de marketing (total de 3000€ para o período considerado). O volume de negócios anual da WOW, no que se relaciona com as actividades de turismo, ronda os 10 000€.

4.5 Estratégia de Marketing

Sendo uma empresa relativamente jovem e de pequena dimensão, a ligação da WOW ao mar é umbilical e determinante – a cultura da empresa deve basear-se, pois, no respeito pela preservação dos meios marítimos e pela promoção do mar enquanto recurso com capacidade para gerar valor para a sociedade.

Assim, a visão da WOW para a sua actividade passa pela edificação de uma sociedade onde exista uma verdadeira cultura do mar – pensar o mar como recurso indispensável ao desenvolvimento sustentável da sociedade, quer ao nível da criação de valor económico, quer ao nível do bem-estar das populações, nomeadamente daquelas que se encontram na zona de acção da empresa.

A missão da WOW passará por contribuir para a promoção do Norte de Portugal enquanto destino náutico, gerando valor para todos os envolvidos no desenvolvimento do produto turístico náutico.

Os valores que guiarão a política da empresa são a sustentabilidade ambiental, a exclusividade do serviço, a portugalidade e a diferenciação da experiência: pretende-se que a empresa promova uma actividade turística com uma muita baixa pegada ecológica, o que é próprio de uma actividade como a vela; por outro lado, todos os passeios de barco da WOW serão exclusivos, alugando o cliente a embarcação; as experiências da WOW deverão sempre ter em conta o valor da cultura e recursos paisagísticos do país, pelo que a portugalidade é, também, um dos valores fundamentais que a empresa deve adoptar e comunicar; por último, as tradições e cultura portuguesas, bem como as paisagens e natureza da região, são elementos

valorizadores da experiência turística proporcionada pela WOW e que levam à sua diferenciação.

4.5.1 Segmentação

O segmento principal de actuação da WOW será o Turismo Náutico Recreativo e, dentro deste, centrará a sua acção no subsegmento do charter náutico.

Por outro lado, e por uma questão de operacionalização de curto prazo, a empresa tentará vender produtos específicos a outros turistas que visitam a região tendo outros interesses que não a náutica (turistas sol e mar, da natureza, golf, património, etc.).

A figura 10 clarifica os segmentos principais de actividade da WOW.

Figura 10: Segmentos de mercado a trabalhar pela WOW.



No segmento do charter náutico, e conforme se pode verificar nos Anexos 8 e 9, os clientes mais propensos a comprar este tipo de produto são, essencialmente, os turistas de nacionalidade alemã, britânica, francesa, holandesa, espanhola e escandinava (ou seja norueguesa, sueca, finlandesa ou dinamarquesa).

4.5.2 Comportamento de Compra

Como verificado, os principais clientes do turismo náutico são os turistas alemães, britânicos, franceses, holandeses, espanhóis e escandinavos (ver anexos 8 e 9). Atendendo aos custos muito elevados de comunicar a oferta através de meios tradicionais, nomeadamente a imprensa escrita¹⁹ ou a presença em feiras, bem como ao facto de a empresa não ter um grande volume de negócios nesta área (sendo necessário alavancar o negócio), não faz sentido investir o orçamento de marketing a tentar captar clientes de um ou outro mercado em específico; antes, a estratégia da WOW passará pela aposta nos canais digitais, nomeadamente os websites de charter náutico que comunicam e servem de plataforma de venda de serviços turísticos (anexo 20), sendo esta uma forma barata e simples de atingir os *targets* deste segmento.

De facto, os turistas náuticos de recreio - que alugam embarcações ou compram programas de longa duração - utilizam os websites náuticos para recolher informações sobre os produtos turísticos (ver tabela 14 e Anexos 3 e 14); tratando-se de produtos de luxo ou dirigido a *targets* com altos rendimentos, os clientes de charter náutico são muito cuidadosos na escolha do destino e da empresa que providencia os serviços; assim, é natural que usem várias fontes de informação, com ênfase nas agências de viagem, nas feiras de turismo e nas revistas da náuticas de prestígio (para além dos websites da especialidade). Mais, são turistas que planeiam com bastante antecedência as suas férias e, dado o número limitado de destinos na Europa, repetem os destinos frequentemente, apresentando bons índices de fidelidade. Por outro lado, os turistas náuticos valorizam a existência de actividades complementares que melhorem a experiência náutica e a tornem memorável; mais, os turistas náuticos recreativos dão especial importância, aquando da escolha do destino, a factores como uma paisagem impactante, a possibilidade de contactar com a Natureza, um bom clima que proporcione condições apropriadas para navegar e,

¹⁹ NA: contactámos as principais revistas náuticas para conhecermos os seus orçamentos, quer online quer na versão impressa. Atendendo ao nosso orçamento de marketing torna-se irrelevante expor neste espaço as informações recebidas.

por fim, património histórico e cultural que seja possível visitar – o posicionamento da WOW e a política de produto da empresa devem, pois, investir fortemente nestes factores (património histórico e cultural e contacto com a Natureza). Ao contrário dos turistas náuticos desportivos, que se deslocam em grupos de amigos ou até mesmo sozinhos, o turista náutico recreativo tipo viaja em família.

Tabela 14: Perfil do Turista Náutico de Recreio.

Idade	Género	Fontes de Informação	Rendimento	Motivações	Actividades Complementares Valorizadas	Companhia
30 - 50 anos	Predominantemente masculino	Agências de Viagem Feiras de Turismo Websites Náuticos Revistas Náuticas Conhecidos e Amigos	Alto	Paisagem Natureza Clima Património	Património Gastronomia Bicicletas Trilhos Pedestres Entretenimento p/ jovens	Famílias

Tabela construída pelo autor tendo por base Turismo de Portugal (2006); Turismo de Portugal (2010); Intercéltica (2008) e tendo por base a análise de conteúdo desenvolvida (anexo 3).

4.5.3 Posicionamento Estratégico

A proposta estratégica para a WOW baseia-se nos seguintes elementos:

- na vela, enquanto elemento com tradição histórica em Portugal;
- na cultura portuguesa, muito alicerçada na ligação ao mar;
- na exclusividade, personificação e qualidade do serviço;
- no digital, enquanto forma privilegiada de comunicar e distribuir a oferta;
- numa rede de parcerias, que permita à empresa valorizar a sua oferta, fomentar a cultura de mar e alavancar as vendas da empresa.

Assim, a WOW não se deve assumir apenas como uma empresa de charter náutico – antes como uma empresa de turismo e cultura sustentada no universo da vela, promotora da portugalidade e dos valores do mar; cada programa turístico da WOW deve ser muito mais que um passeio de barco devendo os *skippers* estar

preparados para dar informações históricas de relevo sobre os locais em que se veleja, sobre curiosidades históricas relacionadas com os descobrimentos; os programas devem ser completados com experiências que demonstrem a cultura portuguesa, desde a gastronomia até à visita de locais de interesse, passando pelo conhecimento da costa e cidades do Norte de Portugal.

Enquanto o posicionamento da concorrência, com excepção da BBDouro, está directamente relacionado com o Douro e os elementos que derivam deste (vinho e paisagem), – ver anexos 16, 17, 18 e 19 - a WOW adoptará como seu posicionamento no mercado o turismo de cultura centrado na arte de velejar e na identidade portuguesa, como mencionado em cima (ver Figura 11). A assinatura da marca reflectirá isso mesmo:

WOW – Portuguese Art of Sailing

A diferenciação da WOW deve acontecer ao nível do produto e da criação de uma identidade ligada à portugalidade e à promoção do mar enquanto activo – serão essas as vantagens competitivas face à concorrência. A longo prazo espera-se que a marca WOW seja identificada pelos seus clientes com Portugal e o Norte; simultaneamente espera-se que a comunidade onde a empresa desenvolve a sua actividade a identifique como uma marca promotora do desenvolvimento da cultura marítima portuguesa.

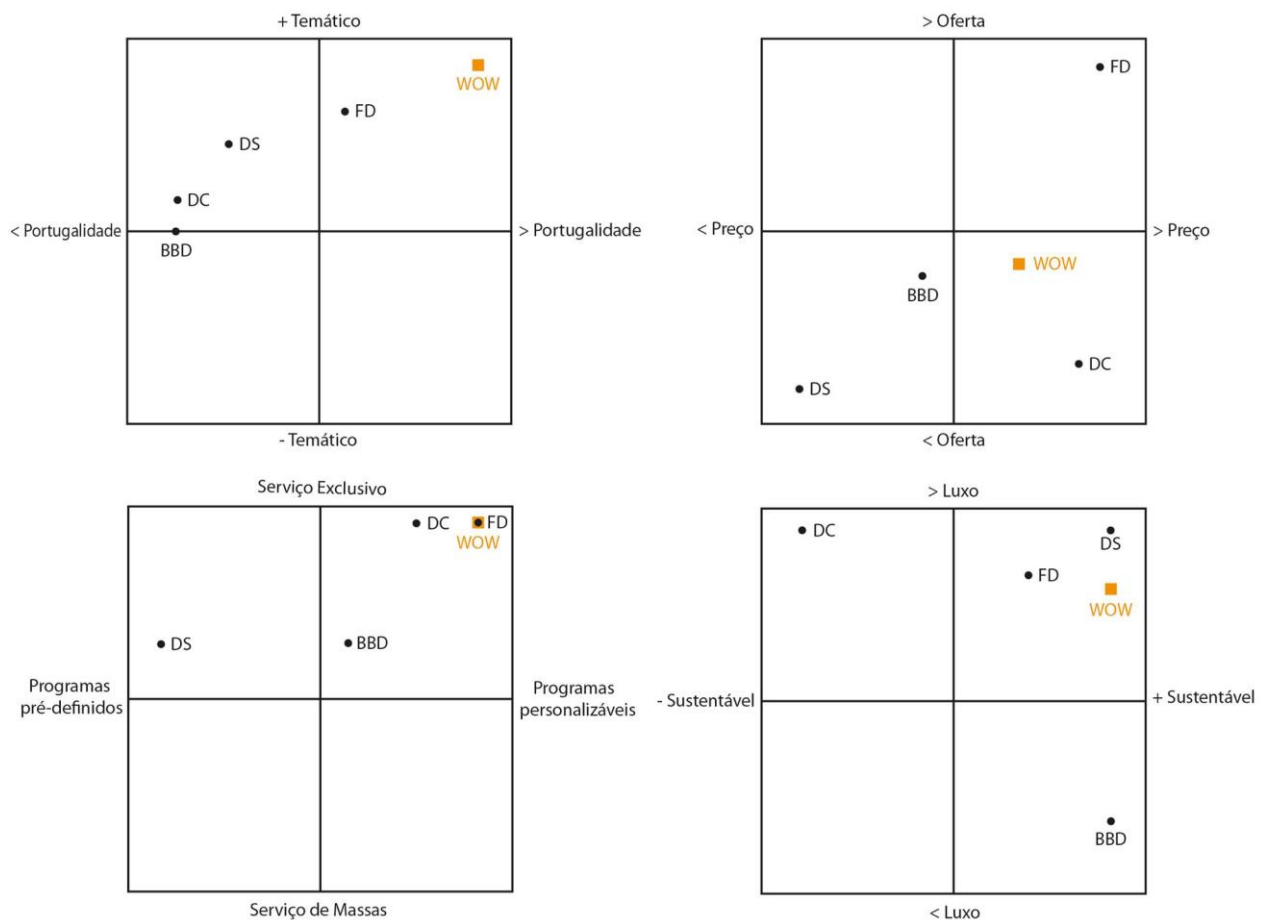
Como visto na análise da concorrência, as empresas da região focam-se fundamentalmente no activo Douro existindo, portanto, toda uma panóplia de programas que ainda não são explorados e que passam por passeios entre cidades por via marítima. Tal não invalida que se desenhem programas no Douro. Dar a conhecer a cultura portuguesa, em conjunto com a experiência de velejar, permitirá oferecer uma proposta de valor bastante completa.

Os quadros de posicionamento (Figura 11) permitem visualizar como se colocará a WOW no mercado face à concorrência em relação a vários aspectos,

nomeadamente: a portugalidade / cultura portuguesa enquanto elemento diferenciador e a valorização dos passeios de barco através de experiências complementares; a dimensão da oferta disponibilizada e os preços praticados; a exclusividade do serviço (se o barco é partilhado ou não) e a capacidade de o cliente poder construir a sua própria experiência (personalização da experiência); a sustentabilidade ambiental da actividade e o luxo das embarcações e do serviço prestado.

O facto de a WOW adoptar a cultura portuguesa e os seus elementos como posicionamento permitirá à empresa ter uma excelente base para se diferenciar ao nível da valorização dos seus produtos, da comunicação e da criação de conteúdos (relacionados com a história do país e, em especial, o Porto e a região Norte).

Figura 11: Quadros de Posicionamento.



Legenda: BBD – BBDouro; DC – Douro Charter; DS – Douro Sailing; FD – FeelDouro; WOW – Walk-On-Wind.

A execução estratégica da WOW, centrada no valores expostos anteriormente, deve ter em conta duas realidades:

- em primeiro lugar, a visão de longo prazo – como mencionado a WOW não espera ser encarada apenas como uma empresa de charter náutico, deve ser um estandarte na promoção do norte de Portugal e do mar enquanto activo estratégico para a comunidade;
- em segundo lugar, a execução estratégia da WOW deve ter em conta o pouco músculo financeiro da empresa e a necessidade de se obterem resultados de curto prazo.

