



***YOGA COMO PRODUTO DIFERENCIADOR NO MERCADO
TURÍSTICO DE SURF***

Samuel Filipe Ferreira Pinto

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Professor Doutor Rui
Alberto de Freitas Martins

Março de 2018

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



***YOGA COMO PRODUTO DIFERENCIADOR NO MERCADO
TURÍSTICO DE SURF***

Samuel Filipe Ferreira Pinto

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Professor Doutor Rui
Alberto de Freitas Martins

Março de 2018

COPYRIGHT

Samuel Filipe Ferreira Pinto, número 4150031, estudante da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

*“O mundo está nas mãos daqueles
Que têm a coragem de sonhar
E correr o risco de viver os seus sonhos”*

Paulo Coelho (2006)

“O alquimista”

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

AGRADECIMENTOS

Este estágio, e por conseguinte relatório de estágio, só foram possíveis de realizar com a participação e apoio de todos aqueles que, direta ou indiretamente estiveram presentes.

Posto isto, pretendo agradecer:

- À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria, pela possibilidade de frequentar o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, e por consequência, a realização deste estágio no ramo de estudo;
- A todos os professores por quem passei ao longo destes 2 anos do mestrado, que me permitiram aplicar os conhecimentos adquiridos no mercado de trabalho, tendo sido um fator de diferenciação perante os restantes colaboradores da entidade recetora;
- Ao meu orientador de estágio, professor Rui Martins, que sempre se mostrou interessado e disponível, e deu-me força para a realização deste relatório de estágio de modo a terminá-lo com o maior sucesso possível;
- A toda a empresa Brisa de Lendas, Lda., entidade que me abriu as portas para ingressar no mercado de trabalho, não só a nível de estágio mas também pela possibilidade de continuar a fazer parte da equipa;
- Ao meu supervisor da entidade recetora, Carlos Fidalgo, que me acompanhou desde o primeiro dia de estágio, mostrando todo o seu interesse em integrar-me na equipa, em ajudar-me e orientar-me para me tornar um bom profissional. Sem ele esta fantástica experiência não teria sido possível;
- E por fim agradecer à minha família que sempre me motivou e apoiou para seguir os meus sonhos, tanto profissionais como pessoais.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

RESUMO

Podemos afirmar que o surf é uma atividade desportiva e turística que está nas bocas do mundo. O surf está em constante crescimento e cada vez mais influencia o impacto económico local e substitui pilares de sustento de certas economias.

Em Portugal já vemos isso acontecer, como no caso de Peniche, onde passou de uma pequena cidade de pescadores, tendo como pesca o principal negócio e fonte de rendimento económico, para, como é conhecida nos tempos modernos, a capital da onda.

Peniche é a cidade mais conhecida e consistente em termos de surf da Europa, tendo mudado completamente o seu paradigma de cidade de pesca para cidade de surf. Hoje em dia Peniche é uma das cidades mais atrativas e, por consequência, procuradas como destino turístico de surf devido às suas particularidades naturais. Assim, Peniche a cada ano que passa sente-se uma enorme crescente na oferta de surf.

Hoje, entramos em Peniche e vemos sobretudo hostels, surf *houses*, *surfcamps*, escolas e lojas de surf, tendo a pesca e toda a indústria piscatória ficando um pouco separada desta nova identidade da cidade de Peniche.

Peniche é um destino turístico que sofre de sazonalidade, sendo que toda a procura existente é concentrada nos meses de maior calor, criando uma enorme densidade populacional nas principais praias e picos de surf durante este período de tempo.

O presente relatório vem mostrar como seria benéfico inserir na *Balili Surf House*, onde foi realizado o estágio, o yoga como atividade complementar, com o intuito de se mostrar diferenciador na oferta dos seus serviços face à concorrência, beneficiando a empresa em termos económicos, e também em termos de qualidade na sua oferta ao cliente

Palavras-chave: surf; Peniche; impacto económico; destino turístico de surf; yoga.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ABSTRACT

Nowadays everyone talks about surfing. This sport is in constant growth and each more is making a positive impact in a lot of local economies.

In Portugal we can see that already, like in the city of Peniche, where was once known as a fishermen town, having fishing as their own business, now it's a surfers town, a city known as the 'capital of the wave'.

Peniche is the most well-known city and consistent for surfing in Europe, changing completely its paradigm from fish town to surf town. Nowadays, this is one of the most searched towns by tourists for surfing because of the amazing coastline full of surf spots for all levels.

Now, every time we go to Peniche we see hostels, surf houses, *surfcamps*, surf schools and surf shops, making use of the potential that is surfing now, and putting the fishing business and concept a little bit aside.

In Peniche the surfing business suffers with the seasonality, concentrating all the mass tourism in the summer, becoming a really crowded city in those months.

This report shows how beneficial to use a yoga activity in a place like *Balili Surf House*, where I did my internship, can make a company differentiate from the other local competition not just in terms of profit but also in quality for the costumers.

Keywords: surf; Peniche; surfing business; yoga.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ÍNDICE

COPYRIGHT	iii
AGRADECIMENTOS	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT	xi
ÍNDICE	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE TABELAS	xix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. SURF	5
1.1. BREVE ENQUADRAMENTO DO SURF (DEFINIÇÃO).....	5
1.2. BREVE ENQUADRAMENTO DO SURF (ORIGEM).....	6
1.3. SURF EM PORTUGAL	7
1.4. SURF EM PENICHE	9
2. TURISMO	10
2.1. CONCEITO DE TURISMO	10
2.2. PRODUTO TURÍSTICO	12
2.3. TURISMO DE SURF	13
2.4. TURISMO DE SURF EM PORTUGAL	14
2.5. TURISMO DE SURF EM PENICHE.....	15
3. YOGA	17

3.1. INTRODUÇÃO AO YOGA	17
3.2. YOGA NO SURF	18
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	23
1. <i>BALILI SURF HOUSE</i>	23
1.1. IDENTIFICAÇÃO	23
1.2. HISTÓRIA	24
2. ANÁLISE INTERNA	25
2.1. COMPOSIÇÃO DAS INSTALAÇÕES	25
2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	27
2.3. ANÁLISE <i>SWOT</i>	32
2.4. RECURSOS HUMANOS (ORGANOGRAMA)	38
3. ANÁLISE EXTERNA	41
3.1. MERCADO-ALVO	41
3.2. CONCORRÊNCIA	45
4. CONCEITO INICIAL	51
CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	
CURRICULAR	53
1. TAREFAS INICIAIS ATRIBUIDAS	53
2. CONTRIBUTO PESSOAL, PROPOSTAS APRESENTADAS E	
REALIZADAS	55
CAPÍTULO IV – DESAFIO DO ESTÁGIO	59

1. SURGIMENTO DA IDEIA	59
2. MERCADO-ALVO	60
3. CONCORRÊNCIA.....	61
4. ANÁLISE DA RENTABILIDADE E CONCLUSÕES.....	65
CAPÍTULO V – AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	67
1. CONTRIBUTOS PESSOAIS	67
2. AVALIAÇÃO CRÍTICA	68
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS.....	79

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pose Adho Mukha Svanasana: Postura do cão com a cabeça para baixo.....	20
Figura 2: Eka Pada Rajakapotasana – One Legged King Pigeon Pose.....	20
Figura 3: Ardha Matsyêndrâsana – postura de torção simples.....	21
Figura 4: Virabhadrâsana II – postura do guerreiro	21
Figura 5: Vrksâsana – postura da árvore.....	22
Figura 6: Entrada.....	25
Figura 7: Sala de refeições	25
Figura 8: Cozinha.....	26
Figura 9: Quarto twin 1	26
Figura 10: Quarto privado.....	26
Figura 11: Casa de banho piso inferior	26
Figura 12: Casa de banho piso superior	26
Figura 13: Sala de estar	26
Figura 14: Terraço para churrascos.....	26
Figura 15: Terraço com jacúzi	26
Figura 16: Jacúzi no terraço da <i>Balili Surf House</i> com vista mar.....	34
Figure 17: Estrutura organizacional (organograma) da <i>Balili Surf House</i>	39
Figura 18: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e a <i>Surf Atlantic</i>	48
Figura 19: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e a <i>Surfcastle</i>	49
Figura 20: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e a Casa das Marés 1	50
Figura 21: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e o <i>Bukubaki</i>	62
Figura 22: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e o <i>Surfness Lodge</i>	63
Figura 23: Distância entre a <i>Balili Surf House</i> e a Boa Onda <i>Guesthouse</i>	65

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise <i>SWOT</i> da <i>Balili Surf House</i>	33
--	----

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

INTRODUÇÃO

A escolha do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, do Instituto Politécnico de Leiria, teve como objetivo complementar os conhecimentos anteriormente adquiridos na licenciatura em Marketing Turístico no mesmo local de forma a integrar o mercado de trabalhar na mesma área de estudo com uma preparação e conhecimentos mais aprofundados.

Terminando o primeiro ano do mestrado, foram apresentadas três formas de realizar o segundo ano e conseqüente término do curso, sendo elas: realizar uma dissertação, um projeto ou um estágio curricular. A realização do estágio curricular foi a opção que, após avaliar as oportunidades futuras, mais me enquadrei para a conclusão do curso, sendo a que mais facilmente me permite ingressar de imediato no mercado de trabalho, e ao mesmo tempo colocar em prática tudo o que foi desenvolvido durante o primeiro ano do mestrado.

Esta opção permite explorar novos desafios, ganhar experiência, cometer os primeiros erros, dar os primeiros passos como profissional na gestão hoteleira e, quiçá, abrir uma porta no futuro da entidade recetora ou mesmo despertar para o empreendedorismo.

Sendo eu, habitante de Peniche e praticante do desporto de surf, cedo me dediquei e apaixonei por este, por isso a escolha de uma empresa de turismo relacionada com o surf foi natural.

Numa observação à sociedade em que estamos englobados e num mercado cada vez mais competitivo, estamos em condições de afirmar que cada empresa ou organização deve lutar para se diferenciar na oferta dos seus produtos e serviços, pelas suas estratégias internas e externas, sendo que todos os pormenores são tidos em conta para satisfazer a mínima exigência do público-alvo.