Assim, a operacionalização estratégica da WOW, atendendo ao nicho de mercado em que a empresa actua e à necessidade de gerar volume de negócios rapidamente, deve centrar-se no seu principal segmento de acção, o turismo náutico recreativo (e neste o subsegmento charter) mas, também, deve centrar-se nos turistas sol e mar / da natureza / património que visitam o norte de Portugal e que procuram actividades diferenciadoras para enriquecerem a sua experiência (Figura 10) – programas de curta duração promovidos em unidades hoteleiras parceiras que tenham alguma relação com o mar e que recebam turistas com alto poder de compra deverão ser considerados de forma a alavancar o negócio.

Outro aspecto importante que a estratégia de marketing da WOW não deve descurar é o factor sazonalidade. Neste caso será importante promover eventos durante a época baixa (Outubro- Março) que rentabilizem a embarcação; por outro lado, na época baixa a política de preços assume especial importância, devendo a WOW promover os seus passeios a preços mais acessíveis em datas em que se celebrem ocasiões especiais (Dia de S. Valentim, Dia Mundial da Água, Dia Nacional do Mar, etc.) ou mesmo promover programas especiais, como por exemplo na Passagem de Ano. Também o serviço charter de aluguer de embarcação deve ver os seus preços reduzidos, à semelhança do que acontece com a concorrência.

A qualidade do serviço e o factor humano, isto é, a boa preparação dos funcionários em todos os estágios do serviço (desde o momento da reserva até ao momento em que o passeio termina ou o cliente entrega o barco), são factores críticos no sucesso estratégico da empresa; ainda mais quando acções de comunicação tradicionais – promoção na imprensa, contratação de *influencers* e jornalistas, participação em feiras da especialidade – apenas começam a resultar em vendas num período de médio prazo; tal quer dizer que a WOW deve apostar já neste formas de comunicação, consoante as suas possibilidades, de forma a recolher resultados desse investimento o mais rapidamente possível; no curto prazo, a aposta da empresa para aumentar o volume de vendas deve passar pelos meios digitais.

4.6 Implementação

A operacionalização da estratégia de marketing da WOW, as acções que a concretizam, nomeadamente ao nível da comunicação e distribuição, dão-se a dois níveis: ao nível digital e ao nível dos meios tradicionais.

O portfólio de serviços da WOW demonstra, na actualidade, alguma falta de criatividade no desenho dos seus produtos, com elementos que não parecem acrescentar valor real ao produto, como é o caso da adição de champanhe ou limousine a determinados serviços – tal deve ser alterado na nova política de produto, nomeadamente através da criação de parcerias.

4.6.1 Marketing-Mix

4.6.1.1 Produto

Como referido, a política de produto adquire especial importância na estratégia de marketing da empresa: por um lado, é muito importante que a empresa providencie passeios que possam cativar turistas que tenham outros propósitos que não actividades náuticas, e que sejam susceptíveis de ser promovidos por unidades hoteleiras parceiras que assim valorizariam a sua própria oferta; por outro lado, a

WOW precisa de se diferenciar dos produtos que existem no mercado e que estão muito centrados no Douro. Os programas Fish Experience, Green Coast Experience e Minho Experience são propostas da WOW que envolvem a experiência de velejar, com a paisagem da costa portuguesa e elementos da cultura portuguesa particularmente ligados ao mar e à sua vivência (tabela 15) – estes produtos são especialmente dirigidos a turistas náuticos, que apresentam um grande poder de compra e viajam frequentemente em grupo (seja em família ou amigos) e gostam de desfrutar de actividades náuticas complementares.

A empresa oferecerá, igualmente, o aluguer de embarcação *s/skipper* (ou com skipper, mediante um pagamento extra) sendo que neste caso o factor diferenciador será o preço face aos preços praticados pela concorrência (quer na época baixa, quer na época alta). Por fim, e dirigido ao período relativo à época baixa, a WOW deverá associar-se a empresas que promovem eventos de forma a rentabilizar a embarcação (numa altura em que os passeios turísticos são muito mais raros).

Tabela 15: Marketing-Mix – Produto.

Produto	Descrição	Parcerias
Eventos Personalizáveis a Bordo	Possibilidade de se organizarem festas, reuniões de trabalho, eventos	GostodetiEvents; Graça Spratley
Aluguer da Embarcação com ou sem skipper (serviço charter)	O cliente tem a possibilidade de alugar embarcações da WOW pelo período de tempo que entender (e com <i>skipper</i> caso assim o deseje), tendo total liberdade para escolher o seu destino e ritmo.	
Historical Porto (5 horas)	Passeio da Marina de Leça até à Ribeira do Porto, com possibilidade de vislumbrar toda a zona da Foz do Porto até ao Centro Histórico do Porto. Prova de vinhos do Porto incluída a bordo, aquando da chegada à Ribeira. Desembarque no Cais da Ribeira. Até 6 pessoas, mínimo 2 pessoas.	
Sunset Porto (3 horas)	Passeio de 3 horas ao fim da tarde no mar, com o Porto de um lado e o crepúsculo do outro. Partida e desembarque na Marina de Leça. Até 6 pessoas, mínimo 2 pessoas.	
Fish Experience (8 horas)	Passeio ao longo da costa com partida na Marina de Leça até à Póvoa de Varzim; Almoço na Póvoa de Varzim; visita à cidade, com ênfase na zona das Caxinas e no Museu de Etnografia e História da Póvoa de Varzim. Até 6 pessoas, mínimo 2 pessoas.	
Green Coast Experience (2 dias) – Porto – Viana do Castelo - Porto	Dia 1: Passeio ao longo da costa com partida na marina de Leça até Viana do Castelo com almoço incluído a bordo; dormida a bordo na Marina de Viana do Castelo; jantar no restaurante Tasquinha da Linda; Dia 2: Pequeno-almoço a bordo. Manhã: possibilidade de praticar desportos náuticos (Kite, Surf, Windsurf) ou visita à cidade de Viana do Castelo e ao navio-museu Gil Eanes; Regresso à Marina de Leça – aperitivo a bordo. Até 6 pessoas.	Restaurante Tasquinha da Linda; CVVC – Clube de Vela; Viana Locals; Marina de Viana do Castelo.
	Opção 1 - Dia 1: Passeio ao longo da costa com partida na Marina de Leça até Viana do Castelo com almoço incluído a bordo; dormida a	

Minho Experience (3 dias) – Porto – Viana do Castelo – Caminha – Ponte de Lima - Porto	bordo na Marina de Viana do Castelo; jantar no restaurante Maria de Perre; Dia 2: Pequeno-almoço a bordo. Manhã: possibilidade de praticar desportos náuticos (Kite, surf, Windsurf) ou visita à cidade de Viana do Castelo e ao navio-museu Gil Eanes. Almoço no restaurante Tasquinha da Linda. Tarde: Visita a Ponte de Lima. Jantar no restaurante Açude; dormida a bordo na Marina de Viana do Castelo; Dia 3: Pequeno-almoço a bordo. Manhã: possibilidade de praticar desportos náuticos (Kite, surf, Windsurf) ou visita à cidade de Caminha. Regresso à Marina de Leça – aperitivo a bordo. Até 6 pessoas	Restaurante Maria de Perre; Restaurante Tasquinha da Linda; Restaurante Solar do Pescado; CVVC – Clube de Vela; Viana Locals; Marina de Viana do Castelo; Wine & Design Hotel.
	Opção 2 – Dia 1: Passeio ao longo da costa com partida na Marina de Leça até Viana do Castelo com almoço incluído a bordo; jantar e dormida no Design & Wine Hotel em Caminha. Dia 2: Pequeno-almoço no Design & Wine Hotel. Manhã: possibilidade de praticar desportos náuticos (Kite, surf, Windsurf) ou visita à cidade de Viana do Castelo e ao navio-museu Gil Eanes. Almoço no restaurante Maria de Perre. Tarde: Visita a Ponte de Lima. Jantar no Solar do Pescado (Caminha). Dormida no Design & Wine Hotel. Dia 3: Pequeno-almoço a bordo. Manhã: possibilidade de praticar desportos náuticos (Kite, surf, Windsurf) ou visita à cidade de Caminha e Monte de Santa Tecla (Espanha). Regresso à Marina de Leça – aperitivo a bordo. Até 6 pessoas.	

4.6.1.2 Preço

A estratégia de preços da WOW assenta em 3 vectores:

- 1) Apresentar preços mais acessíveis nos programas de curta duração (com potencial para captar outros turistas que não os náuticos e grupos de pequena dimensão);
- 2) apresentar preços mais elevados nos produtos de maior valor integrado dirigidos aos turistas náuticos;
- 3) Promover descontos nos programas de curta duração em datas especiais.

Tabela 16: Marketing-Mix – Preço.

Produto	Duração	Época Baixa (Outubro - Março)	Época Alta (Abril - Setembro)	Segmento
Eventos Personalizáveis	-	Sob Consulta	Sob Consulta	Todos
Charter ²⁰	½ dia	220€	330€	Turista Náutico Recreativo
	1 dia	450€	550€	
	2 dias	750€	850€	
	3 dias	900€	1100€	
	5 dias	1250€	1600€	
	1 semana	1400€	2000€	

²⁰ Preços s/ Skipper. Preço Skipper: 1 dia – 120€; ½ dia – 90€. Preços não incluem permanência em Marinas que não a Marina de Leça.

	2 semanas	2400€	3400€	
Sunset Porto	3 horas	50€ / pessoa	60€ / pessoa	Turista Sol e Mar / Natureza / Património
Historical Porto	5 horas	60€ / pessoa	90€ / pessoa	
Fish Experience	8 horas	Sob Consulta	450€ ²¹	
Green Coast Experience	2 dias	Sob Consulta	1640€ ²²	Turista Náutico Recreativo
Minho Experience - Opção 1	3 dias	Sob Consulta	2360 ²³	
Minho Experience - Opção 2	3 dias	Sob Consulta	2400€ + 70€ / pessoa / noite no Design & Wine Hotel ²⁴	

Serão aplicados os preços de Época Baixa aos programas de curta duração (Sunset Porto e Historical Porto) nas datas de 20 de Abril (dia do turista), dia 22 de Setembro (dia europeu sem carros) e dia 16 de Novembro (dia nacional do mar) como forma de gerar volume de negócios e dar a conhecer a empresa.

4.6.1.3 Comunicação

Como mencionado, a política de comunicação da WOW passa por apostar nos meios digitais e em parcerias que promovam a empresa nos seus canais. Os meios digitais são os meios privilegiados de comunicação (e mesmo distribuição) da oferta, pelo baixo custo que envolvem e por atingirem facilmente os *targets*, neste caso turistas náuticos. A política de comunicação da WOW passará pela aposta em websites náuticos e em ferramentas do marketing digital como o Google AdWords ou aquelas disponibilizadas através do Facebook Business. Irão privilegiar-se as imagens de forte impacto visual que a prática da vela e as paisagens nortenhas proporcionam, pelo que serviços de fotografia, edição de vídeo e do website (de forma a incluir a possibilidade de reserva do serviço através deste meio e melhorar o design e imagem) são contempladas como acções de comunicação.

Em relação às parcerias, como mencionado elas são estruturais em relação à estratégia gizada – tanto a nível da política do produto, como verificado, como ao

²¹ Refeições não incluídas.

²² Refeições não incluídas; inclui visita a museus e prática de actividades náuticas.

²³ Refeições não incluídas; inclui visita a museus e prática de actividades náuticas.

²⁴ Marcação sujeita à existência de vagas; refeições não incluídas; inclui visita a museus e prática de actividades náuticas.

nível da comunicação: por um lado, as empresas que contribuem para a valorização dos produtos da WOW utilizarão, elas próprias, os seus canais para promoverem a empresa WOW (e vice-versa); por outro lado, a WOW deve integrar consórcios de empresas e instituições que participem em feiras internacionais náuticas – como analisado, as feiras são locais privilegiados para contactar clientes e agentes do sector. Os custos elevados de participação nestas feiras para uma empresa da dimensão da WOW levam-nos a optar pela integração em consórcios. A tabela 17 descreve o conjunto de acções a implementar no âmbito da comunicação.

A política de comunicação terá como objectivos a melhoria da notoriedade da empresa, o alavancamento das vendas da WOW e a criação de uma relação que se quer duradoura entre os clientes e a empresa.

Tabela 17: Marketing-Mix – Comunicação.

Acção	Data	Descrição	Objectivo	KPI	KPD	Mecanismo de Controlo	Timing de Avaliação
Acção 1: construção de um portefólio de fotografias	Janeiro de 2018	Recolha e edição de imagens de forte impacto visual relacionadas com os programas da WOW	Prover a WOW de um conjunto de imagens a utilizar na elaboração de conteúdos para as redes sociais e website e para promover os serviços nos websites náuticos	-	-	-	-
Acção 2: criação de vídeos promocionais	Janeiro de 2018	Recolha de imagens em formato vídeo que estejam relacionadas com os programas da WOW	Prover a WOW de um conjunto de vídeos a utilizar na elaboração de conteúdos para as redes sociais e website	-	-	-	-
Acção 3: activação de meios digitais e redes sociais	Janeiro / Fevereiro de 2018	Renovar o design e organização de conteúdos do website. Criar conteúdos que orientem os seguidores da WOW no Facebook para o website. Criar uma página Instagram para partilha de experiências turística da WOW	Criar um Website visualmente atractivo, simples e que permita ao cliente fazer reserva de produtos turísticos. Direcção seguidores do Facebook para o website. Aumentar as visualizações do website	Nº de Visualizações do Website	-	Evolução do número de visualizações do Website	Mensal
		WOW passa a ser promovida nos meios					

Acção 4: Parcerias com hotéis, restaurantes e empresas náuticas	Fevereiro de 2018	das empresas parceiras que por sua vez são promovidas nos meios da WOW. Empresas parceiras: Viana Locals, CVVC, Marina de Leça, Marina de Viana do Castelo, Restaurante Maria de Perre, Restaurante Tasquinha da Linda, Restaurante Solar do Pescado, Wine & Design Hotel	Possibilitar a organização de passeios com valor acrescentado; Melhorar a notoriedade da empresa	-	-	-	-
Acção 5: Comunicação da oferta em websites náuticos	Março 2018	Comunicar as embarcações da WOW e os passeios turísticos da WOW nos websites náuticos Borrow a Boat, Get My Boat, Sailing Europe, Sailing Scanner e Click and Boat	Captar turistas náuticos	Nº de produtos vendidos	15 produtos vendidos (até Março de 2020)	Evolução das vendas	Mensal
Acção 6: Parceria com hotéis	Abril de 2018	Produtos da WOW são comunicados nos meios dos hotéis parceiros (Website, brochuras, panfletos, etc.) que por sua vez são promovidos nos meios da WOW enquanto parceiros. Hotéis seleccionados: Casa do Godinho; Gaia SurfHouse; The House Ribeira Hotel; Hotel Porto Mar;	Captar turistas que estejam no Porto sem propósito de praticar turismo náutico	Número de Vendas de Produtos a clientes dos hotéis parceiros	-	Evolução do número de vendas	Anual
Acção 7: WindWalkers	Abril de 2018	Vídeos nas redes sociais com actividades dos <i>skippers</i> da WOW (os WindWalkers): passeios, experiências, histórias engraçadas, interacção com cliente, história dos locais	Criar uma relação entre os <i>skippers</i> e os turistas; garantir que os turistas já estão familiarizados com os <i>skippers</i> mesmo antes de iniciarem os passeios	-	-	Grau de conhecimento que os turistas demonstrem sobre os <i>skippers</i>	Início dos passeios turísticos
Acção 8: Promoção em Websites institucionais e de turismo	Abril de 2018	Promoção da marca WOW nos websites do Turismo e Norte de Portugal, da Câmara Municipal de Viana do Castelo e do Turismo de Portugal. TripAdvisor	Aumentar a notoriedade da marca	-	-	-	-

Acção 9: Sea Of Portugal	Setembro de 2018	Integrar a participação conjunta de empresas e instituições portuguesas que promovem a oferta náutica em feiras da especialidade (consórcio Sea of Portugal)	Participar na BOOT Dusseldorf ²⁵ e na London Boat Show em 2019 e 2020	-	-	-	-
Acção 10: Campanhas Marketing Digital	Outubro de 2018 / Outubro 2019	Uso da ferramenta Google AdWords para promover a oferta náutica da WOW. Palavras-chave a utilizar: Boat, Boot, Charter, Sea, Portugal	Direccionar turista náuticos para o website da WOW	Nº de vendas a partir do website / nº de visualizações do website	6 produtos charter vendidos (até Janeiro de 2020)	Evolução de vendas / evolução de visualização do website	Diário
Acção 11: Campanhas Marketing Digital	Março de 2019	Uso do Facebook Business para dar a conhecer os programas da WOW, dar a conhecer os <i>skippers</i> e comunicar os descontos e programas especiais da WOW	Comunicar a oferta da WOW; Aumentar a notoriedade da empresa; Direccionar turista náuticos para o website da WOW	-	-	-	-
Acção 12: Comunicação da oferta em websites náuticos	Março de 2019	Comunicar as embarcações da WOW e os passeios turísticos da WOW no website TopBoats	Aumentar volume de vendas	Nº de produtos vendidos	Venda de 2 produtos charter / passeios superiores a 1 dia (até Março de 2020)	Evolução das vendas	Mensal
Acção 13: Embaixadores WOW	Junho de 2019	Cientes que tenham usufruído de produtos turísticos da WOW podem tornar-se representantes da empresa, aconselhando os seus serviços turísticos – cada novo cliente que um embaixador da WOW consiga proporcionar-lhe-á descontos em novos programas turísticos ou, caso pretenda, descontos em material de vela, reparações de embarcação (caso tenha barco próprio)	Fidelizar clientes; Aumentar volume de vendas; Activar o “boca-a-boca”: Criar interacção entre diferentes actividades da empresa (serviços turísticos, venda de material, reparações)	Nº de clientes que compraram serviços devido a ex-clientes	-	-	Aquando da reserva do programa
		A WOW convida todos os turistas que tenham praticado actividades náuticas em Portugal a					

²⁵ NA: maior feira de náutica do mundo.

Acção 14: WOW Photo Award	Agosto de 2019	partilharem a sua melhor foto da experiência em causa no Instagram ou Facebook com referência à WOW, ao Photo Award e ao local onde praticaram a actividade. O autor da melhor foto poderá usufruir de descontos em actividades charter ou passeios de barco superiores a 1 dia	Aumentar a notoriedade da empresa; Aumentar a notoriedade de Portugal enquanto destino náutico; Fidelizar clientes	-	-	-	-
Acção 15: parcerias com agências / operadores estrangeiros	Setembro de 2019	Início da comunicação da oferta da WOW através de agências estrangeiras dos mercados que se pretendem atingir.	Aumentar Volume de Vendas	Nº de produtos vendidos	Venda de 5 produtos charter / passeios superiores a 1 dia em 2020		
Acção 16: Concurso Amigos do Mar	Novembro de 2019	A WOW desafia os alunos das escolas primárias de Leça da Palmeira a elaborarem trabalhos criativos que respondam à pergunta: “se o mar fosse nosso amigo o que poderíamos fazer por ele?” Por cada ano de escolaridade haverá um grupo vencedor que terá direito a um passeio de barco entre Leça e o Porto.	Aumentar a notoriedade da marca na comunidade; Promover a cultura de mar na comunidade.	-	-	-	-

Acções de comunicação que passem pelo convite a revistas especializadas ou *influencers* de forma a que estas experimentem os produtos da WOW e os comuniquem nas suas plataformas são acções que devem ser consideradas assim que o orçamento de marketing o permita, visto que granjeiam grande reputação à marca.

4.6.1.4 Distribuição

A política de distribuição da WOW segue os eixos estratégicos definidos inicialmente: apostar nos canais digitais e nas parcerias estabelecidas para vender os seus produtos.

Por outro lado, uma vez que a marca atinja bons níveis de credibilidade e notoriedade, é crível que a empresa consiga cativar agentes turísticos estrangeiros que comuniquem e vendam a oferta da WOW nos mercados de origem dos turistas náuticos, o que se espera que aconteça a partir de 2020.

Tabela 18: Marketing-Mix: Distribuição

Canal de Distribuição	Descrição	Produtos Vendidos
Loja Física	Marina de Leça	Todos
Website Próprio	Walk-On-Wind	Todos
Websites Náuticos	Borrow a Boat, Get My Boat, Sailing Europe, Sailing Scanner, Click and Boat, TopBoats	Todos
Parceiros	Casa do Godinho; Gaia SurfHouse; The House Ribeira Hotel; Hotel Porto Mar	Historical Porto Sunset Porto
Agências / Operadores turísticos	Agências turísticas estrangeiras dos mercados a trabalhar	Green Coast Experience Minho Experience Produtos Charter

4.6.2 Quadro de Acções – Calendarização

As acções de comunicação da WOW ao longo dos três anos que o Plano de Marketing contempla estão organizadas no tempo consoante indicado na Tabela 19, que também informa até quando duram as acções implementadas.

Tabela 19: Cronograma e duração de acções.

Acção	2018												2019												2020	
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º		
1	■																									
2	■																									
3	■	■																								
4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11				■	■				■		■	■				■	■			■		■	■		■	
12																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14																				■	■	■				■
15																						■	■	■	■	■
16																									■	■

4.7 Orçamento

Tabela 20: Orçamento.

Acções	Descrição do Custo	Custos
1	Pagamento a fotógrafo	280€
2	Pagamento a profissional multimédia	150€
3	Pagamento a profissional multimédia	900€
4	Elaboração de panfletos e brochuras	50€
5	-	0€
6	Elaboração de panfletos e brochuras	60€

7	-	0€
8	-	0€
9	Custos de associação e participação em eventos	400€
10	Investimento em campanhas de AdWords	300€
11	Investimento em ferramentas de promoção do Facebook	250€
12	Custos com <i>advertising</i>	150€
13	-	0€
14	-	0€
15	-	300€
16	Custo do passeio de barco	150€
Total	-	2990€

4.8 Avaliação e Controlo

A política de marketing e a aplicação do plano gizado será controlado através dos vários indicadores que podem ser trabalhados. De forma mais recorrente devem ser monitorizados os esforços feitos na dimensão digital, nomeadamente visualizações do Website e evolução dos seguidores nas redes sociais, tentando encontrar relações entre conteúdos produzidos e publicados e campanhas digitais implementadas e possíveis variações mais ou menos anormais destes indicadores. Por outro lado, os indicadores financeiros são essenciais para perceber se a estratégia pensada está a dar resultados, com especial relevo para a evolução das vendas e o retorno sobre o investimento em marketing. A tabela 19 sintetiza os indicadores que servirão para controlar a actividade de marketing e avaliá-la.

Tabela 21: Indicadores de Avaliação e Controlo.

Indicador	Tipo de Indicador	Data de Avaliação	Medida Correctiva
ROI	Financeiro	Triannual l (3 em 3 anos)	Elaborar uma nova orientação estratégica: plano B ²⁶
			Aumentar os pontos de contacto com os clientes:

²⁶ A execução de um plano b indicaria que a actual estratégia e operacionalização não teriam funcionado; nesse caso, uma orientação estratégica diferente levaria a que, por exemplo, se propusesse a mudança da base da WOW de Leça da Palmeira para o Douro, o que eliminaria muitos dos constrangimentos que a empresa enfrenta, beneficiando da reputação que o vale do Douro já começa a ganhar no âmbito do turismo náutico de charter.

Lucro	Financeiro	Anual	reforçar investimento nos canais digitais de comunicação da oferta; Aumentar a rede de parceiros
Evolução nº clientes	Marketing Externo	Anual	Novas medidas de comunicação: convidar imprensa estrangeira e <i>influencers</i>
Vendas	Financeiro	Trimestral	Aumentar os pontos de contacto com os clientes: reforçar investimento nos canais digitais de comunicação da oferta; Aumentar a rede de parceiros
Satisfação Cliente	Marketing Externo	Trimestral	Investir em acções de formação para os <i>skippers</i> e outros funcionários da empresa
Visualizações do Website	Marketing Digital	Semanal	Reforçar investimento em campanhas de marketing digital
Seguidores nas redes sociais	Marketing Digital	Semanal	Reforçar investimento em campanhas de marketing digital

4.9 Recomendações Finais

As recomendações finais deste plano abordam os elementos que devem ser perseguidos ou reforçados de forma a que a operacionalização do plano tenha sucesso. Recomenda-se fortemente que:

- o investimento em marketing seja reforçado, de forma a permitir a implementação de políticas de comunicação que fizessem a notoriedade e confiança na marca crescer sustentadamente (o convite a *influencers*, revistas de turismo, revistas de náutica que venham ao Norte de Portugal conhecerem o destino e experimentarem os produtos da WOW);
- se recrutem *skippers* profissionais, com conhecimento de línguas e conhecimento de história dos locais abordados e com excelentes capacidades de comunicação;
- se construa uma rede de parcerias sólidas, com empresas que garantam qualidade nos seus serviços que possibilitem a existência de relações duradouras.

CONCLUSÃO

A pergunta de partida que dá início a este relatório de estágio colocava como problema saber qual a melhor estratégia de marketing a adoptar para a empresa WOW. Face aos dados recolhidos, à análise efectuada e às soluções oferecidas pelo plano de marketing construído concluímos que a WOW deve adoptar, na terminologia de Porter (1985), uma estratégia *focus* que insida na diferenciação face ao que o mercado já oferece. O posicionamento adoptado deve-se sustentar na tentativa de satisfazer desejos e promover experiências de alto valor acrescentado baseadas em valores sólidos e diferenciadores face à concorrência. Os principais sustentáculos do plano apresentado são a política de parcerias e a aposta na comunicação e distribuição digital.

O objectivo geral que este trabalho se propunha cumprir era desenvolver um plano de marketing – o que foi conseguido – e desenhar uma estratégia de longo prazo para a empresa; neste ponto acreditamos que o posicionamento de mercado gizado – uma marca de turismo e cultura - garante que a empresa tem uma base sólida para desenvolver a sua identidade e, conseqüentemente, as suas políticas de produto, comunicação e distribuição.

Também acreditamos que cumprimos com os objectivos específicos que nos propusemos alcançar: definimos o segmento de mercado em que a WOW deve actuar; definimos o perfil do turista náutico recreativo que consome produtos charter; projectámos acções de marketing-mix e estabelecemos os meios de controlo das políticas a implementar.

O desenvolvimento deste relatório foi afectado por algumas limitações que poderão ter contribuído para uma menor pormenorização de determinados aspectos do plano apresentado; de facto, foram vários os dados relacionados com a formulação estratégica em marketing que foram requisitados à empresa Walk-On-Wind e que não foram disponibilizados o que, por exemplo, nos levou a não explanar a vertente financeira da empresa na análise interna do plano. Por outro lado, muitos dos especialistas de náutica que contactámos não se mostraram disponíveis ou não

responderam a solicitações para colaborarem no trabalho. Informações que foram recolhidas no âmbito do estágio efectuado na WOW, como aquelas que se referem a revistas náuticas ou a testes de notoriedade realizados a websites náuticos, não puderam ser incluídos por manifesta falta de espaço no presente documento e por terem uma importância muito relativa para o objectivo do nosso trabalho.