Podemos afirmar que o surf está atualmente nas bocas do mundo, sendo considerado um dos desportos mais mediáticos da atualidade, surgindo assim o turismo de surf como forma de rendimento económico e sustentabilidade local por parte de muitas cidades e países que acompanham esta nova tendência.

‘Hoje em dia vamos a qualquer praia em qualquer parte do mundo e todos se vestem como os surfistas, usando marcas de surf, e todos eles querem surfar.’ (Aguerre, 2015)¹ Portugal é um país que pode beneficiar desta tendência devido à sua localização geográfica (ANEXO I), apresentando-se com uma vasta costa cheia de picos de surf, clima ameno, e até devido à centralização que facilita o acesso ao nosso país onde, segundo a Bloom Consulting (2014)² Portugal é o país mais procurado proativamente para a prática de surf.

O estágio curricular teve lugar na *Balili Surf House*, um hostel pertencente à empresa Brisa de Lendas Lda., situado na ilha do Baleal, que ocorreu entre os dias 1 de setembro de 2016 e 31 de Maio de 2017, e cumprindo as horas legalmente estabelecidas.

O presente relatório serve para descrever a experiência e os conhecimentos adquiridos na entidade, assim como as atividades desenvolvidas e os desafios que foram colocados ao longo destes 9 meses.

Este encontra-se dividido em 5 pontos principais, sendo eles:

- **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO:**

Nesta parte pretendemos clarificar todos os aspetos e conceitos teóricos de uma forma generalizada, com base na revisão bibliográfica, com o intuito de haver um enquadramento científico na estrutura deste mesmo relatório. Esta primeira parte do relatório a ser realizada auxilia na interpretação e compreensão dos seguintes capítulos por parte dos leitores. Aqui são abordados os conceitos do surf, turismo e yoga, e as suas conexões;

- **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:**

Onde é feita uma breve apresentação da entidade recetora do estágio onde desenvolvi o meu trabalho e que possibilitou a realização deste relatório. Este capítulo aborda os dados da empresa, a sua história, as *facilities* do Hostel, análise

¹<http://www.theinertia.com/surf/surfing-might-finally-get-in-the-olympics-but-it-wont-be-surfing/>, consultado em 20 de Março de 2018.

²https://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_City_Brand_Ranking_Portugal.pdf, consultado em 20 de Março de 2018.

interna e externa, a missão, a visão, os valores e o conceito da empresa numa fase embrionária;

- **CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR:**

Sendo um dos capítulos centrais do relatório de estágio, pretende explicar de uma forma exaustiva as principais atividades por mim desenvolvidas durante o período de estágio, desde tarefas atribuídas, ao contributo pessoal e profissional dado para o desenvolvimento e evolução da empresa, que como já referimos, se encontrava em início de atividade;

- **CAPÍTULO IV – DESAFIO DO ESTÁGIO:**

Todos os capítulos anteriores foram desenvolvidos como forma de compreender a razão deste capítulo IV. Aqui será focado o tema do relatório de estágio, da ideia central de a inserir no mercado o produto Yoga como fator de diferenciação e aplicá-lo na *Balili Surf House*;

- **CAPÍTULO V – AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO:**

Espaço reservado para salientar quais as conclusões retiradas com a realização deste estágio, aspetos que poderiam ter sido alterados, assim como aspetos que contribuíram a nível pessoal para o crescimento enquanto profissional no mundo da hotelaria.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Breve introdução e abordagem aos aspetos de carácter teórico que dão ênfase e clarificam o objetivo final deste relatório de estágio. Sem este enquadramento, pode tornar-se tarefa difícil compreender certas abordagens ao longo deste trabalho, pois os leitores poderão não estar familiarizados com determinados temas, afetando a compreensão e tornando esta uma leitura de pouco interesse.

1. SURF

1.1. BREVE ENQUADRAMENTO DO SURF (DEFINIÇÃO)

O surf (palavra originária da língua inglesa) é uma prática desportiva radical na qual os praticantes, com o auxílio de uma prancha, utilizam a força e energia das ondas para as acompanhar ao deslizar sobre as mesmas (Nunes, 2015).

Segundo o dicionário online da língua portuguesa (Infopédia, 2018)³, o surf é definido como:

‘Desporto náutico que consiste em acompanhar o rebentar das ondas mantendo-se em equilíbrio sobre uma prancha.’

A definição desta modalidade varia consoante autores ou nações. No caso da língua inglesa, este termo é definido como:

‘Na literatura o termo surf refere-se ao reinventar das ondas na costa e lages acompanhadas de um som tipo rugido causado pelo rebentar das ondas de maior dimensão’ (SWCES, s.d.)⁴

De acordo com a definição mais simplificada dada pelos autores Silva & Ramos (2004), o surf é o *‘ato de deslizar sobre as ondas’*.

³ <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/surf>, consultado a 3 de Março de 2018.

⁴ http://www.ecy.wa.gov/programs/sea/swces/products/publications/glossary/words/S_T.htm, consultado a 3 de Março de 2018.

Nos dias de hoje não podemos afirmar que o surf é o ato de deslizar sobre as ondas apenas com o auxílio de uma prancha, isto porque já podemos deparar-nos com atividades de denominadas de surf sem qualquer instrumento de apoio, como o *bodysurf* (Nunes, 2015). Neste contexto, podemos denominar como principais vertentes o surf: o *bodyboard*, praticado deitado na prancha; o *bodysurfing*, como suprarreferido praticado sem o auxílio de prancha; o *kneeboarding*, praticado de joelhos na prancha; o *longboarding*, praticado em pranchas de maior dimensão onde é possível caminhar na prancha (*cross-step*); e por fim o *shortboarding*, praticado em pranchas de dimensões mais reduzidas e em pé, sendo este último o designado por surf no dia-a-dia de todos (Moreira, 2008).

Dada a designação do nome surf à modalidade de *shortboarding*, todas as modalidades onde se viaja na onda, deslizando na parede em direção à praia é designado por *surfing*. (Moreira, 2008).

1.2. BREVE ENQUADRAMENTO DO SURF (ORIGEM)

Existem muitos estudos relativamente ao início da prática do surf, no entanto não existem dados concretos que confirmem qualquer tipo de teoria (Butler, 2000)⁵.

Apesar desta incerteza, a maior porção destas teorias afirmam que o início desta modalidade teve lugar em lugares como Peru, Polinésia Francesa e Havai (Souza, 2004).

Afirma-se que a prática desta modalidade começou de forma inconsciente em povoações piscatórias que, como forma de necessidade e adaptação ao meio inserido, enquanto nas suas canoas utilizavam as ondas como forma de ultrapassarem os corais e de chegarem mais rapidamente à costa com o intuito de poupar energia, tempo, e também para o fazerem de forma mais segura, eficiente e eficaz (Young, 1998).

Segundo Heyerdahl (1996), esta prática teve início na Polinésia Francesa, mais concretamente nas ilhas Marquesas, onde as embarcações *surfavam* as ondas até à praia,

⁵ <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616680050082553>, consultado a 4 de Dezembro de 2017.

sendo este o povo pioneiro deste desporto que mais tarde o levou até às ilhas havaianas onde estes o adaptaram e iniciaram a sua prática com pranchas de elevado volume:

‘Os Chimus, antes dos Mochicas, faziam pequenos barcos de totora, normalmente individuais, para pescar. Eles são chamados de “cavalos de totora” por causa da forma como o pescador “monta” para navegar. Eles sobrevivem até hoje. Nos media atuais desportivos que praticam surf, o “cavalo” é considerado o antecessor imediato das tábuas antigas, grandes e pesadas usadas pelos nativos do Havai que iniciaram este desporto.’ (Zevallos, 1999, p.13)

Outra teoria, no entanto semelhante, apresenta Souza (2004), que afirma que os primeiros a chegar ao Havai foram os habitantes das ilhas Marquesas, Polinésia Francesa. Segundo o autor, esta povoação praticava um desporto denominado de *paipo*, que se tratava de descer uma onda com uma prancha arredondada, onde mais tarde, veio o hábito trazido pelos taitianos de fazerem o mesmo, mas de pé na prancha.

Autores díspares como Butts (2001), Warshaw (2010) e Lueras (1984), entre outros, afirmam que a prática desta modalidade já estaria espalhada um pouco por todo o mundo por povoações que tiravam proveito das ondas para ultrapassarem barreiras e alcançarem mais rapidamente as praias, mas que, no entanto, o seu desenvolvimento realmente teve lugar na Polinésia Francesa e consequentemente no Havai.

1.3. SURF EM PORTUGAL

Relativamente ao início do surf em Portugal, torna-se de elevada complexidade escrever sobre o mesmo pois a disponibilidade de informação é escassa e pouco fiável.

Segundo Rocha (2008), prevê-se que o surf como é conhecido hoje em dia em Portugal teve início nos anos 70. É no entanto importante realçar que, o primeiro registo da prática de surf em toda a Europa teve precisamente origem em Portugal, levando-nos ao ano de 1926 (Surfertoday, 2014)⁶. Este primeiro registo teve lugar na praia de Leça da Palmeira,

⁶ <http://www.surfertoday.com/surfing/10553-the-most-important-dates-in-the-history-of-surfing>, obtido em 8 de Julho de 2014

onde se praticava *bellyboard*, ao que chamamos agora de *bodyboard*. Em relação a estes praticantes, suspeita-se que são de origem britânica com raízes na zona do Porto (Macdonald, 2012)⁷. Em Portugal no ano de 1945, Pedro Lima é considerado o pai do surf português (Pereirinha, 2013) por ter sido, supostamente, o primeiro português a praticar surf em *Portugal* (Macdonald, 2012).

No ano de 1967 é registada a primeira alusão ao surf através da revista *Surfer*. Esta mesma alusão falava das ondas da grande Lisboa e zona Oeste (Harewood, 1967). Nesta altura o impacto do surf em Portugal foi de elevada dimensão, onde começou a surgir um maior número de praticantes, sendo estes maioritariamente americanos e britânicos, dando assim origem à imprensa de surf em Portugal – “O Século Ilustrado”, em Outubro de 1969, indo o destaque principal para o, na altura, campeão do mundo de surf, Nat Young (Lima 2008).