Acreditamos que o nosso relatório dá um contributo para se perceber como se pode trabalhar marketing em pequenas empresas que se dediquem ao desenvolvimento de actividades náuticas turísticas; por outro lado, clarificámos qual o caminho que pequenas empresas que ainda não investem em marketing devem tomar – a aposta no digital ao nível da comunicação e sobretudo distribuição e a criação de uma rede de parcerias sólida que permita oferecer uma experiência de valor acrescentado são marcos incontornáveis.

Este relatório, pela sua abrangência temática, poderia ser, porventura, de tal forma compartimentado que várias teses de mestrado poderiam ser produzidas com maior grau de pormenor: por exemplo, poder-se-ia dissertar sobre o marketing digital e a sua implementação em pequenos negócios; ou poder-se-ia investigar sobre a criação de redes de parcerias, sua operacionalização e suas consequências em empresas de diversa índole; ou, ainda, seria possível estudar comparativamente as estratégias de marketing adoptadas por empresas do sector náutico e, assim, perceber as diferenças nos resultados alcançados e nos caminhos percorridos; as possibilidades são vastas.

De facto, a investigação sobre marketing e turismo náutico em Portugal é um campo por desbravar. Ao se constatar que o tecido empresarial que compõe o sector náutico recreativo português vive de pequenas empresas que têm necessidade de se diferenciarem e de comunicarem a sua oferta de forma criativa e eficiente, percebe-se as oportunidades de investigação e trabalho que este sector pode oferecer aos entusiastas e profissionais de marketing.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 102-120.

Acosta, M., Lara, P. & Quintana, T. (2013). Motivación del Turista hacia la Práctica de Deportes Náuticos: un estudio em el destino turistico de Gran Canaria. *Revista de Análisis Turístico*, nº 15, 1º Semestre 2013, pp. 37-48.

Ailawadi, K., Lehmann, D. & Neslin, S. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), pp. 1-17.

Aslan, I., Çinar, O. & Kumpikaite, V. (2012). Creating Strategies from TOWS matrix for Strategic Sustainable Development of Kipas Group. *Journal of Business Economics and Management*, Volume 13(1), pp. 95-110.

Balanzá, I. & Nadal, M. (2003). *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. São Paulo: Thomson.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Box, T. & Miller, W. (2011). Small-Firm Competitive Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 10, Number 2, pp. 55-60.

Brynjolfsson, E.; Hu, Y. & Rahman, M. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, May 2013, pp. 1-7.

Cadle, J., Paul, D. & Turner, P. (2010). *Business Analysis Techniques. 72 Essential Tools for Success*. Swindon: BCS.

Canhoto, A., Clark, M. & Fennemore, P. (2013). Emerging segmentation practices in the age of the social customer. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 5, pp. 413-428.

Coman, A. & Ronen, B. (2012). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*. Vol. 47, No. 20, pp. 5677-5689.

Constantinescu, E. (2014). Strategic Marketing Developments in Informational Society. *Knowledge Horizons – Economics*. Vol. 6., No. 4, pp. 90 – 95.

Dias, R. & Cassar, M. (2005). *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 91-104.

Ferrel, O. & Hartline, M. (2005). *Estratégia de Marketing* (3ª Ed.). São Paulo: Thomson Learning.

Gamito, Teresa (2009). Desenvolvimento da Economia do Mar: Turismo Marítimo. *Nação e Defesa*, nº 122 – 4ª Série, pp. 43 – 60.

Ghazinoory, S., Abdi, M. & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, a Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, Volume 12, pp. 24-48.

Gligorijevic, Z. & Stefanovic, V. (2012). Tourism as a Socio-Economic Phenomenon: Conceptual and Time Coverage. *Economic Themes*. Year 50, No. 3, pp. 273-287.

González, Y., González, C. & Ledesma, J. (2015). Highlights of consumption and satisfaction in nautical tourism. A comparative study of visitors to the Canary Islands and Morocco. *Gestión y Ambiente*, Volumen 18 (1), junio, pp. 129-145.

González, Y. & Ledesma, J. (2015). El perfil del turista náutico en el destino Cabo Verde. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), pp. 23-34.

Gossling, S. & Hall, C. (2008). Swedish Tourism and Climate Change Mitigation: An Emerging Conflict?. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol 8 (2), pp. 141 – 158.

Gromark, J. & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18, pp. 394–410.

Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 41–58.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2005). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization* (6th ed.) Mason: Thomson South-Western.

Jahanshahi *et al.* (2015). The Role of Real Options Thinking in Achieving Sustainable Competitive Advantage for SMEs. *Global Business and Organizational Excellence*. November / December, pp. 35 – 44, DOI: 10.1002/joe.21643.

Jovanovic *et al.* (2013). What Demotivates the Tourist? Constraining Factors of Nautical Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, pp. 858–872.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2015). *Marketing 3.0 – do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Coimbra: Actual Editora.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 - mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, vol. 79, pp. 1-9.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4^a Ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Lencastre, P. *et al.* (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Luković, T. (2012). Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe in Kasimoglu, M. (2012). *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies*. InTech.

Luković, T. (2013). *Nautical Tourism*. Oxfordshire: CABI.

Malhotra, N. (2015). *Essentials of Marketing Research. A Hands-On Orientation*. Upper Saddle River: Pearson.

Mikulić, J., Krešić, D. & Kožić, I. (2015). Critical Factors of the Maritime Yachting Tourism Experience: An Impact-Asymmetry Analysis of Principal Components, *Journal of Travel & Tourism Marketing*. DOI: 10.1080/10548408.2014.981628.

Mircevska, P. & Cuculeski, N. (2015). The Necessity of Applying Marketing Strategies in Tourism – The Case of Slovenia and Tunisia. *Economic Development*, No. 1, pp. 25-36.

Mooradian, T., Matzler, K. & Ring, L. (2012). *Strategic Marketing*. Upper Saddle River: Pearson.

Morgan, Neil (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, nº 40, pp. 102-119.

Muryjas, P. & Muryjas, M. (2013). Usage of IT tools in e-marketing campaign design and management in small and medium-sized enterprises. *Studies & Proceedings*, No. 67, pp. 70 – 83.

Oliveira, E. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação. Da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.

ONU / OMT – Organização das Nações Unidas / Organização Mundial do Turismo (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: ONU.

Plinke, W. (2015). The Core Concept of Marketing Management in Kleinaltenkamp, M. *et al.* (2015). *Fundamentals of Business-to-Business Marketing*, Springer International Publishing.

Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, Michael (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.

Quelch, J. & Jocz, K. (2008). Milestones in Marketing, *Business History Review*, 82, pp. 827-838.

Raszkowski, A. (2016). PEST Analysis of Piechowice Municipality – Power and Future Impact Direction of Environmental Factors. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, No. 431, pp. 18-26.

Roberts, D. & Darler, W. (2017). Consumer co-creation. An opportunity to humanise the new product development process. *International Journal of Market Research*, Vol. 59, Issue1, pp. 13 – 33.

Rodríguez, B. (2004). El Desarrollo del Turismo Náutico en Galicia. *Cuadernos de Turismo*, 13, pp. 145-163.

Shakhshir, G. (2014). Positioning Strategies Development. *Economic Science Series*, Vol. 23, pp. 979-988.

Silveira, L. & Santos, N. (2012). The marina of Horta (Azores Island) - Impacts on the local population and in the tourism development, *Proceeding of the 7th*

International Coastal & Marine Tourism Congress, Breda: NHTV Breda University of Applied Science, pp. 117-129.

Simkin, L. & Dibb, S. (2013). Social media's impact on market segmentation and CRM. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 5, pp. 391–393.

Sousa *et al.* (2011). A náutica de recreio como factor de desenvolvimento local: o caso do estuário do Tejo in Santos, N & Cunha, L. (2011). *Geografia Activa. Desenvolvimento Local, Ambiente, Ordenamento e Tecnologia*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Sousa, J., Fernandes, A. & Carpinteiro, A. (2009). Developing Nautical Recreational Activities as a Territorial Strategy: perspective on the Tagus Estuary. *Journal of Coastal Research*, 56, pp. 1154-1158.

Toledo *et al.* (2014). Structure of Marketing Planning: a reflective analysis. *Future Studies Research Journal*, vol. 6, n. 2, pp. 43 – 67.

Torres, Hugo (2011). *PME: Plano de Marketing Empresarial*; Porto: Edições Afrontamento.

Tupot, M. & Stock, T. (2010). What's next for segmentation? *Admap*, 45, pp. 40–41.

Valeric, O. & Valeriu, C. (2012). Considerations regarding the use of modern management methods in planning the marketing activity within the small and medium-sized enterprises. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 1072-1078.

Verboncu, I. & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*. Volume 17, Issue 2, pp. 114-122.

Vieira *et al.* (2012). The Satisfaction of the Nordic Tourist with the Azores as a Destination. *CEEApLA*, WP No. 08 / 2012.

Villagra, N. & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication & Society*, Vol. 26, No., 196-221.

Vuksanovic, N., Pivac, T. & Dragin, A. (2013). Contemporary Trends in Nautical Tourism on the Example of European River Cruising Companies. *Researches Review*, 42, pp. 122-138.



THE MARKETING
SCHOOL
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Weber, Yaakov & Tarba, Shlomo (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, Vol. 56, N^o 3.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38 / 9, pp. 662-669.

ANEXOS

Anexo 1 – Dados Secundários Externos – Fontes.

Título do Documento	Autoria	Classificação	Acesso
Watersport Survey 2014	Arkenford (2014)	Consultor Externo	http://www.rya.org.uk/SiteCollectionDocuments/sportsdevelopment/Watersports_Survey_2014_Executive_Summary.pdf
Watersport Survey 2015	Arkenford (2015)	Consultor Externo	http://www.rya.org.uk/SiteCollectionDocuments/sportsdevelopment/Watersports_Participation_Survey_2015_Executive_Summary.pdf
Study on the competitiveness of the recreational boating sector.	ECSIP Consortium (2015)	Consultor Externo	http://www.europeanboatingindustry.eu/images/Members_Documents/151124%20Competitiveness%20Study.pdf
A Náutica como factor de Desenvolvimento da Região Norte.	Intercéltica (2008)	Consultor Externo	Indisponível
Marinas – Inquérito a Turistas.	Intercampus (2015)	Consultor Externo	http://biblioteca.turismoalgarve.pt/getmedia.aspx?guid=3e69625571793115fcd6fb4fe0a1690b
The Nordic Outbound Travel Market – Potential and Possibilities.	Medie Ministeriet (2011)	Consultor Externo	http://www.madeirapromotionbureau.com/media/1454/the-nordic-travel-market_2011.pdf
Travel Image 2014. The Nordic Outbound Travel Market.	Related (2014)	Consultor Externo	http://www.related.dk/files/pdf/Travel_Image/travel_image_2014.pdf
ITB World Travel Trends Report 2015 / 2016	IPK International (2015)	Consultor Externo	http://www.itbberlin.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_dl_all_itbkongress/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary/itbk_dl_all_itbkongress_itbkongress365_itblibrary_studien/ITB_World_Travel_Trends_Report_2015_2016.pdf
10 produtos			

estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Sol e Mar.	THR (2006)	Consultor Externo	http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/SoleMar.pdf
10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Turismo Náutico.	THR (2006)	Consultor Externo	http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20Nautico%202006.pdf
Portugal Náutico: um mar de negócios, uma maré de oportunidades.	AEP (2015)	Não-Governamental	http://portugalnautico.aeportugal.pt/
Portugal Náutico: Plano de Comunicação.	AEP (2015)	Não-Governamental	http://portugalnautico.aeportugal.pt/documents/PlanodeComunicacao.pdf
El perfil del turista náutico en el destino Cabo Verde.	Yen González; Javier Ledesma (2015)	Não-Governamental	http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/83
Perfil e potencial económico-social do turismo náutico no Algarve	Fernando Perna (2008)	Não-Governamental	http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/EstudoTurismoNauticoAlgarve.pdf
Lake Tourism in the Netherlands.	Martin Goossen (2006)	Não-Governamental	Indisponível
Finnish Boaters and Their Outdoor Activity Choices.	Sievanen, Neuvonen e Pouta (2006)	Não-Governamental	Indisponível
Douro vai ser uma auto-estrada e operadores terão de pagar “portagens”.	Jornal Público (2016)	Não-Governamental	https://www.publico.pt/2016/12/02/economia/noticia/douro-vai-ser-uma-autoestrada-e-operadores-terao-de-pagar-portagens-1753322

A náutica como factor de desenvolvimento da Região Norte	Intercéltica Portugal (2008)	Não - Governamental	Indisponível
Caracterização do Produto Turismo Náutico.	Turismo de Portugal (2010)	Governamental	http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/Doc3_Caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20Turismo%20Na%C3%BAtico.pdf
Animação Turística em Portugal	Turismo de Portugal (2015)	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-Port/Documents/An%C3%A1lises/Atividades%20Tur%C3%ADsticas/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica_2014.pdf
Estratégia de Marketing Turístico do Porto e Norte de Portugal.	Turismo do Porto e Norte de Portugal (2015)	Governamental	http://www.portoenorte.pt/client/files/000000001/3037.pdf
Mercado em Números: Alemanha Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/gr.aspx
Mercado em Números: Espanha Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/es.aspx
Mercado em Números: França Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/fr.aspx
Mercado em Números: Reino Unido Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/uk.aspx
Mercado em Números: Holanda Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/nl.aspx
Mercado em Números: Dinamarca Junho	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/dn.aspx

2016			
Mercado em Números: Noruega Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/nor.aspx
Mercado em Números: Finlândia Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/fi.aspx
Mercado em Números: Suécia Junho 2016	Travel BI	Governamental	http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-PT/mercados/Paginas/sw.aspx
Le marché de la plaisance en France. Mieux comprendre les pratiques, les besoins et les attentes des plaisanciers	ODIT France (2008)	Governamental	http://www.adt-herault.fr/docs/578-1-atout-france-le-marche-de-la-plaisance-en-france-pdf.pdf
Estudio sobre el Comportamiento de la Demanda Turística en la Costa Cálida.	Consejería de Cultura y Turismo (2011)	Governamental	https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=36445&IDTIPO=100&RASTRO=c1095\$m11170,11330,42889,36423
El Turismo Náutico en Baleares 2007.	INESTUR (2007)	Governamental	http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/coleccion_estudios_turisticos-23253/
Estatísticas do Turismo 2015.	INE (2016)	Governamental	https://ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=265863749&att_display=n&att_download=y
Netherlands Market Profile.	Malta Tourism Authority (2014)	Governamental	https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj2z5mw9_3RAhXMWRQKHe4HDPQQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.mta.com.mt%2Floadfile.aspx%3Fid%3D969bb502-90fa-48ff-b171-716bc4bbf3b4&usg=AFQjCNGak1-xz6mEGuocydyXm4l1jxiOpw&bvm=bv.146094739,d.d24
Scandinavian Market	Malta Tourism	Governamental	https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiX-



Profile	Authority (2014)		a218_3RAhVHUhQKHZDdAvQQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mta.com.mt%2Floadfile.ashx%3Fid%3Db0a2de27-bc71-4ec3-8dfe-68299bab87af&usg=AFQjCNFmmS4jQhfD8gbfXSWU_oYQI-cU9Q
Étude sur les retombées économiques. La plaisance privée en France.	VNF (2015)	Governmental	http://www.nordpasdecalais.vnf.fr/IMG/pdf/VNF_-_Etude_Plaisance_privée_2015_20150519100748_cle55d4b8-1.pdf

Anexo 2 – Guião das Entrevistas

Os principais segmentos do turismo náutico são os cruzeiros, o charter náutico (aluguer de embarcações) e as marinas (para quem tem barco próprio). Paralelamente existem todo um conjunto de desportos náuticos (surf, windsurf, etc.) e desportos subaquáticos (mergulho) (González, González & Ledesma, 2015). A entrevista visa recolher características dos turistas que recorrem ao serviço de charter náutico. Interessa-nos, igualmente, perceber que tendências marcam o sector e que medidas vantagens competitivas podem ser exploradas pelos operadores portugueses (com particular interesse no norte de Portugal).

1. O desenvolvimento do turismo náutico depende de uma série de agentes (marinas, operadores turísticos, serviços diversos) e condições (existência de águas navegáveis, valor paisagístico, clima, etc.) que determinam o maior ou menor sucesso de determinada oferta turística náutica²⁷ A primeira pergunta visa, assim, perceber quais as condições para o desenvolvimento da oferta náutica de charter no Norte de Portugal.

Quais são as principais vantagens competitivas do Norte para a prática de charter? Que produtos ainda podem ser explorados pelas empresas charter que ainda estão em fase embrionária?

2. Como referido a nacionalidade dos turistas é uma variável importante para a definição da política de marketing no âmbito do turismo náutico.²⁸ Importa, pois, perceber quais os mercados mais abertos à oferta náutica no Norte de Portugal.

Que mercados são mais atractivos para o Norte de Portugal atendendo à oferta e condições existentes?

²⁷ Lukovic, T. (2012). Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe in Kasimoglu, M. (2012). *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies*. Intech.

²⁸ cf. González, Y. & Ledesma, J. (2015). El perfil del turista náutico en el destino Cabo Verde. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), pp. 23-34. Barros, C. (2014). The Nordic Tourists in the Atlantic Islands of Azores, Madeira and Canaries. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Volume 13, pp. 1 - 9.

3. As motivações que levam os turistas a escolher determinado destino náutico face a outro podem ser várias.²⁹ De forma a adaptar determinada oferta a um determinado perfil de turista náutico, interessa-nos perceber que factores são valorizados por estes turistas no momento em que escolhem os produtos turísticos que vão consumir.

Que factores são valorizados pelos turistas náuticos aquando da escolha de determinada oferta / destino?

4. A literatura sobre turismo náutico debruça-se muito sobre as características demográficas dos turistas nautas.³⁰

Como se pode definir o perfil do turista náutico atendendo à sua idade, género, formação, profissão, companhia de viagem, nacionalidade?

5. As fontes de informação dos turistas e formas de compra dos produtos turísticos são dois aspectos importantes focados por diversos estudos referentes ao desenvolvimento turístico de determinados destinos.³¹

Quais são as principais fontes de informação dos turistas náuticos? Que traços distinguem estes turistas na forma de compra dos produtos turísticos (antecedência, intermediários utilizados) face aos outros tipos de turistas?

6. O turista náutico, para além da oferta náutica específica que um destino oferece, sai reforçado pela existência de actividades complementares que

²⁹ Cf. Acosta, M., Lara, P. & Quintana, T. (2013). Motivación del Turista hacia la Práctica de Deportes Náuticos: un estudio em el destino turístico de Gran Canaria. *Revista de Análisis Turístico*, nº 15, 1º Semestre 2013, pp. 37-48.

³⁰ González, Y. & Ledesma, J. (2015). El perfil del turista náutico en el destino Cabo Verde. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), pp. 23-34. Inácio, Maria & Azevedo, Rui (2015). Portugal Náutico: um mar de negócios, uma maré de oportunidades. Associação Empresarial de Portugal.

³¹ Inácio, Maria & Azevedo, Rui (2015). Portugal Náutico: um mar de negócios, uma maré de oportunidades. Associação Empresarial de Portugal. Malta Tourism Authority (2014). Netherlands Market Profile. Malta Tourism Authority (2014). Scandinavian Market Profile. INESTUR (2007). El Turismo Náutico en Baleares 2007. CAEB: Col·lecció Estudis Turístics.

valorizem a proposta de valor final.³² Importa, assim, aferir que actividades devem ser exploradas em complementaridade com a oferta náutica, de forma a valorizar esta última.

Que actividades não náuticas devem ser exploradas / melhor aproveitadas de forma a complementar a oferta turística náutica e melhorar a atractividade do Norte de Portugal como destino náutico? Que bons exemplos conhece?

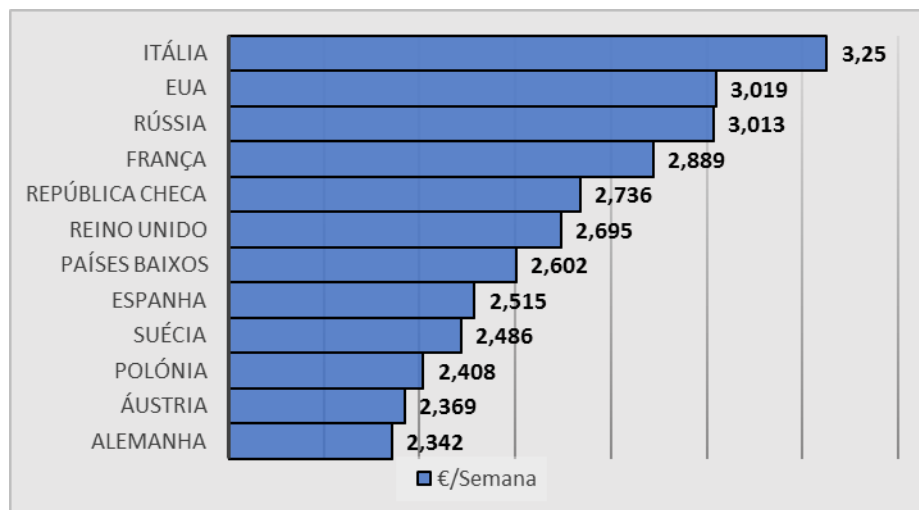
³² Cf. González, Y., González, C. & Ledesma, J. (2015). Highlights of consumption and satisfaction in nautical tourism. A comparative study of visitors to the Canary Islands and Morocco. *Gestión y Ambiente*, Volumen 18 (1), junio, pp. 129-145.

Anexo 3 – Análise de Conteúdo

TURISTA NÁUTICO	CATEGORIAS				
	Principais Mercados	Motivações	Actividades Complementares	Fontes de Informação	Características Sociodemográficas
Recreativo	Reino Unido (10) Alemanha (9) França (7) Suécia (6) Dinamarca (6) Finlândia (5) Noruega (4) Holanda (3)	Paisagem (5) Natureza (4) Clima (3) Património (3) Embarcação (2) Actividades Náuticas (1) Preço (1)	Património (4) Gastronomia (3) Bicicletas (2) Trilhos Pedestres (2) Golf (1) Observação de Fauna (1) Passeios a Cavalo (1) Tiro (1)	Agências de Viagem (4) Feiras de Turismo (4) Websites Náuticos (3) Boca-a-Boca (2) Revistas Náuticas (2) Guias Turísticos Náuticos (1) Fóruns Náuticos	Famílias (4) Rendimento Alto (4) Amigos (2) Mais de 50 anos (2) Mais de 60 anos (1) Casais (2)
Desportivo	Bélgica (2) Brasil (2) Irlanda (1) Canadá (1) Espanha (1) Áustria (1) Polónia (1) Rússia (1) Brasil (1)	Clima (4) Embarcação (2) Actividades Náuticas (2) Formação (2)	Gastronomia (3) Património (2) Bicicletas (1) Entretenimento Nocturno (1) Formação (1) Natureza (1) Trilhos Pedestres (1)	Fóruns Náuticos (3) Boca-a-Boca (2) Eventos Náuticos (2) Revistas Náuticas (2) Websites Náuticos (1)	Amigos (3) Até aos 30 anos (2) Até aos 25 anos (1) Até aos 35 anos (1) Profissionais liberais (1) Sozinhos (1)

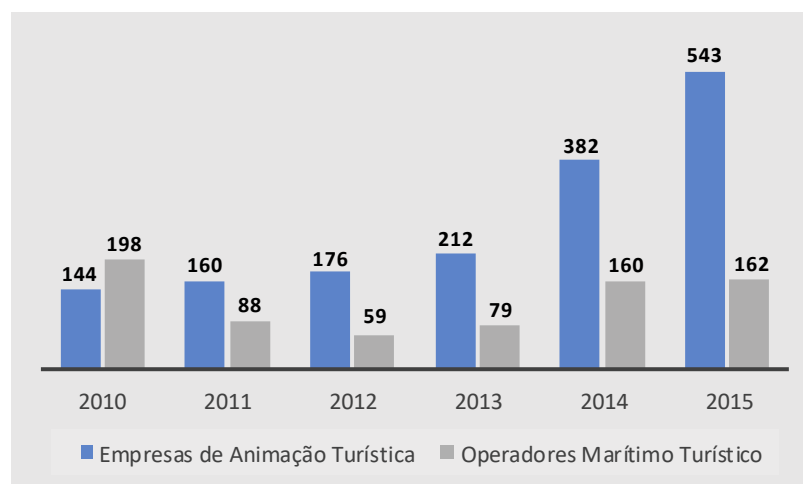
Legenda: Em parêntesis surge a frequência dos termos usados pelos entrevistados. “Património engloba os termos “história” e “património”; “Embarcação” diz respeito à qualidade do barco; “Actividades náuticas” são outras actividades que não passeios de barco (à vela ou motor); na categoria “principais mercados” não existe distinção entre turista náutico recreativo e turista náutico desportivo.

Anexo 4 - Média de gastos com serviços charter na Europa por país de origem do cliente



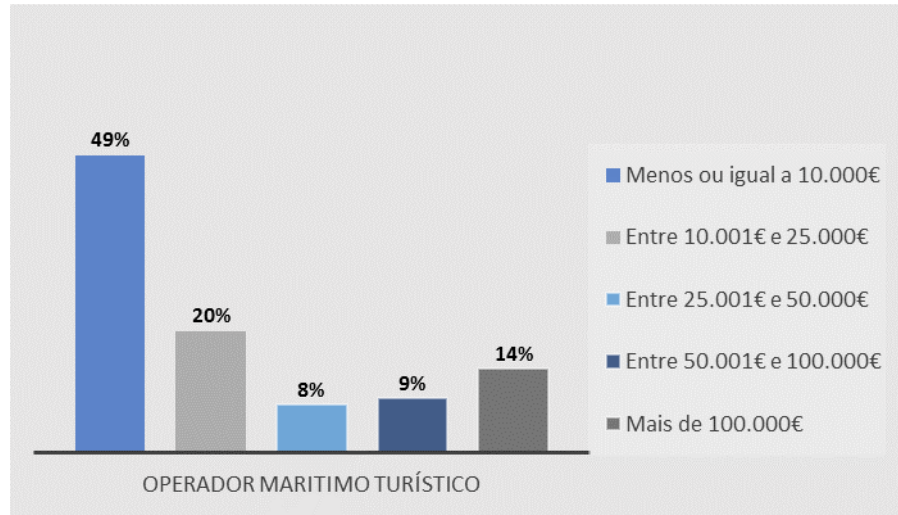
Fonte: ECSIP Consortium (2015).