Em 1977 realizou-se na praia de Ribeira D’Ilhas, na Ericeira, o primeiro campeonato nacional de surf masculino e no ano seguinte o primeiro campeonato nacional feminino, mudando fortemente este paradigma em relação a hábitos e costumes relativos ao estilo de vida imposto pela modalidade de surf (Rocha, 2008).

Nos dias de hoje, o paradigma do surf já se encontra completamente alterado, com um impacto económico e progressivo crescimento avassalador.

O Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT)⁸ contabilizou 611 empresas em 2017 a trabalhar na área do surf, referindo ainda que o desporto continua a ser prioridade na comunicação do destino Portugal.

O crescimento desta atividade tem forte impacto na indústria do surf, mas não só na prática desta modalidade, tendo em conta que com o aumento do interesse da mesma, o estilo de vida de surfista também começa a entrar na mente dos praticantes, ativando também as indústrias acessórias:

⁷ http://upmagazine-tap.com/pt_updailys/praias-de-leca-1927-os-primeiros-surfistas-no-pais/. Consultado em 2 de Outubro de 2017

⁸<https://www.publico.pt/2017/03/26/economia/noticia/portugal-tem-611-empresas-a-operar-na-area-do-surf-1766567>, consultado em 5 de Março de 2018.

‘Para estas contas, segundo Francisco Rodrigues, entram sobretudo a “indústria endémica”, a “componente dos serviços”, o que os “surfistas representam nas outras indústrias”, mas também a indústria têxtil, uma vez que há produções em Portugal para “corresponder a vendas feitas a nível internacional”.’ (Jornal Público, 2017)

1.4. SURF EM PENICHE

O primeiro registo da prática de surf na cidade de Peniche foi no ano de 1964, mais propriamente na praia do Baleal (SP, 2014^a). Esta é a data que se prevê que tenha iniciado o surf nesta zona pela existência de um vídeo que remonta à mesma data que o prova.

Após esta data, nos anos 70, já se poderiam ver os clássicos surfistas, maioritariamente britânicos, com as suas carrinhas ao estilo de caravanas a percorrer a nossa costa à procura dos melhores *lugares* de surf da cidade de Peniche, tal como se vê nos dias de hoje, mas em maior massa.

O *boom* do surf surge na década seguinte, onde começam a surgir os primeiros negócios direcionados especificamente ao surf. Nesta época surge a primeira loja de surf em Peniche, a *Pitau Surf Shop* (Nunes, 2013).

Em 1988 surge o primeiro clube de surf de Peniche (Peniche Surf Clube), que nesse mesmo ano realiza o primeiro Circuito Regional de Surf e Bodyboard em Peniche (Afonso, 1992). No ano de 2000 é fundado um novo clube em Peniche, o Península de Peniche (DR, 2001).

Em 2007 a Câmara Municipal da cidade de Peniche lançou o nome à mesma cidade de ‘Capital da Onda’ (Nunes, 2008), onde por conseguinte lançaram alguns dos principais e ainda hoje tão conhecidos *spots* de surf que se inserem na zona, mostrando a diversidade que é apresentada em termos de qualidade de onda, graus de dificuldade, entre outros, englobando assim todo o segmento que procura surf (Costa, 2007).

Dois anos depois surge o maior evento alguma vez realizado na cidade de Peniche, o *Rip Curl Pro Search*, onde até aos dias de hoje se realiza a cada outubro e mantém-se o evento

de maior impacto em Peniche alguma vez registado, que, por consequência, afeta positivamente regiões ao redor.

O Centro de Alto Rendimento de Surf em Peniche foi fundado em 2012, sendo este o último grande marco histórico do surf na cidade. Este centro destina-se apenas a atletas de surf de alta *performance*:

2. TURISMO

2.1. CONCEITO DE TURISMO

O conceito de turismo não foi algo que se conservou desde o primeiro dia. Este, ao longo dos anos tem sofrido inúmeras alterações, adaptando-se à evolução e à necessidade de elaborar um conceito global que permaneça na história.

Num conceito inicial e simplificado, podemos afirmar que temos dois tipos de turismo, o turismo interno, um fenómeno que envolve os movimentos de pessoas dentro do seu próprio país, e o turismo internacional, sendo este além das fronteiras, envolvendo turistas que ultrapassam o seu país de residência para viajar.

De acordo com Fuster (1978), o primeiro conceito de turismo surgiu no ano de 1929 com Glucksmann. Em 1942 na universidade de Berne os professores Walter Hunziker e Kurt Krapf estabeleceram a mais elaborada e concisa definição. Estes professores definiram o conceito de turismo como o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência das pessoas fora da sua zona de residência, no entanto, estas mesmas deslocações não podem ser utilizadas para fins lucrativos.

Veloso (2003) apresenta uma definição muito semelhante à apresentada anteriormente. Para ele, o turismo como atividade económica representada pela compra e venda de serviços turísticos entre os agentes económico. Este afirma ainda que o turismo é o deslocamento voluntário de pessoas para fora da sua área de residência sem a finalidade de gerar qualquer tipo de lucro.

Segundo Theobald (1998), o conceito de turismo pode ser visto por duas perspetivas conforme a sua finalidade: Por um lado, afirma o autor, podemos deparar-nos com um

efeito conceptual, onde se utiliza o conceito de turismo como instrumento teórico de modo a identificar as características essenciais do turismo e distingui-lo das restantes atividades. A segunda perspetiva está assente sobre um aspeto mais técnico, sendo que a utilização deste conceito é meramente para fins estatísticos e legislativos, ou seja, instrumentos de avaliação para estudos.

Mathienson e Wall (1982) apresentam uma definição ainda mais esclarecedora, considerando o conceito de turismo como o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades. Segundo esta definição, já podemos afirmar existir a necessidade de relação entre a oferta por parte dos destinos turísticos de modo a ir ao encontro das necessidades dos turistas, e a procura por parte dos turistas que escolhem os destinos em conformidade com os seus desejos e necessidades.

A Organização Mundial do Turismo (Sancho & Buhalis, 1998, p. 46) utiliza uma definição mais ao encontro da procura por parte do turista e não da oferta em si:

‘O conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros’.

Os autores diferenciam as suas ideias relativamente ao conceito de turismo, no entanto há certos aspetos que todos estão de acordo e apresentam de forma semelhante:

- Para existir turismo tem de haver uma movimentação por parte das pessoas para fora da sua zona de residência;
- Tem de existir um limite em relação ao período de tempo da viagem – mais de 24h e menos de 1 ano – não sendo esta uma viagem com finalidade de permanência num certo destino;
- Tem de existir coerência entre a procura e a oferta. Os destinos têm de criar ou possuir recursos atrativos de modo a irem ao encontro das necessidades e desejos de quem

efetua a procura, só assim é possível existir uma correspondência ao que o turista pretende no seu período de tempo de lazer.

2.2. PRODUTO TURÍSTICO

Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecido ou consumido, satisfazer as necessidades ou desejos. (Kotler et al., 2011).

Serra (2011) transmite que o conceito de produto turístico pode ser entendido de duas formas:

- Foco no produto em si, quais as suas valências e as suas características que o fazem ser reconhecido pelo consumidor;
- Foco no consumidor. Mostrando um ponto de vista onde o conceito de produto turístico é visto como algo que satisfaz as necessidades e desejos do consumidor.

Smith (1998) tenta esmiuçar um pouco mais este conceito de produto turístico, dividindo-o em cinco componentes, sendo eles:

- O elemento físico – recursos naturais, alojamento, transportes públicos, etc.;
- Os Serviços – para satisfação e realização de desejos dos consumidores;
- A atitude e hospitalidade – relação entre turista e comunidade;
- A opção de escolha por parte do turista;
- E o envolvimento emocional por parte de quem usufrui do serviço.

Para Smith (1998), um produto turístico é um conjunto de variáveis e não apenas uma só. Existem, para ele, um grupo de fatores que influenciam direta ou indiretamente na experiência do turista.

Medlik e Midleton (1973) vêm este conceito como um pacote de atividades, serviços e benefícios que constituem toda a experiência do turismo, sendo ele constituído, também, por cinco componentes:

- Atrações do destino;
- Instalações do destino;
- Acessibilidade;
- Imagem;
- E preço.

Na maioria dos casos, um produto turístico consiste em providenciar serviços, tornando este conceito algo intangível para o consumidor, visto que não pode tocar, ver ou sentir antes de comprar (Kotler et al., 2008).

Um produto ao ser intangível carece da necessidade de acompanhar a evolução tanto tecnológica como comportamental do turista, de modo a estimular a procura e despertar o interesse por parte desses em experimentar algo novo, reduzindo aspetos como a falta de *stock* (Ionciã, Petrescu & Ionciã, 2015).

As ofertas neste âmbito raramente são experimentáveis antes da sua compra. Se a oferta é intangível, o cliente depende de críticas de quem já provou o serviço ou de imagem deste para entender se esse mesmo serviço vai ao encontro da sua procura sendo que, por vezes, são obrigados a realizar a compra e arriscar o nível de satisfação (Levitt, 1981).

2.3. TURISMO DE SURF

Buckley (2002, apud Nunes, Mendes e Jorge, 2015) entende que o turismo de surf está enquadrado no turismo de aventura com base na natureza.

Tantamjarik (2004), mencionado pelos autores suprarreferidos, tem a mesma opinião que Buckley (2002), opinando que o turismo de surf não passa de um dos nichos de mercado do setor turismo de aventura com base na natureza. Contudo, Nunes et al. (2015) mencionam Dolnicar e Fluker (2003) afirmando que estes consideram esta vertente como um subsector do turismo desportivo.

Segundo Dolnicar & Fluker (2003, p. 187) *‘o turismo de surf envolve a viagem de uma pessoa para fora da sua zona de residência por um período inferior a 6 meses no seu país residente, e inferior a 12 meses no estrangeiro, pernoitando pelo menos uma noite, e onde a prática da*

modalidade de surf é o fator motivacional principal dessa mesma deslocação para o destino selecionado’.

Ponting (2008, apud Nunes et al, 2015) não considera a vertente de distância na sua definição deste conceito, mas sim o termo surfista, acrescentando algo às definições anteriores apresentadas como a viagem e permanência temporária, realizada por um surfista, envolvendo pelo menos uma noite fora da sua região de domicílio habitual, cuja principal expectativa é surfar, sendo surfista a pessoa com habilidade e conhecimento suficiente para utilizar a força da onda de modo a impulsioná-lo para a frente em toda a sua extensão, conseguindo antecipar e responder à sua constante mutação.

2.4. TURISMO DE SURF EM PORTUGAL

O turismo náutico, onde está incluída a prática de surf, é um dos produtos diferenciadores no turismo em Portugal, sendo esta categoria de turismo considerada um dos 10 produtos estratégicos para o país (THR, 2006).

‘Portugal é um país marítimo por excelência, com forte tradição náutica e com um extenso litoral, com condições favoráveis para a prática de desportos náuticos’ (THR, 2006)⁹.

Segundo o estudo ‘*Hypercluster da Economia do Mar*’ (SaeR, 2009), o turismo náutico, onde se inclui os desportos que se praticam no mar, é um dos principais geradores de riqueza para Portugal por possuir uma zona costeira (mar) com enorme potencial ao atrair cada vez mais investimentos.

‘...a vela e o surf têm apresentado um elevado crescimento e uma maior procura por parte dos segmentos de elevado nível socioeconómico e

⁹<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20Nautico%202006.pdf>, consultado em 23 de Junho de 2017.

estão cada vez mais associados a consumos complementares.’ (SaeR, 2009)¹⁰

Em Portugal, tanto as competições que se realizam de caráter nacional como internacional têm, cada vez mais, um maior impacto em termos de posicionamento do nosso país como destino de surf (SaeR, 2009). Este impacto trouxe ao nosso país pois tornou-se um destino mais versátil, conseguindo atingir o mercado de sol e mar mas escapando à sedentariedade por oferecer a vertente de desportos de mar (THR, 2006).

A posição geográfica de Portugal (ANEXO I) tem também um peso especial quanto ao forte crescimento e potencialidade desta tipologia de turismo por se encontrar centralizado face a outros destinos de surf, com ondas de grande qualidade ao longo de toda a costa (Silva, 2009)¹¹.

Nunes (2011)¹² afirma que o surf é visto como um a multidimensional, multidisciplinar e interdisciplinar atividade que cria e preserva valor, tanto ao nível económico como social, estimulando o desenvolvimento do território para além da indústria do surf.

Hoje em dia, as características que representam Portugal consideram este como um destino de surf de excelência, tanto a nível nacional como internacional pelas magníficas praias e, também, ondas para praticar surf (Leal & Cipriano, 2012).

2.5. TURISMO DE SURF EM PENICHE

- PENICHE:

O concelho de Peniche situa-se no litoral oeste, situado no distrito de Leiria, Portugal. Nele podemos ainda incluir o arquipélago das Berlengas – conjunto de ilhas localizadas a Noroeste do Cano Carvoeiro.

¹⁰[http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar\(5\).pdf](http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar(5).pdf), consultado em 23 de Junho de 2017.

¹¹http://economico.sapo.pt/noticias/a-economia-do-surf_72359.html, consultado em 23 de Junho de 2017.

¹²<http://penichesurfnews.weebly.com/histoacuteria-do-surf-penicheiro/histria-do-surf-penicheiro-lxx1>, consultado em 23 de Junho de 2017.

Peniche é o segundo maior centro urbano da Região Oeste, sendo o primeiro, Caldas da Rainha, e é composto por quatro freguesias: Ferrel, Atouguia da Baleia, Serra D’el Rei – rurais – e por fim, união das freguesias de Peniche – urbana (CMP, 2008)¹³.

Segundo os dados do INE, censos de 2011 (dados mais recentes), Peniche apresentava uma população residente de 27.753 habitantes, dos quais 13444 são homens e 14309 mulheres. O grosso da população residente encontra-se no escalão entre os 25 e os 64 anos, correspondendo a mais de metade da população. (INE, s.d.)

- OFERTA TURÍSTICA DE SURF:

Peniche é reconhecido pelo seu enorme potencial em termos de ondas, tanto a nível nacional como internacional, com ondas de classe mundial e ondas para pessoas menos experienciadas que apenas querem viver uma experiência.

Devido à sua localização geográfica, Peniche possui praias viradas para quase todas as direções, potencializando ondas de grande qualidade o ano inteiro, independentemente da direção das ondas e do vento (CMP, 2012)¹⁴.

‘Existirão as “flatadas” em Peniche? Aparentemente, não. É incrível, mas por mais pequeno que esteja o mar, parece haver sempre algum cantinho por ali escondido onde não só há ondas, como normalmente estas são bastante razoáveis...’ (Valente, 1994, p. 18)

Nunes (2008) afirma que devido a esta característica da cidade de Peniche, a Câmara Municipal de Peniche lança o Peniche Capital da Onda em 2007, ficando este o nome e marca da cidade até à atualidade. Em simultâneo, foi lançado o primeiro Guia de Surf do Concelho (ANEXO II), identificando uma dezena de ondas em redor da península com características e grau de exigência bastante diversos uns dos outros. Esta diversidade de ondas permite uma oferta adequada a qualquer nível de surf (Costa, 2007).

¹³http://www.cm-peniche.pt/_uploads/PDF_Noticias/Peniche_UmOlharTerritorioConcelhio.pdf

¹⁴<http://www.cm-peniche.pt/News/NewsDetail.aspx?news=c3903204-554f-4f2f-90dd-fb47c2ef0335>

Relativamente à oferta turística de alojamento, segundo os dados retirados do INE relativos a 2013, indicam no concelho de Peniche oito estabelecimentos (INE, s.d.), no entanto, a Câmara Municipal de Peniche afirma existirem dezoito (CMP, s.d.).

Relativamente a escolas de surf, os dados referentes ao ano de 2017 da Federação Portuguesa de Surf indicam-nos para Peniche apenas 6 escolas federadas (FPS, 2017)¹⁵. Não sendo estes reais, os números apontam para um número bastante superior, conforme refere Ricardo Leopoldo, Presidente da Associação de Escolas de Surf e *Surfcamps* de Peniche, muitas delas a funcionarem na clandestinidade (Leopoldo, 2012)¹⁶.

3. YOGA

3.1. INTRODUÇÃO AO YOGA

O yoga é uma filosofia milenar cuja sua origem provem da Índia, tendo sido, no entanto, adaptada aos dias de hoje, mas conservando sempre os principais fins da sua prática. Existe uma enorme disparidade de modalidades de yoga, contudo no mundo ocidental esta prática destina-se especialmente aos exercícios respiratórios que equilibram a bioenergia, denominados de *pránáyama*: as posturas físicas (*ásanas*) de alongamento, força isométrica e equilíbrio; o relaxamento psicofísico (*yoganidra*); e a meditação (*dhyana*) (Feuerstein, 1998, apud Cabral & Gomes 2006).

Esta prática acaba por transformar a vida dos seus praticantes pois muitos decidem adotar este estilo de vida pelo facto de notarem melhorias na qualidade de vida em termos mentais e físicos. Em entrevista ao blog ‘Origem – O Blog do Surfe!’ (2017)¹⁷, o praticante veterano de yoga Kupfer (2017) apresentou o seu veredicto:

‘Yoga é uma forma de viver a vida para colocar em prática o ensinamento que diz que você já é a felicidade que está buscando. Esse

¹⁵https://www.surfingportugal.com/?page_id=1336/, acedido em 6 de Dezembro de 2017.

¹⁶<http://oesteglobal.com/JournalNews/Journalnewsdetail.aspx?news=165a8f01-a0a5-4f36-98ba-a9f8b3769d14&q=comiss%C3%A3o/>, acedido em 6 de Dezembro de 2017.

¹⁷<http://origemsurf.folha.uol.com.br/2017/01/06/surf-e-ioga-praticas-que-vao-muito-alem-do-esporte/>, acedido em 6 de Dezembro de 2017.

é nosso ponto de partida. Tem gente que define como prática, ciência, arte, filosofia mas para nós é uma visão libertadora que vem acompanhada de um estilo de vida. Essa visão, por sua vez, tem um método para se transmitir, uma linguagem específica. Não se pode aprender Ioga por livros, você tem que estar ali com alguém e você não precisa ter visão, você precisa ter ouvidos.'

Este pode ser utilizado também para fins terapêuticos por promover uma *homeostase* psicofísica no indivíduo, podendo assim concluir que esta prática regular é de fundamental importância ao combate e prevenção do stress. Battison (1998).

Cada postura física realizada pelo Yoga produz vários efeitos orgânicos, físicos, emocionais e energéticos em cada praticante, como proporcionando bastante flexibilidade, promovendo a *homeostase* endócrina através da ativação glandular e produzindo um equilíbrio físico qualitativo (Baptista & Dantas, 2002).

3.2. YOGA NO SURF

'Ao entrar no mar toda a percepção da realidade muda; esquecemos os nossos empregos e tarefas diárias. Estando num novo elemento, líquido e fluido, atingimos um estado de calma e relaxamento que nos faz perceber o ser que existe dentro de nós' (Delas (2016)¹⁸.

Tanto a modalidade do surf como o yoga, são adotados não só como meras práticas comuns mas como estilos de vida para muitas pessoas.

Cada vez mais a junção destas duas práticas é comum sendo que, no caso do surf, a prática de yoga proporciona um grande impacto diferenciador positivo no surfista, tanto a nível mental como físico.