Anexo 5 - Operadores Marítimo-Turísticos em Actividade em Portugal



Fonte: Turismo de Portugal (2015). Animação Turística em Portugal (2014).

Anexo 6 – Volume de Negócios dos OMTs a operar em Portugal



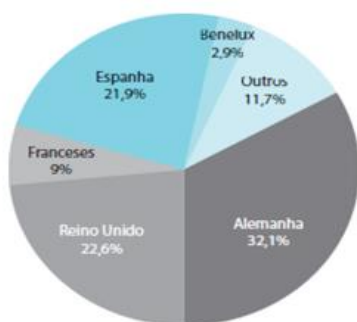
Fonte: Turismo de Portugal (2015). Animação Turística em Portugal (2014).

Anexo 7 – Número de serviços náuticos oferecidos por região (2015)

NUT II	Oferta de Atividades Náuticas	% Oferta de Atividades Náuticas
Norte	530	15%
Centro	569	16%
Lisboa	1006	29%
Alentejo	346	10%
Algarve	1007	29%
RAMadeira	41	1%
Total	3499	100%

Fonte: Inácio, Maria & Azevedo, Rui (2015).

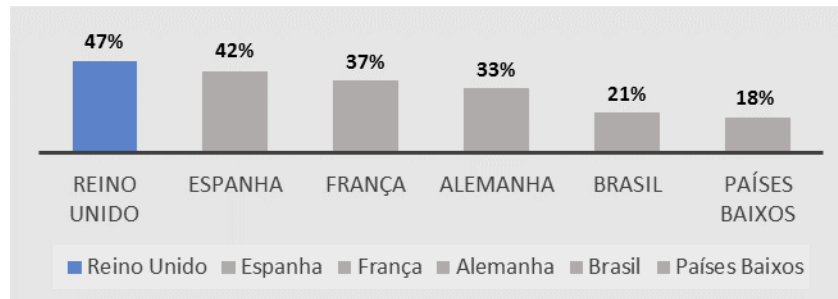
Anexo 8 – Países com elevada intenção de compra viagens de turismo náutico



Mercado emissor	Viagens totais (milhares)	% viagens de Turismo Náutico sobre o total	Viagens de Turismo Náutico (em milhares)	% sobre o total de viagens de Turismo Náutico
Europa	245.000	1,15%	2.800	100,0%
Alemanha	51.685	1,30%	679	24,3%
Escandinávia	18.571	2,30%	423	15,1%
Grã Bretanha	39.349	0,60%	249	8,9%
Holanda	17.763	1,10%	200	7,1%
França	18.493	1,00%	178	6,4%
Espanha	9.103	0,70%	65	2,3%

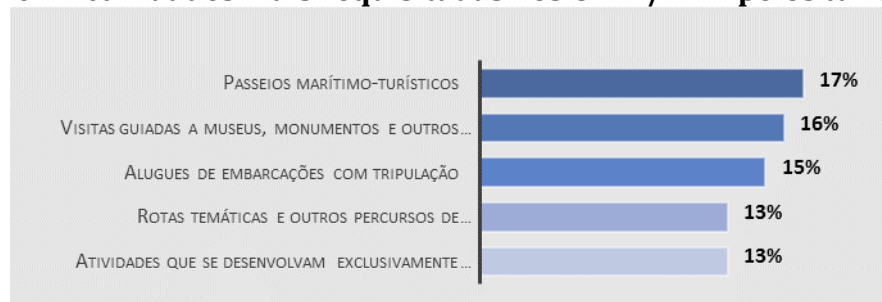
Retirado de THR (2006). 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Turismo Náutico. Lisboa: Turismo de Portugal.

Anexo 9 – Mercados que mais recorrem aos serviços das empresas de animação e operadores marítimo turístico (em Portugal)



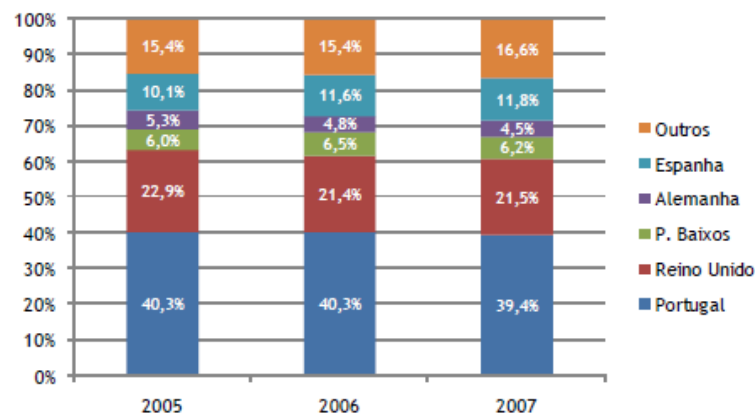
Fonte: Turismo de Portugal (2015). Animação Turística em Portugal (2014).

Anexo 10 – Actividades mais requisitadas nos OMT / EAT pelos turistas



Fonte: Turismo de Portugal (2015). Animação Turística em Portugal (2014).

Anexo 11 - Mercado de origem dos nautas que visitam os portos e marinas do Algarve



Fonte: Perna, Fernando (2008). Perfil e potencial económico-social do turismo náutico no Algarve.

Anexo 12 - Hóspedes segundo mês, Região Norte (NUTSII) e países de residência habitual.

2015 Unidade: 10³

NUTS e Países de Residência	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
TOTAL DOS ALOJAMENTOS TURÍSTICOS													
NORTE	3 882,3	197,1	207,1	259,9	313,0	371,6	353,8	391,3	493,6	425,6	362,3	249,3	257,7
PORTUGAL	2 116,3	128,5	138,2	156,3	159,6	185,0	177,4	200,8	252,4	209,4	180,4	152,9	175,4
ESTRANGEIRO	1 766,0	68,7	68,9	103,5	153,4	186,6	176,4	190,5	241,2	216,2	181,9	96,4	82,3
Alemanha	144,1	4,1	5,1	11,3	15,7	18,0	15,5	10,7	14,7	21,6	16,5	7,0	3,9
Angola	13,0	0,8	0,9	1,0	0,9	1,2	1,0	1,4	1,4	1,3	1,0	1,0	1,1
Áustria	12,5	0,2	0,3	1,0	1,1	2,2	1,6	1,2	1,4	1,6	1,0	0,4	0,3
Bélgica	48,8	1,3	1,9	2,5	4,2	6,0	5,4	8,0	5,4	6,7	3,4	2,8	1,2
Brasil	137,2	10,7	8,3	7,3	11,5	16,1	13,3	14,3	10,8	15,3	15,4	7,1	7,0
Canadá	30,2	0,5	0,7	1,2	2,0	3,8	3,8	3,8	3,3	6,1	3,8	1,0	0,5
Dinamarca	12,6	0,2	0,3	0,7	1,2	1,2	1,1	1,9	1,1	2,2	2,2	0,5	0,2
Espanha	443,1	19,7	18,1	29,7	43,6	30,9	30,4	48,1	62,3	38,4	41,2	27,3	33,5
EUA	70,6	1,8	1,8	3,3	6,0	8,4	9,2	8,1	6,2	10,6	8,8	3,8	2,6
Finlândia	6,3	0,2	0,3	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,4	0,9	0,7	0,5	0,2
França	269,8	8,1	9,3	13,1	22,3	34,9	29,0	26,6	46,0	33,2	25,7	12,3	9,4
Irlanda	11,5	0,3	0,4	0,5	0,8	1,3	1,5	1,6	1,4	1,7	1,2	0,5	0,2
Itália	86,6	3,2	3,2	4,7	7,1	8,7	8,1	9,8	17,3	9,4	6,9	4,2	3,9
Noruega	6,7	0,1	0,2	0,4	0,7	0,8	0,6	1,1	0,5	1,2	0,7	0,3	0,1
Países Baixos	54,3	1,6	2,3	3,4	4,8	8,1	7,8	8,2	7,1	8,9	7,4	3,1	1,8
Polónia	22,3	0,6	0,7	1,0	1,3	2,2	2,7	3,3	2,8	3,7	2,2	1,1	0,6
Reino Unido	100,7	2,3	3,1	4,8	6,9	11,1	13,1	11,8	10,2	17,0	11,7	5,5	3,1
Rússia	17,7	1,3	0,5	0,9	1,3	1,9	1,9	1,8	2,2	2,4	1,9	1,0	0,6
Suécia	11,0	0,2	0,3	0,7	1,3	1,2	1,0	1,2	0,7	2,0	1,5	0,6	0,2
Suiça	38,0	0,9	1,2	3,3	3,8	4,4	4,0	4,8	3,4	5,1	4,3	1,8	1,1
Outros	219,0	10,5	10,0	12,3	16,2	23,7	24,8	22,2	22,5	26,9	24,5	14,6	10,9

Fonte: INE (2015).

Anexo 13 - Dormidas, segundo tipologia de alojamento, região Norte (NUTSII) e países de residência habitual.

2015 Unidade: 10³

NUTS e Países de Residência	Total dos Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Apartamentos Turísticos
			Total	*****	****	***	** / *	
NORTE	7 001,9	5 558,8	5 292,5	718,1	2 152,6	1 311,9	1 110,0	26,2
PORTUGAL	3 275,8	2 484,4	2 380,1	218,6	881,1	686,9	593,6	9,8
ESTRANGEIRO	3 726,1	3 074,4	2 912,5	499,5	1 271,5	625,0	516,4	16,3
EUROPA	2 881,2	2 367,0	2 237,7	335,5	983,0	508,0	411,1	14,5
União Europeia	2 706,9	2 219,1	2 098,5	312,8	921,4	474,3	389,9	14,1
Alemanha	317,9	244,1	226,0	31,0	121,3	42,7	31,0	1,3
Áustria	26,6	22,2	21,2	2,4	12,7	3,5	2,6	0,0
Bélgica	117,2	92,4	86,4	13,8	41,4	16,3	14,9	0,2
Dinamarca	29,4	22,5	21,1	4,0	8,8	5,4	2,9	0,1
Espanha	845,5	732,3	704,2	90,9	313,2	172,6	127,6	3,9
França	596,6	481,7	458,7	69,2	187,8	101,5	100,3	3,2
Irlanda	25,7	20,8	19,1	3,9	8,2	4,4	2,6	0,2
Itália	168,4	136,0	132,3	13,9	56,3	33,2	28,9	0,6
Países Baixos	147,1	111,0	97,5	11,2	35,7	27,6	23,0	3,2
Polónia	51,4	42,2	40,9	3,3	12,0	12,5	13,2	0,2
Reino Unido	243,0	196,9	178,6	53,0	78,9	25,7	21,1	0,7
Suécia	22,4	19,5	18,5	3,9	7,9	4,2	2,5	0,1
Outros UE	117,7	97,8	94,1	12,5	37,3	24,7	19,5	0,4
Rússia	35,8	30,0	28,3	3,4	12,1	8,3	4,5	0,1
Suíça	80,0	67,7	62,5	13,1	32,1	9,9	7,4	0,3
Outros Europa	58,5	50,2	48,4	6,2	17,4	15,5	9,3	0,1
ÁFRICA	58,5	53,2	51,9	15,7	14,5	11,1	10,5	0,1
Angola	29,0	26,9	26,4	9,7	5,4	5,2	6,0	0,0
Outros África	29,5	26,3	25,5	6,0	9,1	5,9	4,5	0,1
AMÉRICA	557,6	472,6	448,8	100,5	187,9	83,8	76,7	1,2
Brasil	304,2	266,6	256,2	43,6	104,1	53,9	54,5	0,5
Canadá	61,2	46,5	43,8	9,9	20,1	7,6	6,2	0,2
EUA	139,9	115,4	106,4	37,9	45,1	14,3	9,1	0,4

Fonte: INE (2015).

Anexo 14 – Perfil do Turista Náutico por Nacionalidade

Nacionalidade	Idade			Companhia	Actividades Praticadas / Valorizadas ³³			Experiências Valorizadas	Elementos Valorizados (motivações)		Fontes de Informação	Forma de Compra	Principais Meses de Viagem para Portugal ³⁴	Média Gastos (c/ serviço charter por semana)
Alemã	30 - 49 anos	50 - 70 anos			Pesca Desportiva; Canoagem, mergulho, jet esqui.	Passeios em barco de passageiros; Visitas a competições / eventos náuticos; Barcos a motor.			Eventos náuticos	Guias / Livros; Outros utilizadores; Experiência própria; Internet.		Maio, Setembro, Outubro	2342€ / semana	
Britânica	16 – 34 anos	34 – 54 anos	+ 55 anos		Canoagem; Barcos à vela de pequeno porte (recreação e competição);	Passeios de Barcos à vela de pequeno porte; Barcos a motor; Passeios fluviais	Passeios em pequenos barcos à vela; Passeios em late (veleiros)			Guias / Livros; Experiência Própria; Outros utilizadores; Internet.		Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro	2695€ / semana	
Dinamarquesa ³⁵					Turismo de Cruzeiro e passeios em iates mais exclusivos				Clima; Cultura; Experiências na natureza / actividades outdoor	Experiência própria; Internet; Outros utilizadores	Pacotes tudo incluído ³⁶ (através de agências de viagens ou de tours)	Março, Julho, Setembro, Outubro		

³³ Por ordem decrescente de preferência.

³⁴ Informação referente ao turista de perfil geral (nauta, negócios, sol e mar, golfe, natureza, etc.).