'Há bastantes surfistas que procuram no yoga não só um complemento para o surf, mas também uma forma de contrariar a tendência de concentração física que a modalidade proporciona. Enquanto o surf tende a ser contractivo, o yoga é expansivo, o que numa perspectiva

¹⁸ <https://www.delas.pt/surf-e-yoga-ao-encontro-do-equilibrio/>, consultado em 5 de Dezembro de 2017.

filosófica oriental equivaleria a algo como: Yoga=Yin /Surf=Yang. A prática milenar do yoga o ajuda não apenas a purificar a mente de modo a concentrar-se unicamente no que faz dentro de água, mas também assiste na respiração, integrada numa forma totalmente nova. Na verdade, o papel da respiração é determinante, ou não fosse a primeira e a última coisa que fazemos nesta vida. Assim, respirações curtas pela boca são um entrave particular na evolução do surf de cada praticante, aconselhando Gerry Lopez (surfista profissional havaiano) a que a respiração seja feita de modo profundo, prolongado e acima de tudo oriunda do centro de cada um.’ (Surftotal, 2014)¹⁹.

No surf a técnica de respiração tem um papel determinante na performance do praticante, sendo ela influenciadora na resistência física, na concentração, no relaxamento e flexibilidade, permitindo um surf mais fluido e natural.

Segundo Costa (2017) o surf provoca muitas lesões nos seus praticantes, regra geral em articulações ou ligamentos nos joelhos e ombros, e também dores lombares, não só pela exigência física em si, mas também pelo desvigoroso cuidado por parte dos praticantes. Se um praticante de surf complementar a sua atividade com o yoga poderá ver benéficos resultados, no modo em que fortalece os ligamentos, recupera a flexibilidade perdida ao longo dos anos, previne lesões e até pode aliviar dores através da diminuição de atividade do sistema nervoso e também do batimento cardíaco.

Existem diversas poses de auxílio para o praticante de surf (Costa, 2017), como exemplo:

- Pose 1 – *Adho Mukha Svanasana* – Postura do cão com a cabeça para baixo:

Alonga os tendões, em especial os isquiotibiais, ombros e planta dos pés. Fortalece ainda os braços, a parte superior do corpo e as pernas. Por fim, Energiza o corpo, alivia a dor nas costas, acalma o cérebro e o sistema nervoso.

¹⁹<http://surftotal.com/noticias/exclusivos/item/3911-o-yoga-faz-bem-ao-surf>, consultado em 5 de Dezembro de 2017.



Figura 1: Pose Adho Mukha Svanasana: Postura do cão com a cabeça para baixo

- Pose 2 – *Eka Pada Rajakapotasana – One Legged King Pigeon Pose:*

Abre os quadris, alonga as coxas, virilha e psoas. Esta pose ainda Abre e liberta o tórax e ombros:



Figura 2: Eka Pada Rajakapotasana – One Legged King Pigeon Pose

- Pose 3 – *Ardha Matsyêndrāsana* – postura de torção simples:

Fortalece e dá estabilidade aos músculos da coluna. Massaja a zona abdominal:



Figura 3: *Ardha Matsyêndrāsana* – postura de torção simples

- Pose 4 – *Virabhadrāsana II* – postura do guerreiro:

Fortalece as pernas, alonga a coluna dorsal e corrige as assimetrias:



Figura 4: *Virabhadrāsana II* – postura do guerreiro

- Pose 5 – *Vrksásana* – postura da árvore:

Promove a concentração, fortalece e estabiliza os tornozelos, bem como, as coxas e joelhos. Esta ainda alonga a parte interna da coxa, os ombros e abre o peito. Por fim, melhora o equilíbrio e o foco:



Figura 5: Vrksásana – postura da árvore

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Apresentação da empresa Brisa de Lendas Lda, entidade que lançou o projeto da *Balili Surf House* e acolheu-me como estagiário que permitiu a minha introdução no mercado de trabalho na área em estudo.

Este ponto aborda uma informação geral referente ao projeto *Balili Surf House*, e também as estratégias estudadas e utilizadas para a integração no mercado onde atualmente atua.

1. BALILI SURF HOUSE

1.1. IDENTIFICAÇÃO

EMPRESA: *Brisa de Lendas Lda;*

ALOJAMENTO: *Balili Surf House;*

MORADA: *Rua Dr. José Formosinho Sanches 18;*

CÓDIGO POSTAL: *2520-007 Baleal, Peniche – Portugal;*

CONTACTO TELEFÓNICO: *917839670 – Samuel Pinto;*

CORREIO ELETRÓNICO: *brisadelendas@gmail.com / balilisurfhouse@gmail.com;*

WEBSITE: *www.balilihouse.com;*

FACEBOOK: *https://www.facebook.com/balilisurfhouse;*

INÍCIO DE ATIVIDADE: *1 de Setembro de 2016;*

ATIVIDADE EMPRESARIAL: *Alojamento local.*

1.2. HISTÓRIA

A *Balili Surf House* é representada por três sócios, Carlos Fidalgo (sócio maioritário – 50%), João Manzarra (25%) e Tomás Lucena (25%).

O surgimento deste projeto teve origem numa ideia apresentada por Carlos Fidalgo, dono de uma escola de surf em Peniche que sentiu a necessidade de expandir e complementar o produto oferecido aos seus clientes surfistas – uma surf *house*.

Com este projeto ser-lhe-ia possível oferecer um maior leque de opções em termos de pacotes de surf, assim como alojar os seus clientes nas instalações da escola de surf, ter um contacto mais próximo com os mesmos, não depender de terceiros (parceiros de alojamento) e, acima de tudo, estender um pouco mais a época de surf gerando assim maior rentabilidade no negócio.

O espaço não foi difícil de encontrar, mas no entanto passou por uma fase de negociações em termos de acordo do valor a pagar mensalmente de renda aos proprietários e autorização de exploração para alojamento local por parte dos mesmos. O acordo ficou em 400 euros mensais, no entanto os proprietários exigiram o uso excecional na primeira quinzena de agosto para proveito próprio.

A *Balili Surf House* está situada no coração da ilha do Baleal com vistas ímpares para praias, ilhas, pôr e nascer do sol, tornando este um negócio fácil de fechar por parte dos donos da surf *house*, independentemente das recuperações e construções necessárias para reinventar o espaço e torná-lo apto para abrir atividade e receber clientes.

O edifício sofreu alterações em termos de arquitetura ao serem acrescentadas divisões. Paredes e chão foram partidos e reconstruídos, um jacúzi foi colocado no terraço e toda a casa foi decorada e reinventada pela decoradora profissional Sara Duarte Freitas.

As construções realizadas tiveram um custo aproximado de 40 mil euros, tendo terminado em agosto e, no primeiro dia de setembro de 2016 é oficialmente inaugurada a *Balili Surf House* na ilha do Baleal, já com entrada de clientes, e tendo como pessoa responsável por toda a logística e gestão, eu, Samuel Pinto, estagiário, contratado por ser uma pessoa conhecida e antigo trabalhador da escola de surf gerida por Carlos Fidalgo.

2. ANÁLISE INTERNA

2.1. COMPOSIÇÃO DAS INSTALAÇÕES

A *Balili Surf House* sofreu várias alterações no que diz respeito à sua estrutura física e respetiva decoração desde o dia em que foi feito o acordo para a criação de uma surf *house*. O edifício deixou de possuir três quartos com uma sala para passar a ter 4 quartos e duas salas, sendo uma de refeições e outra de lazer.

As alterações realizadas foram todas com a finalidade de criar um conceito de espaço confortável, visualmente atrativa e apta para receber turistas, de modo a ter uma melhor integração de mercado possível.

Esta é composta por quatro quartos, sendo um deles privado com capacidade para duas pessoas e possibilidade de adicionar uma pequena cama extra, dois quartos *twin* com capacidade para duas pessoas cada, e um quarto *double* com cama de casal e sofá cama onde é possível alojar mais duas pessoas. Totalizando, a casa pode albergar até onze pessoas.

A casa dispõe ainda de uma cozinha, uma sala de refeições, duas casas de banho partilhadas, uma sala de estar, um terraço para churrascos e outro para lazer e descanso (jacúzi, *puffs*) com vista para o mar.



Figura 6: Entrada



Figura 7: Sala de refeições



Figura 8: Cozinha



Figura 9: Quarto twin 1



Figura 10: Quarto privado



Figura 11: Casa de banho piso inferior



Figura 12: Casa de banho piso superior



Figura 13: Sala de estar



Figura 14: Terraço para churrascos



Figura 15: Terraço com jacúzi

2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Definir a missão, visão e valores é um dos primeiros passos do planeamento estratégico a ser tomado por parte de qualquer empresa que se queira inserir no mercado de trabalho e apresentar a maior taxa de sucesso possível frente aos seus competidores (Fernandes, 2015).

Um empresa ao definir estes 3 pontos no seu planeamento estratégico está a criar uma ferramenta de orientação para todos os seus colaboradores, no sentido em que os orienta a traçar um ritmo, método de trabalho e motivação para alcançar o objetivo final que é alcançar a missão, tendo em vista a visão da empresa e mantendo sempre os valores que identificam a empresa ao olho de qualquer cliente (Fenner, 2017).

‘Os conceitos de missão, visão e valores de uma empresa são as linhas orientadoras do planeamento estratégico e repetitiva performance em todas as suas atividades.’ (Ingersoll, 2005, p. 88)

Fenner (2007) afirma que desenvolver a missão, visão e valores de uma empresa fornece à mesma um foco para todos os colaboradores saberem para onde se dirigir no sua atividade.

Ainda segundo Fenner (2017), estes três elementos são críticos para o sucesso da empresa sendo que não podem ser muito extensos, na medida em que têm de ser sucintos, inspiracional e, ao mesmo tempo, tangíveis.

A partir daqui a empresa traça a linha que os seus colaboradores têm de guiar, sendo possível traçar outras estratégias e alcançar outros objetivos que se vão definindo ao longo do percurso da mesma (Valente, 2017).

- MISSÃO

Uma empresa não é definida pelo seu nome ou produto mas sim pela sua missão, criada pela sua razão de existir (Lima, 2012).

Peter Harazim, diretor da Hicon Consultoria, mencionado por Valente (2017), afirma que a missão da organização é a razão da sua existência e objetivos a serem alcançados pela

mesma. Esta afirma ainda que a missão pode ser alterada ao longo do tempo em conformidade com as necessidades apresentadas.

‘Definir a missão de uma empresa é definir a sua Identidade Organizacional, já que, numa empresa existem diversos stakeholders, que precisam de conhecer o seu propósito, qual o motivo da existência daquela organização e o que dela podem esperar. A missão faz parte do plano estratégico da empresa e pode assim como a estratégia, mudar com o passar do tempo.’ (Valente, 2017)²⁰

Em contrapartida, Fernandes (2015) diz que a missão é um ponto que não costuma ser alterado pela empresa, regendo-se continuamente pela mesma finalidade. Para este, a missão é a declaração sobre o que a organização é, o seu propósito, a finalidade da sua existência.

Por vezes responder a questões direcionadas para o que pretende a empresa ajuda a formular este ponto de modo a criar uma mais eficiente linha orientadora. Reginaldo (2009) afirma que ‘a missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes. Este, para determinar o ponto da missão responde a questões como: Por que razão a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem o faz? A entidade deverá seguir uma linha da qual não abre mão, como a honestidade, o respeito, a qualidade, a integridade, etc.

Existem muitas empresas que não estipulam uma missão, visão e valores na incubação do negócio, e assim se deixam permanecer no mercado, não existindo coerência entre colaboradores e os objetivos, dificultando por vezes o propósito de realizar determinadas tarefas no seio do trabalho. Estes pontos necessitam de ser criados por todas as empresas e não apenas para os membros superiores, estes necessitam de ser partilhados por todos os membros da empresa, criando assim um funcionamento assertivo e coerente na cultura organizacional da empresa.

²⁰ <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-valores-e-objetivos-empresariais/107220/>, consultado em 3 de Fevereiro de 2018.

Posto isto, a *Balili Surf House* definiu como sua missão: A satisfação do cliente após cada estadia, porque o cliente é o foco, e pretende-se que este seja um cliente feliz desde o momento da chegada até ao momento da partida.

- VISÃO

Quando uma empresa se lança no mercado de trabalho onde vai enfrentar ferozes competidores, tem de agir e fazer com que os seus representantes ajam com um determinado fim. A visão acaba por ser um objetivo a longo prazo, criado pelos fundadores da entidade, uma previsão futura da empresa baseada na missão também, que faz com que os colaboradores da empresa lutem pelo sucesso da mesma com vista a alcançar essa tal visão (Lima, 2012).

Reginaldo (2009) afirma que a visão é algo motivador, mas praticamente intangível, um aspeto que dá força de trabalho mas que no fim todos sabem que muito dificilmente a concretizam, no entanto, não sendo algo impossível. Ainda para este, na visão deve estar inserida não só a aspiração mas também a inspiração. Para a determinar, Reginaldo (2009) responde às seguintes questões: No que a empresa se quer tornar? Onde nós estaremos? O que a empresa será? Em que direção devem ser apontados os esforços dos dirigentes e colaboradores?

Valente (2017) define este ponto de uma forma mais realista e tangível, sendo que esta pode ser alcançada a um médio prazo, mas com um constante método de trabalho que vá ao encontro dessa finalidade da visão. A visão pode ser definida como a direção que a organização deseja seguir, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a organização espera e deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Fenner (2017) já relaciona mais a visão com a criação de emoções, tornando esta uma meta que ao ser alcançada é como se tornassem sonhos realidade:

“A declaração da visão indica o caminho que a empresa segue e o que está a tentar alcançar. Uma visão convincente desperta emoções. Deve-se conectar com as esperanças e sonhos de todas as partes

interessadas. Se feito corretamente, esta cria uma identidade que inspira todos os membros da equipa a elevar os seus padrões.” (Fenner, 2017)²¹

Após um *brainstorming*, uma técnica criada em 1948 pelo publicitário estadunidense Alex Osborn (2017), por parte dos sócios fundadores da empresa Carlos Fidalgo, João Manzarra e Tomás Lucena para definirem a visão da *Balili Surf House* como:

A empresa que melhor serviço de alojamento de surf prestam na região do oeste, combinando qualidade de serviço prestado pelos recursos humanos, como pelos recursos materiais que constituem o empreendimento.

Estas são as aspirações que a empresa tem para o futuro, são os pilares que servem de sustento e motivação para um bom funcionamento da mesma e, por consequência, sucesso no seu meio.

- VALORES

Uma empresa ao definir os seus valores, está a criar uma filosofia (Valente, 2017), uma forma de como esta quer ser reconhecida pelo público, como se fosse uma imagem de marca.

Reginaldo (2009) destaca este ponto como ‘princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na procura pelos seus objetivos, estejam a executar a missão, na direção da visão.

A estipulação dos valores facilitam o modo de como a empresa quer que os seus colaboradores se empenhem e mostrem comprometimento no seu trabalho, para com os seus colegas e, também, clientes.

Já Fenner (2017) cita que os valores da empresa são a cultura base da empresa, o comportamento dos colaboradores quando ninguém está a olhar. Isto mostra empenho por

²¹https://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/october_2017_leadership/mission-vision-values-the-essential-foundation_j88ht8wd.html, consultado em 2 de Setembro de 2017.

parte desses mesmos colaboradores e vontade de atingir estas metas definidas pela entidade, mostrando atitude e vontade própria pelo sucesso do negócio.

De uma forma conclusiva, os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores. São regras para que, executando a missão, se alcance a visão. Os valores dão o suporte, é o foco da moral e ética da empresa. (Reginaldo, 2009)

Por fim, a *Balili Surf House* pretende ser reconhecida como marca de excelência a nível de qualidade, criatividade e inovação dos serviços prestado no ramo da hotelaria no mercado de surf.

2.3. ANÁLISE SWOT

Existem muitas ferramentas de apoio para a realização de uma análise estratégica de uma empresa, sempre com o foco de se evidenciarem no meio onde estão inseridos. Relativamente à análise interna, a realização de uma análise *SWOT* é a ferramenta mais popular e mais utilizada por parte das empresas (Terry, 1997).

Os resultados de uma análise *SWOT* surgem numa empresa maioritariamente por forma de brainstorming de um grupo de indivíduos e não apenas de uma pessoa (Phadermrod, Crowder & Gary, 2016). No entanto, os mesmos autores afirmam que esta análise pode ser influenciada pelos indivíduos que constituem o grupo presente no brainstorming, não tornando, muitas vezes, esta numa análise eficaz.

Segundo o autor Mintzberg (1990), citado por Goofrey e Linda (2016), esta é uma das análises mais antigas e melhor reconhecidas no que diz respeito a uma análise interna empresarial. O mesmo autor afirma ainda que, segundo Lampel, (2005) é crucial para uma empresa encontrar as falhas no mercado através desta análise de modo a tirar o maior proveito enquanto concorrente.

A análise *SWOT* não tem uma data específica ou autor próprio, estudos afirmam que esta tenha sido desenvolvida entre as décadas de 1950 e 1960 (Djair, 2012). Outros afirmam que foi desenvolvida por Albert Humphrey na Universidade de Stanford, onde este liderou um projeto de pesquisa estudando as 500 maiores empresas dos Estados Unidos da América relatadas pela revista *Fortune* na altura, utilizando um método que, rapidamente, se transformou num exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias (Oliveira, 2014).

A análise *SWOT* é então, uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente externo e interno referente a uma empresa, é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Esta é utilizada também para uma empresa definir o que pretende atingir no mercado em relação ao volume de vendas, lucro, participação no mercado, entre outros.

Desta forma, em colaboração com os fundadores da *Balili Surf House*, foi criada a seguinte matriz da análise *SWOT*:

<p>PONTOS FORTES</p> <p>Atendimento personalizado; Jacúzi; Check-in 24h; Preços competitivos.</p>	<p>PONTOS FRACOS</p> <p>Dimensão da casa; Pouco espaço para crescimento interno; Dimensão da cozinha; Acessibilidade interna.</p>
SWOT	
<p>AMEAÇAS</p> <p>Entrada de novos concorrentes; Sazonalidade; Degradação de materiais; Resistência ao produto turístico.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Localização; Notoriedade do destino; Dos melhores destinos de surf da Europa; Parceiro Escola de Surf de Peniche; Novos serviços/conceitos (Yoga).</p>

Tabela 1: Análise SWOT da *Balili Surf House*

- **PONTOS FORTES**

Os pontos fortes de uma organização são as variáveis controláveis que favorecem a mesma em relação ao seu ambiente, ou seja, são internas a essa mesma organização (Rezende,2008). As forças são fatores internos positivos. Estes devem ser amplamente explorados para que a empresa o seu posicionamento dentro do ambiente competitivo em que atua. Segundo Martins (2007), os pontos fortes são fatores que podem ser controlados pela própria empresa e de elevada relevância para o planeamento estratégico da mesma.

A *Balili Surf House* considera o atendimento personalizado como um dos seus principais pontos fortes. Todos os clientes que entram em contacto com a empresa têm resposta quase imediata, quer por telemóvel, quer por internet e ainda através das aplicações necessárias para o efeito. No momento da chegada há alguém, neste caso eu como estagiário, sempre pronto para recebê-los e dar a conhecer, não só o espaço mas também, as atrações ao redor da localidade. No ato do *check-out*, mais uma vez, eu estava sempre presente para recolher as chaves da *surf house*, recomendar os nossos contactos aos clientes (redes sociais), e obter críticas e feedback dos mesmos de modo a melhorar todos os dias os serviços.

Outro ponto diferenciador neste momento era o facto de oferecer um brinde (pastel tradicional de Peniche – Penichenses) a cada cliente que terminava a sua estadia na *Balili Surf House*.

O facto de a casa possuir um jacúzi foi considerado um ponto forte, não só pelo facto de o possuir, mas sim pela localização estratégica onde este foi inserido, sendo ele no ponto mais alto da casa, com vista mar, vista nascer-do-sol e vista pôr-do-sol (Figura 16).



Figura 16: Jacúzi no terraço da *Balili Surf House* com vista mar

Check-in 24h, foi outro dos pontos fortes que foi implementado mais tarde por minha iniciativa. Assim, não se perdiam clientes porque a qualquer hora do dia estávamos disponíveis a recebê-los, e é um aspeto diferenciador da maioria dos alojamentos presentes no Baleal.