³⁵ País nórdico com melhor imagem percebida em relação a Portugal.

³⁶ Pacotes tudo incluído abrangem voo, transfers e alojamento.

Espanhola	31 – 45 anos		46 – 60 anos	Família e Amigos	Charter / Vela (Barcos de 6 a 10 metros)		Charter / Vela (Barcos com mais de 11 metros)	Aprendizagem / Ganhar experiência; Relaxe; Novas experiências	Gastronomia; Paisagem	Amigos e conhecidos Internet; Experiência própria; Outros utilizadores; Revistas especializadas		Abril, Julho, Agosto	2515€ / semana
Finlandesa	15 – 24 anos	24 – 44 anos	45 – 64 anos		Canoagem	Passeios em barcos a motor (s/skipper); Passeios em barcos à vela (s/skipper); Mergulho	Barco a remos (passeio em lagos);	Desporto; Lazer Ar-livre (picnics)	Clima; Cultura; Experiências na natureza / actividades outdoor	Experiência própria; Internet; Outros utilizadores	Contactam directamente o fornecedor do serviço	Março, Abril, Outubro	
Francesa	50 – 70 anos			Família e amigos adultos (s/ crianças)	Barco à vela (charter s/skipper); Barco a motor (charter s/skipper)			Descoberta	Turismo Urbano; Preço; Conhecimento do barco; Segurança; Ambiente	Internet (sites aluguer serviços); Outros utilizadores; Portos / marinas		Maio, Julho, Agosto	2889€ / semana
Holandesa	40 – 64 anos		50 – 64 anos		Passeios em barco à vela em grandes lagos ou águas interiores; Mergulho	Passeios em barcos a motor em canais fluviais			Diferentes tipos de ambientes aquáticos (rios, lagos, canais); Património histórico; Natureza e paisagem.			Maio, Junho, Julho, Agosto	2602€ / semana
									Clima; Limpeza;	Experiência	Contratam		



Noruega				Saúde; Bem-estar; Aventura	Cultura; Experiências na natureza / actividades outdoor	própria; Internet; Outros utilizadores	serviços a partir de operadores de viagens online	Março, Julho, Outubro	
Sueca					Clima; Limpeza; Cultura; Experiências na natureza / actividades outdoor	Experiência própria; Internet; Outros utilizadores	Contactam directamente o fornecedor do serviço ou compram produto através de agências de viagens / tours	Março, Abril, Outubro, Novembro	2486€ / semana

Anexo 15 - Concorrência – Operadores Marítimo Turísticos que providenciam serviços turísticos de carácter náutico

1. Porto (e outras localidades no Norte)
 - a) Amdouro
 - b) Arisdouro
 - c) Atlas Discovery
 - d) Barcadouro
 - e) BBDouro
 - f) Celanus
 - g) Cenários D'ouro (Vila Real)
 - h) CMTour
 - i) Companhia Turística do Douro (Pinhão)
 - j) Cruzeiros do Douro
 - k) Douro
 - l) Douro à Vela
 - m) Douro Exclusive
 - n) Douro Goleta
 - o) Douro Royal
 - p) Douro Sailing (Ancora Desafio)
 - q) Douro Total (Foz Coa)
 - r) Douro Verde (tremdouro)
 - s) Douro Yachts
 - t) DouroAcima
 - u) DouroAzul (Douro River Cruises, Mystic Cruises)
 - v) Dourocharter
 - w) Dourovou
 - x) FeelDouro
 - y) Magnífico Douro
 - aa) Manos do douro
 - bb) Oporto and Douro moments

- cc) Oporto Sailing Douro
- dd) Pipadouro (Pinhão)
- ee) Porto Time
- ff) Portobellodouro
- gg) Portodouro
- hh) Porto-Wellcome
- ii) PortugalSailing (Porto / Lisboa)
- jj) Qualiyachts (Pinhão)
- kk) Rentdouro
- ll) Rota do Douro
- mm) Roteiro do Douro
- nn) Sra. da Veiga (Foz Coa)
- oo) Tomaz do Douro
- pp) Tour&Boats
- qq) Turisdouro
- rr) Way of Douro

2. Nacional

- a) Ria Norte (Aveiro)

- b) Aquaparty (Lisboa)
- c) Ardomar (Lisboa)
- d) BlueHeaven Portugal (Lisboa / Portimão)
- e) Cascais Sailing Adventures (Lisboa)
- f) Clube Naval de Cascais (Lisboa)
- g) Confiquatro (Lisboa)
- h) Coral Boats(Lisboa)
- i) Coral Yacht Center (Lisboa)
- j) Descubrentos (Lisboa)
- k) Dreamboats (Lisboa)
- l) Furanai (Lisboa)

- m) Gesink Turismo Náutico (Lisboa) – Leão Holandês
- n) Harfang Spirit (Lisboa)
- o) Lady in Blue Charters (Lisboa / Portimão)
- p) Lisbon By Boat (Lisboa)
- q) Lisbon Sail (Lisboa)
- r) Lisbon Sightsailing (Lisboa)
- s) Marlin Tours (Lisboa)
- t) NYates (Lisboa)
- u) Pacificocruises (Lisboa)
- v) Palmayachts (Lisboa)
- w) Pypas Cruises (Lisboa)
- x) RA boat tours (Lisboa)
- y) Rent a Boat (Lisboa)
- z) Sailing in Lisbon (Lisboa)
- aa) Seaskycharters (Lisboa)
- bb) Seatours (Lisboa)
- cc) Solitude Sailing Tours (Lisboa)
- dd) Spica Sailing Team (Lisboa)
- ee) Taguscruises (Lisboa)
- ff) Tejodreams (Lisboa)
- gg) Terra Incógnita Sailing Academy / BMW Sailing Academy (Lisboa)
- hh) Vaga Atlântico (Lisboa)
- ii) VenusSailingTours (Lisboa)
- jj) WaterX (Lisboa)
- kk) West Coast Lisbon Sailing Centre (Lisboa)
- ll) WWM Yachts (Lisboa)

- mm) SailAzores Yacht Center (Açores)
- nn) Saitours (Açores)
- oo) Yachtaçor (Açores)

- pp) Green Storm (Madeira)

- qq) Gescruzeiros (Amieira – Alqueva)

- rr) Algarve Boat Rentals (Lagos)
- ss) Algarve Yacht (Lagos)
- tt) Formosamar (Faro)
- uu) Greenstorm Náutica (Faro)
- vv) GuadiTur (Vila Real Sto. António)
- ww) Natura Algarve (Faro / Olhão)
- xx) Nautiparque (Faro)
- yy) Portiate (Portimão)
- zz) Prorent (Portimão)
- aaa) Sabino Boat Tours (Olhão)
- bbb) Southwest charter (Lagos)

- ccc) Bolhas Actividade Marítimo Turísticas (Sesimbra)

- 3. Operadores Internacionais presentes em Portugal
 - a) Aproache Yachting (Algarve e Lisboa)
 - b) Bootsreisen Ventelou (Alqueva)
 - c) CroisiEurope (opera no Douro)
 - d) Nautisail (Algarve)
 - e) Nicols (Amieira - Alqueva)
 - f) SailCompany (Lagos)
 - g) Viking River Cruises (Lisboa-Porto-Douro)
 - h) Alsace Croisiers Portugal (Douro).

Anexo 16 – BBDouro

PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	PREÇO	COMUNICAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	PONTOS FORTES PONTOS FRACOS	PARCEIROS	POSICIONAMENTO
Batismo de Vela	Passeio de barco na zona ribeirinha do Douro (2h30) destinado a quem não tem conhecimento sobre a experiência de velejar;	45€ / pessoa	<p>Website bem organizado, com bom design e boa imagem;</p> <p>Redes sociais Facebook: 10 180 Twitter: 83 seguidores You Tube: 50 subscritores Linkdln: 170 ligações Instagram: 990 seguidores Vimeo: 28 vídeos</p> <p>Vídeos promocionais</p> <p>Promoção de eventos com figuras públicas</p> <p>Associação com os websites e entidades que promovem o turismo do Porto e Norte de Portugal Por.to; VisitPortugal; CMGaia</p> <p>Websites Náuticos Notícias do mar; Portal do Mar; NáuticaPress;</p> <p>Patrocinadores DouroMarina; Sogrape / Mateus Rosé; Academia Atlanticus; Club TAP</p> <p>Newsletter</p> <p>Associação a causas Programas próprios; Teia d'impulsos – Vela Solidária;</p>	<p>Loja física</p> <p>Contacto directo (telefone / email)</p> <p>Plataformas na Internet tripadvisor, forretas</p>	<p>Pontos Fortes Imagem e Design; Qualidade; Parcerias; Política de Marketing; Localização; Política de causas</p> <p>Pontos fracos Informação de preços de alguns produtos (turísticos) não é clara no Website; Poucos produtos turísticos; Produtos charter pouco personalizáveis</p>	<p>Douro Marina</p> <p>Marina Caffé</p> <p>Casa do Lettering</p> <p>Placefoz</p> <p>Ondastar</p> <p>Douro Yachts</p> <p>Elenco Produções</p> <p>Fruut</p> <p>Alpha Ropes</p> <p>Academia Atlanticus</p> <p>Club TAP</p> <p>Patrocinadores Universidade Católica Porto / MBA Atlântico</p> <p>NORS</p> <p>Mike Davis</p> <p>CIN</p>	<p>A empresa de Vela por excelência – centra-se na formação <i>We do sailing</i>.</p> <p>“Tem por ambição ser uma referência nos serviços oferecidos de instrução e formação de vela na região Norte de Portugal”</p>
Passeio Turístico	Passeio de 3h30 no rio Douro, com visita às caves do Porto.	55€ / pessoa A partir de 3 pessoas: 125€ + 10 p/ pessoa extra					
Charter	Possibilidade de alugar uma embarcação para navegar com ou sem skipper;	First Beneteau (5 pessoas): 1/2 dia: 125€ (+30€ c/ skipper) 1 dia: 175€ (50€ c/skipper)					
		Mumm 30 (7 pessoas, skipper obrigatório): 1/2 dia: 255€ 1 dia: 400€					
Programas Personalizáveis	Festas de Aniversário Despedidas de Solteiro Pedidos de Casamento Regatas amigáveis Festas a bordo	Sob Consulta					
Serviços	Desafios,	Sob Consulta					

Empresariais	Team-Building		<p>Websites de Turismo Tripadvisor, Mygon, PortoCollection</p> <p>Imprensa (notícias) Porto 24 (2013, 2016) Notícias Maia (2014)Caras (2014); NauticaPress (2012, 2013); Visão (2016); Move Notícias (2015)</p> <p>Advertisement Record (2016)</p> <p>Blogs Amigosdavela, promoçõesdodia</p> <p>Empresas Caovida Quebramar</p>			<p>MATEUS Rosé</p> <p>Porshe Porto e Braga</p> <p>Redifogo</p> <p>Portir</p> <p>Fernando Coelho</p> <p>Storax</p>	
--------------	---------------	--	---	--	--	---	--

Anexo 17 – FeelDouro

PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	PREÇO (IVA, tripulação e combustível incluídos)	COMUNICAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	PONTOS FORTES PONTOS FRACOS	PARCEIROS	POSICIONAMENTO
Funny	Passeio de duas horas no rio Douro;	Barco de 10m (12 pessoas): 380€ Barco de 12m (12 pessoas): 430€ Barco de 14m (12 pessoas): 540€ Catamarã (16 pessoas): 630€	<p>Website muito simples, <i>clean</i> e com todas as informações relevantes;</p> <p>Redes sociais Facebook: 4193 YouTube: 5; LinkdIn: 300; Grupo Russo Facebook;</p>	<p>Website próprio</p> <p>Contacto directo (telefone email)</p> <p>Websites Turismo Booking, AirBNB,</p>	<p>Pontos Fortes Imagem e Design; Qualidade; (excelentes reviews, 5º lugar YachtCheck Award 2016); Parcerias; Política de Marketing; Consciência</p>	<p>Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo Yeatman Six Senses Douro Valley Quinta da Pacheca Casa da Horta</p>	<p>Douro + Individualização do serviço (Douro Exclusivo)</p>
Pleasure	Passeio de 3 horas no rio Douro	Barco de 10m (12 pessoas): 430€ Barco de 12m (12 pessoas): 580€ Barco de 14m (12 pessoas): 690€ Catamarã (16 pessoas): 780€					
	Passeio no rio Douro até à curva da lomba						