Por fim, os preços da *Balili* estão na linha da estratégia dos restantes competidores, no entanto, a casa como oferece serviços diferenciadores e complementares (jacúzi no terraço, terraço com vista mar, terraço com barbecue e vista mar), consideramos este valor acrescido, um ponto forte que se distingue das restantes entidades rivais.

- PONTOS FRACOS

Os pontos fracos são considerados as carências de uma organização que influenciam de forma negativa o seu desempenho e devem ser superadas para evitar resultados negativos, (Matos, Matos, Almeida, 2007). Estes são os aspetos negativos, e assim como os pontos fortes, são internos à empresa, são controláveis e por isso considerados uma condição interna desfavorável. Estes fatores devem ser melhorados ou eliminados para que a empresa se mantenha competitiva.

Um dos pontos fracos da casa é a dimensão da mesma, sendo que apresentam apenas 4 quartos que podem alojar até 11 pessoas. A casa tem capacidade suficiente para se autossustentar com as dormidas, no entanto ficam limitadas ao número de pessoas, onde, em caso de grupos maiores de amigos ou famílias, chegou-se a recomendar outros alojamentos.

O terceiro ponto fraco refere-se ao pouco espaço para crescimento interno, ou seja, se houver necessidade e capital suficiente para alterar/acrescentar divisões à casa ou simplesmente acrescentar camas nos quartos já existentes, não existe essa possibilidade visto que a casa já se encontra no seu limite máximo de construção, não sendo possível alterar o número de dormidas possíveis por noite.

A dimensão da cozinha é algo que pode afetar negativamente a perceção dos clientes em relação à experiência da estadia. A cozinha apresenta dimensões reduzidas, e para fornecer todos os utensílios necessários para confecionar alimentos confortavelmente sem que nada esteja em falta, o espaço livre para armazenamento de alimentos para cada cliente é quase nulo, sendo que o existente tem de ser partilhado pelos hóspedes dos 4 quartos, ou estes terão de o armazenar nos seus próprios quartos.

Por fim, a acessibilidade interna é um ponto crucial negativo nesta empresa. A *Balili Surf House* surgiu pelo aproveitamento de uma vivenda antiga, isto é, sem qualquer tipo de acessibilidade para pessoas portadoras de deficiências motoras que andem em cadeiras de rodas. Até uma pessoa que ande com o auxílio de canadianas, dificilmente vai conseguir circular na casa devido aos corredores estreitos, à quantidade das escadas e falta de segurança e adaptação das mesmas.

- AMEAÇAS

As ameaças são dos pontos mais preocupantes da organização em relação ao mercado onde se insere. Podem ser consideradas situações, tendências ou fenómenos externos (atuais ou potenciais) que podem prejudicar o cumprimento dos objetivos. Para Martins (2007) são aspetos que não podem ser controlados pela organização mas que, no entanto, causam impacto direto nesta que pode provocar uma alteração negativa no posicionamento no mercado onde atua. Estes pontos devem ser analisados e contornados ou transformados em oportunidades.

A entrada de novos concorrentes é sempre um fator a ter em conta e é algo constante todos os anos em qualquer negócio. Todos os anos no Baleal e até Peniche vimos um crescimento enorme em termos de unidades de alojamento, sejam elas destinadas unicamente a surfistas ou não. Qualquer alojamento que surja na zona, desde o alojamento ilegal a um simples apartamento onde é possível alugar para férias, vai sempre existir um desvio de potenciais clientes. Estas entradas podem significar para as entidades já existentes no mercado a redução de preços e das margens de lucro e até a inflação dos preços dos fornecedores que terão cada vez mais clientes (Vieira, 2012)²².

Segundo os autores Baum e Lundtorp (2001, apud Ana & Paulo, 2010), a sazonalidade é uma característica relevante do turismo mundial mas muito evidenciado em particular no mercado português, daí esta ser uma ameaça para qualquer empresa inserida no nosso país que dependa da procura turística. São nos meses de maior calor que a procura por parte dos turistas se massifica no Baleal, havendo uma fluidez bastante positiva do negócio que, para muitos, tem de ser suficiente para se sustentarem durante o inverno. Muitas empresas fecham durante alguns meses do inverno para não suportarem custos extras, no entanto, este é um fator que pode ser preocupante pois o negócio deve manter-se em constante movimento e, neste caso, muitas das entidades de alojamento local no Baleal lutam para se diferenciarem e movimentarem clientes durante os meses de menor procura.

Uma ameaça que se tornou um problema constante visível durante o período de estágio, foi o facto dos ventos fortes que se fazem sentir na nossa localidade degradarem as portas

²² <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-consequencias-da-entrada-de-novos-concorrentes/66927/>, consultado em 10 de Março de 2018.

e janelas de madeira que, apesar de recuperadas quando foram realizadas as obras, são antigas e facilmente necessitavam de intervenção. Devido às condições do clima e à casa ser de estruturas antigas, pouco a pouco foram surgindo problemas de degradação de materiais que, aparentemente à primeira vista pareciam em excelente estado, como o isolamento, a humidade, infiltrações e mais.

Como último ponto foi definido a resistência ao produto turístico. Isto é, muitos turistas estão acomodados a um tipo de produto, de serviço e, por vezes, não estão dispostas a arriscar e ceder a novos tipos de turismo, com diferentes comodidades e experiências. Para solucionar este problema é importante que exista um esforço na divulgação não apenas a estes, mas aos que futuramente poderão direta ou indiretamente influenciar. Trabalhar cada cliente da melhor forma ajuda no posicionamento da empresa e na angariação de novos públicos, no modo em que quando um cliente passa por uma experiência com elevada satisfação, facilmente essa mesma pessoa volta a usufruir do serviço, influencia outros e cativa novos a experimentar algo diferente.

- OPORTUNIDADES

As oportunidades são aspetos positivos que envolvem o mercado onde a empresa atua, ou seja, não são controláveis, são um fator externo. Podem ser situações, tendências ou fenómenos externos (atuais ou potenciais) aproveitadas para próprio sucesso da empresa através do planeamento estratégico e concretização dos objetivos. Martins (2007) afirma que as oportunidades são hipóteses que uma empresa tem para preencher uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, possibilitando um maior sucesso onde atua.

A localização da *Balili Surf House* é um dos aspetos diferenciadores da empresa pois encontra-se no coração da ilha do Baleal, com vistas ímpares e acesso próximo a todos os serviços propícios ao mercado que atua na localidade. A uma distância de 20 metros, a *Balili* tem a particularidade de proximidade com a praia como poucos alojamentos têm.

Falou-se no aumento da procura no ponto das ameaças mas, no entanto, pode ser considerado também como uma oportunidade. Ao serem utilizadas as ferramentas corretas de promoção e a correta estratégia de marketing, o aumento significativo da carteira de clientes pode ser notado.

Um aspeto tido em conta com oportunidade que tem vindo a ser destacado cada vez mais a cada ano que passa é o facto de Portugal estar entre os melhores destinos de surf da europa (Costa, 2015)²³. Isto vai despertar a atenção de potenciais turistas de todo o mundo mas mais da europa, devido à proximidade, para se deslocarem ao nosso país para a prática desta modalidade e, por consequência, procura de alojamento.

A *Balili Surf House* apenas pode ser apresentada como surf camp através de um parceiro que providencie o serviço de aulas de surf. A *Balili* apenas possui o serviço de alojamento, daí ter como parceiro a Escola de Surf de Peniche, escola de Carlos Fidalgo, fundador da *Balili Surf House* e supervisor de estágio, para poder alargar a sua área de busca e adquirir um maior número de clientes, tanto os que procuram apenas alojamento como os que procuram alojamento + pacotes de aulas de surf (*surf camp*).

Por fim, a implementação de novos serviços ou mudança do conceito da empresa pode ser sempre considerada como uma oportunidade. Quando um mercado começa a apresentar um elevado nível de saturação e as receitas estagnam ou começam a decrescer, pode significar que é altura de agir. Acrescentar serviços pode ser um fator diferenciador para se destacar e mostrar que apresenta melhores ofertas em relação aos seus rivais. Por outro lado, a mudança de conceito da entidade pode ser uma solução, sempre com algum risco incluído, mas alterar o seu paradigma e concorrer a um novo mercado alvo novo pode ser a solução para voltar a elevar a empresa no sucesso do seu negócio.

Estas 4 variáveis da análise *SWOT* têm de ser tidas em conta por todas as empresas existentes que se querem destacar no mercado onde atuam, desde as internas às externas, analisando-as de forma a conceber soluções estratégicas adequadas para alcançarem os seus objetivos e tornarem-se líderes de mercado.

2.4. RECURSOS HUMANOS (ORGANOGRAMA)

Weber (1947, apud Lopes, 2005), diz que a organização dos departamentos dentro de uma empresa é apresentada por uma ordem descendente de poder, ou seja, por hierarquias. Ou

²³ <https://nit.pt/out-of-town/09-17-2015-portugal-entre-os-melhores-spots-de-surf-da-europa>, consultado a 14 de Dezembro de 2017.

seja, o nível de autoridade apresentada num organograma encontra-se de modo decrescente na vertical de cima para abaixo, sendo que os que se encontram nos postos mais a baixo têm, obrigatoriamente, que responder aos cargos acima.

A *Balili Surf House* é uma empresa que recentemente se integrou no mercado. Esta apresenta-se com um negócio de fácil gestão e pouca necessidade de recursos humanos integrados no negócio.