Porto – Curva da Lomba	com possibilidade de tomar banho de rio. Paragem para almoço (não incluído no preço) e regresso ao Porto ao fim da tarde;	Barco de 10m (12 pessoas): 660€ Barco de 12m (12 pessoas): 790€ Barco de 14m (12 pessoas): 880€ Catamarã (16 pessoas): 990€	Blog próprio (último post de 2012) Vídeo promocional de apresentação da empresa e do seu posicionamento; Contratação de jornalistas e bloggers da área do turismo para promoverem a empresa e a região nos seus países de origem;	Websites Náuticos GetMyBoat BoatBureau CosasdeBarcos Happycharter Yachtbroker Parceiros Marina Estrella Charter Agências Nortravel Odisseias	ambiental; Boa exploração do produto Douro; Localização. Pontos Fracos Poucas alternativas ao Douro; Deveria ter informação de como funciona o processo de reserva; Museus não incluídos; Refeições não incluídas	Associação Portuguesa de Charter Náutico ERV (Seguradora) British Marine Leisure-Boating British Marine Federation Cruising Association Tuktour Porto Marina Estrella Charter
Porto – Ilha dos Amores	Passeio no rio Douro até à ilha dos amores com possibilidade de tomar banho de rio e com piquenique incluído. Regresso ao Porto;	Barco de 10m (12 pessoas): 740€ Barco de 12m (12 pessoas): 860€ Barco de 14m (12 pessoas): 990€ Catamarã (16 pessoas): 1080€	Associação com os websites / associações / instituições que promovem o turismo do Porto e Norte de Portugal Visitporto; Visitportoandnorth; CMCaminha; CMGaia;			
Porto - Régua	Viagem com paragem em Entre-os-Rios para almoço (não incluído no preço)	Barco de 10m (12 pessoas): 1160€ Barco de 12m (12 pessoas): 1340€ Barco de 14m (12 pessoas): 1530€ Catamarã (16 pessoas): 1580€				
Porto - Pinhão	Viagem até ao Pinhão com almoço a bordo	Barco de 10m (12 pessoas): 1395€ Barco de 12m (12 pessoas): 1580€ Barco de 14m (12 pessoas): 1785€ Catamarã (16 pessoas): 1840€	Para cada programa têm uma brochura (Português / Inglês);			
Funny – Douro Vinhateiro	Passeio de duas horas do Pinhão até à foz do Tua	Barco de 10m (12 pessoas): 430€ Barco de 12m (12 pessoas): 480€ Barco de 14m (12 pessoas): 590€ Catamarã (16 pessoas): 680€	Newsletter; Websites de			

Pleasure – Douro Vinhateiro	Passeio de duas horas do Pinhão até à foz do Tua	Barco de 10m (12 pessoas): 480€ Barco de 12m (12 pessoas): 620€ Barco de 14m (12 pessoas): 730€ Catamarã (16 pessoas): 820€	<p>Turismo Tripadvisor; DouroValley; Roteiro do Douro; Mygon; HotelR; Evasões</p> <p>Parceiros Marina Estrella Charter</p> <p>Websites Náuticos getmyboat, boatbureau, sailingscanner, cosasdebarcos, Surftotal, Kitemovement, Bootonline, Seatizen</p> <p>Imprensa (notícias) DinheiroVivo (2012) Boa Cama Boa Mesa (2015) O Caminhense (2014) RTP (2013) Agência de Informação Norte (2015) Tagesspiegel (2015) Up Magazine (2014) Cityam (2016) Business Traveler</p>				
Pinhão – Ferradosa - Pinhão	Subida do Rio Douro; almoço (não incluído) em restaurante local ou a bordo;	Barco de 10m (12 pessoas): 790€ Barco de 12m (12 pessoas): 910€ Barco de 14m (12 pessoas): 1040€ Catamarã (16 pessoas): 1130€					
Pinhão – Foz do Sabor - Pinhão	Passeio até à Foz do Sabor com almoço (não incluído) em Torre de Moncorvo	Barco de 10m (12 pessoas): 890€ Barco de 12m (12 pessoas): 990€ Barco de 14m (12 pessoas): 1090€ Catamarã (16 pessoas): 1190€					
Pinhão - Pocinho	Viagem do Pinhão até ao Pocinho (ou percurso contrário)	Barco de 10m (12 pessoas): 920€ Barco de 12m (12 pessoas): 1020€ Barco de 14m (12 pessoas): 1120€ Catamarã (16 pessoas): 1220€					
Luxury (5 dias)	Programa tudo incluído (excepção aos almoços e jantares e museus); Percurso Porto -Régua – Ferradosa – Régua - Porto	Preços por pessoa, mínimo 2 passageiros. Época baixa: 2 pax: 2690€; 3 pax: 2510€ 4 pax: 2050€; 5 pax: 1950€ 6 pax: 1790€; 7 pax: 1700€ 8 pax: 1610€; 9 pax: 1570€ 10 pax: 1520€; 11 pax: 1490€ 12 pax: 1380€ Época alta: 2 pax: 2990€; 3 pax: 2790€ 4 pax: 2270€; 5 pax: 2170€ 6 pax: 1990€; 7 pax: 1890€ 8 pax: 1790€; 9 pax: 1740€ 10 pax: 1690€; 11 pax: 1650€ 12 pax: 1530€					

Douro Vinhateiro (5 dias)	Percurso Porto -Pinhão (transfer) – Pocinho – Pinhão – Ferrão - Porto	Preços por pessoa, mínimo 2 passageiros. Época baixa: 2 pax: 2150€; 3 pax: 1590€ 4 pax: 1270€; 5 pax: 1220€ 6 pax: 1040€; 7 pax: 980€ 8 pax: 860€ Época alta: 2 pax: 2390€; 3 pax: 1760€ 4 pax: 1390€; 5 pax: 1340€ 6 pax: 1150€; 7 pax: 1080€ 8 pax: 960€				France (2016) Nauticapress (2012)				
Charter	Greenline 33 (skipper opcional - combustível e marinas não incluídos)	Época Especial (18/11 - 22/12) - 1350€ / semana	Época Baixa (18/03 - 29/04; 28/10 - 17/11) - 1790€ / semana	Época Média (29/04 - 09/06; 07/10 - 27/10; 23/12 - 31/12) - 1980€ / semana	Época Alta (10/06 - 06/10) - 2390€ / semana	Agências Nortravel Odisseias Nexus Tour Operator Blogs Blogdominho Advertisement (em revistas) SUPInternational MotorBoat and Yachting (Rússia) YachtRevue (Áustria) Feiras BOOT Dusseldorf 2016 (em associação com outras empresas /entidades)				
	Greenline 44 (skipper – opcional - combustível e marinas não incluídos)	Época Especial (18/11 - 22/12) - 1780€ / semana	Época Baixa (18/03 - 29/04; 28/10 - 17/11) - 2790€ / semana	Época Média (29/04 - 09/06; 07/10 - 27/10; 23/12 - 31/12) - 2980€ / semana	Época Alta (10/06 - 06/10) - 3590€ / semana					
	Lagoon 39 (skipper obrigatório e incluído)	Época Especial (18/11 - 22/12) - 2900€ / semana	Época Baixa (18/03 - 29/04; 28/10 - 17/11) -	Época Média (29/04 - 09/06; 07/10 - 27/10;	Época Alta (10/06 - 06/10) - 5800€ / semana					

			4400€ / semana	23/12 - 31/12) - 5300€ / semana					
--	--	--	----------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

Anexo 18 - Douro Sailing

PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	PREÇO	COMUNICAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	PONTOS FORTES PONTOS FRACOS	PARCEIROS	POSICIONAMENTO
Break 2h	Passeio de duas horas na foz do Douro e zona ribeirinha do Porto	Exclusivo: 120€ (2 pessoas) Não Exclusivo: 45€ (2 pessoas)	Website bem organizado, com bom design e imagem;	Contacto directo (telefone e email)	Pontos Fortes Website; Design; Conceito; Localização; Embarcação grande e luxuosa	Ach. Brito EXUP	Douro + Bem-estar
Sunset Dinner	Passeio de veleiro ao fim da tarde seguido de jantar servido a bordo	160€ (2 pessoas)	Redes sociais Facebook: 711 Pinterest: 16	Websites Turismo AirBnB; Booking ; Groupon; Forretas; Agoda; Odisseias; Goodlife; Bedandbreakfast	Pontos fracos Apenas um barco; Não disponibiliza serviço charter		
Sunset & Overnight Stay	Passeio de veleiro ao final da tarde, com jantar incluído e dormida a bordo	220€ (2 pessoas)	Siteturismo AirBNB; Booking; Tripadvisor; Agoda; Odisseias; Goodlife; Mygon;				
Bespoke Experiences	O cliente cria a sua experiência. Festas de aniversário, despedidas de solteiro, pedidos de casamento, etc.	Sob Consulta	Lonely Planet Porto-hotels Bedandbreakfast				
Corporate Yachting	Dirigido a empresas: Reuniões,	Sob Consulta	Advertisement Expresso (2015); JN (2015);				

	Marketing, Team-building,						
--	------------------------------	--	--	--	--	--	--

Anexo 19 – Douro Charter

PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	PREÇO	COMUNICAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	PONTOS FORTES PONTOS FRACOS	PARCEIROS	POSICIONAMENTO
Douro Magic Tour	Passeio de 8 horas no rio Douro até à foz do rio Bestança com ida até ao mar	1000€ (máximo 8 pessoas)	<p>Website desorganizado, confuso e pouco atraente; passa a imagem de “popularucho”; tem boas informações sobre os programas disponíveis;</p> <p>Redes sociais Facebook:82 Twitter: 6 seguidores</p> <p>Websites náuticos Getmyboat</p> <p>Sites Institucionais Turismo de Portugal</p>	<p>Website próprio</p> <p>Contacto directo (telefone e email)</p> <p>Websites náuticos Getmyboat</p>	<p>Pontos Fortes Localização; Número e diferenciação de embarcações para a prática de charter náutico</p> <p>Pontos fracos Design; Posicionamento de difícil percepção; Website; Mau inglês na versão estrangeira do site; Não disponibiliza charter s/skipper</p>	<p>Marina do Freixo</p> <p>B Sport (Sport Club do Porto)</p>	Douro + Turismo
Total Douro	Passeio no Douro até à foz do rio Tua com a duração de 2 dias; dormida a bordo	2100€ (máximo 4 adultos e 2 crianças)					
Discovering Douro	4 horas de passeio no Douro com ida ao mar	670€ (máximo 8 pessoas)					
Charter		<p>Jeanneau 42 (10 pessoas) 1h – 200€; 2h – 360€ 1/2 dia – 550€; 1 dia – 700€ 2 dias – 1200€ 5 dias – 2800€ 7 dias – 3650€</p>					
		<p>Benneteau 42 (10 pessoas) 1h – 200€; 2h – 360€ 1/2 dia – 550€; 1 dia – 700€ 2 dias – 1200€ 5 dias – 2800€ 7 dias – 3650€</p>					



		<p>Italcraft 51 (14 pessoas) 1h – 300€; 2h – 540€ 1/2 dia – 820€; 1 dia – 1050€ 2 dias – 1800€ 5 dias – 4200€ 7 dias – 5470€</p>	<p>Instituições / entidades Sport Club do Porto</p> <p>Parceiros Marina do Freixo</p>				
		<p>Princess 60 (10 pessoas) 1h – 540€; 2h – 970€ 1/2 dia – 1350€ ; 1 dia – 1620€ 2 dias – 2700€ 5 dias – 5400€ 7 dias – 7200€</p>					
		<p>Azimut 68 (14 pessoas) 1h – 600€; 2h – 1080€ 1/2 dia – 1500€; 1 dia – 1800€ 2 dias – 3000€ 5 dias – 6000€ 7 dias – 8000€</p>					

Anexo 20 – Websites que publicitam e vendem serviços turísticos náuticos

Website (Náuticos)	Nº de visitas	Tempo médio por página	Principais Nacionalidades que visitam o website	Nº seguidores Facebook	Preço
				Facebook: 166	

Borrow a Boat				Instagram: 480 Twitter: 111	Grátis anunciar; existência de uma comissão por reserva
Get My Boat	40 000 / mês			12 968	7% de comissão por cada reserva
Sailing Europe				96 072	Grátis anunciar; existência de uma comissão por reserva
Sailing Scanner	8 700 / mês	3 minutos	Gregos; Turcos; Croatas; Americanos (target do website são os principais países europeus e o mercado norte-americano)	80	Não existem comissões; Preço fixo mensal: 9\$ / barco / mês Preço fixo anual: 81\$ / barco / mês
Click and Boat				24 048	Gratuito publicitar os barcos no site e app. 15,8% de comissão / reserva
CoastalBoating	20 288 – Janeiro 2017	52 segundos (1.26 págs. por sessão)	Norte-Americanos	795	Apenas anúncios promocionais: Banner Ad, 468 x 60 pixels Home Page (400\$ / mês) Major Section (250\$ / mês) Button, 120 x 60 pixels Home Page (150\$ / mês) Major Section (100\$ / mês) Large Button, 120 x 120 pixels Home Page (250\$ / mês) Major Section (150\$ / mês) Featured Articles (1200\$ / ano)
BoatBureau				3 884	Sem Informação
Yachting & Boat World	3 milhões		Britânicos Norte-Americanos	4 645	Apenas anúncios promocionais: Billboard – 35£ cpm Double MPU – 30£ cpm Leaderboard – 25£ cpm Mobile Banner – 15£ cpm Mobile in-stream MPU – 15£ cpm
TopBoats / TopBarcos				Facebook: 203 052 Twitter: 3 917	Apenas anúncios promocionais: Conta básica: 5 anúncios, 6 fotos - 150€ / ano; 10 anúncios, 6 fotos - 300€ / ano; 1º anúncio é gratuito; divulgação de email para contacto; IVA não incluído. Conta profissional: 5 anúncios, 9 fotos - 204€ / ano; 10 anúncios, 9 fotos - 252€ / ano; divulgação de email, telefone, logo da empresa em todos os anúncios; anúncios aparecem na posição de topo 2x mais



					rapidamente; IVA não incluído.
HandGengenKoje					Apenas anúncios promocionais: Taxa de publicidade de 11,5€ por anúncio
Sailing Anarchy Forum				Facebook: 138 109 Twitter: 35 200	Apenas anúncios promocionais: 1 anúncio (três imagens), 50€ (duração de um mês)

Legenda: a cor-de-laranja as empresas que funcionam por comissão (só há custos para a empresa quando se efectua uma reserva).

CPM: custo por mil visualizações.