Assim, a empresa apresenta a seguinte estrutura organizacional:

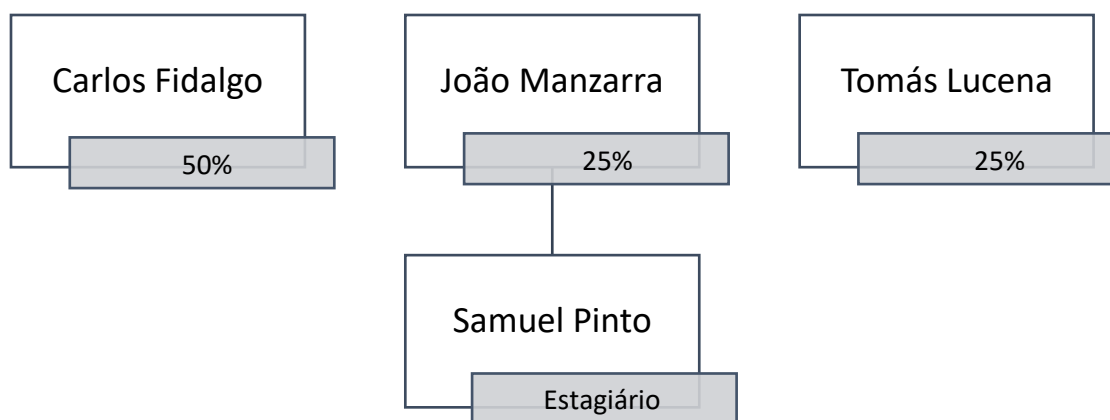


Figura 17: Estrutura organizacional (organograma) da *Balili Surf House*

Carlos Fidalgo foi o sujeito com a ideia inicial deste projeto, no entanto não o conseguiria realizar sozinho. Esta ideia surgiu pela necessidade de adicionar o serviço de alojamento à sua escola de surf (Escola de Surf de Peniche) de modo a dar o salto neste mercado e alcançar um maior número de vendas no surf mas, ao mesmo tempo, obter resultados financeiros positivos com este alojamento.

João Manzarra foi a primeira pessoa com quem Carlos falou onde este, sem hesitar, mergulhou neste projeto e recomendou a inclusão de Tomás Lucena no projeto.

A *Balili Surf House* era uma casa em estado degradável e teve de ser reconstruída dos pés à cabeça e toda ela reinventada, mudando completamente o seu *design* e estrutura. Isto provocou um grande investimento, e assim Carlos decidiu associar estes dois sócios e amigos para o melhor sucesso do projeto.

A junção destes dois sócios não foi uma razão meramente financeira, mas sim estratégica, sendo que no caso do João Manzarra, a sua forte persuasão de convencer o público por ser uma figura pública nacional seria uma mais-valia para espalhar o nome da *Balili* e alcançar de uma forma mais rápida um maior leque de clientes no mercado nacional.

Carlos Fidalgo seria o único sócio próximo e de mais fácil acesso à casa, sendo que os restantes dois residem em Lisboa e nunca iriam deixar a sua vida profissional atual para se dedicarem a 100% a este negócio. Posto isto, foi acordado pelas três partes de definir 50% da sociedade para Carlos Fidalgo, sócio maioritário que investia assim metade do capital inserido no negócio mas, também, porque seria o responsável diário por esta e pelo estagiário em causa que mais tarde seria eu, ao contrário dos restantes sócios que acordaram em dividir a segunda metade da sociedade, inserindo capital quando necessário mas participando pouco nas ações na fase inicial de inserção no mercado.

Na base da hierarquia apareço eu, Samuel Pinto, estagiando como gestor e diretor da *Balili Surf House*, prestando sempre serviços e prestando apoio às 3 partes acima apresentadas.

As minhas funções seriam inserir a casa no mercado e ajudar o máximo possível a elevá-la neste segmento. Desde o primeiro de estágio que acompanhei tudo o que passou na casa, desde contratação de serviços externos de limpeza, luz, água e gás, encomendas de produtos, definição de preços, acompanhamento dos clientes e muito mais.

3. ANÁLISE EXTERNA

3.1. MERCADO-ALVO

A segmentação de mercado tem um papel fundamental e crucial na seleção e atração de clientes para o negócio em que se insere uma empresa (Wedel, 2000).

O Mercado-alvo definido por uma empresa é o qual se direcionam as ações de marketing como forma de vender num futuro próximo (Mesquita, 2016).

‘Público-alvo é a porção da sociedade consumidora para quem sua empresa direciona as ações de marketing e vendas do seu produtos/serviços. Essa fatia da sociedade é que vai comprar suas mercadorias e, assim, permitir que seu negócio caminhe, oferecendo lucros e desenvolvendo-se.’ (Mesquita, 2016)²⁴

Com um argumento semelhante, no artigo lançado pela Internet Innovation (2014) é afirmado que também que é fundamental conhecer o nosso público-alvo antes de agir, só assim conseguiremos orientar o posicionamento da marca, saber que estratégias de marketing utilizar, e apenas desta forma se vai conseguir corresponder da melhor forma ao que os consumidores procuram, construindo um relacionamento com base na confiança.

‘Definir um público-alvo é uma das principais etapas no planeamento de qualquer novo negócio. A identificação do segmento que mais oferece oportunidades ao seu empreendimento, além de orientar o posicionamento e atuação da marca no mercado, é extremamente importante para a elaboração das estratégias de marketing. Afinal, para se comunicar de forma eficiente e construir um bom relacionamento com seus consumidores é essencial conhecê-los primeiro.’ (Internet innovation, 2014)²⁵

²⁴<https://saiadolugar.com.br/publico-alvo/>, consultado em 16 de Fevereiro de 2018.

²⁵<https://www.internetinnovation.com.br/blog/a-importancia-do-publico-alvo-estrategico-no-marketing-digital/>, consultado a 4 de Dezembro de 2017.

De forma idêntica afirma Magalhães (2018), ao dizer o cliente é o foco, saber ao pormenor o que o torna um cliente satisfeito, conquistando lentamente uma quota de mercado que a médio prazo pode-se tornar diferenciador no mercado em que se insere.

‘Para determinar este perfil, realiza-se uma série de pesquisas envolvendo diversos fatores para determinar quais as características em comum desta fração da sociedade que irá ser o foco do seu negócio. Essas informações podem ser sobre o comportamento de compra, hábitos de consumo, classe social, dados demográficos, condição socioeconômica, preferências, dentre diversas outras possibilidades. O importante é que quanto maior o número de informações e mais completo e verdadeiro o perfil estabelecido, maior a hipótese da sua empresa manter um bom relacionamento com o cliente.’ (Magalhães, 2018)²⁶

Mesquita (2016) opina de forma diferente. Para ele a seleção do mercado alvo não é o ponto principal da estratégia de marketing e não depende só da empresa. O mesmo autor afirma ainda que o mercado alvo da empresa é construído em conformidade com o posicionamento geográfico da entidade, assim como do tipo de produtos que esta comercializa.

‘Todas as empresas têm um público-alvo que pode ou não ser bem diversificado. O público-alvo está relacionado ao produto que a empresa comercializa ou aos serviços que ela presta. Não apenas isso, mas está relacionado também a critérios como a região em que esta está localizada.’ (Mesquita, 2016)

Esta pode ser uma afirmação que levante algumas questões e até críticas menos positivas, mas este ponto de vista tem, a meu ver, a sua lógica. No caso de criar uma empresa num mercado em crescimento como o surf em Peniche, cidade em constante crescimento na área do surf, os clientes quase que aparecem e segmentam-se por si só. Ou seja, podemos abrir um alojamento local no Baleal e colocar simplesmente à venda nas *Online Travel Agencies* como a *Booking* e a *Airbnb*, que os clientes, pelo menos na época alta, vão aparecer. A Empresa pode optar por fazer isto, e a partir desta experiência apostar no

²⁶ <https://marketingdeconteudo.com/publico-alvo/>, consultado em 16 de Fevereiro de 2018.

mercado que, ao longo dessa época alta, considerou mais relevante para o sucesso do seu negócio.

No entanto, não basta ver apenas de onde vêm maioritariamente os clientes e investir nesse alvo, é necessário compreender as suas necessidades e desejos, e quais as motivações que o levarão a procurar pelo negócio em causa (ABS Marketing, 2015).

É preciso compreender mais do que dados, e sim as necessidades e os anseios que permitem ao seu cliente comprar. Compreenda as motivações desses potenciais clientes! (ABS Marketing, 2015)²⁷.

O consumidor final é o mais importante no meio de toda esta procura pelo mercado alvo certo, no entanto, e muitas empresas não tomam este aspeto em consideração, é de elevada importância saber que o impacto passa por muitos outros potenciais clientes que direta ou indiretamente participam na decisão de compra (Internet Innovation, 2014)

Para escolher qual o mercado a investir e como e onde atuar é necessário haver uma seleção estratégica do target a atingir, de forma a que a campanha utilizada obtenha o maior sucesso desejado. Quando a escolha do mercado não é a acertada, os resultados vão ser nulos ou então os menos esperados pela negativa, investido capital em vão no qual não será recuperado, como afirma Mesquita (2016):

‘Escolher corretamente o público-alvo é fundamental, pois assim o negócio estará bem direcionado, focando com objetividade uma ideia. É o público-alvo que vai fornecer clientes para manter a sua empresa viva e garantir a sua subsistência. Fazendo a escolha, o empreendedor traçará estratégias mais eficazes, cujos resultados terão maiores hipóteses de dar certo. Assim, evitará investir capital em marketing publicitário mal orientado, que poderá representar grandes perdas, impactando negativamente no fluxo de caixa da empresa.’
(Mesquita, 2016)

A *Balili Surf House*, devido ao seu conceito de surf e localização próxima de ondas com grande potencial para a prática da modalidade, apresenta como mercado alvo principal os surfistas já com alguma experiência, pessoas que querem praticar surf que nunca o tenham

²⁷ <https://asbmarketing.com.br/definir-publico-alvo>, consultado em 8 de Setembro de 2017.

feito anteriormente na sua vida e desejam viver um pouco esse ambiente e, amantes de sol e mar que desejam pernoitar num alojamento próximo da praia.

Tendo em conta a sua localização e o mercado em que se insere, comparando com a afirmação de Mesquita (2016) suprarreferida neste mesmo tópico, o mercado alvo da *Balili Surf House* vai-se construindo com pouco esforço por parte da entidade em termos de procura e angariação de clientes. Durante a experiência de estágio que tive durante 9 meses, todas as reservas feitas para a época alta foram através da *Online Travel Agencies*. Ou seja, não houve um target em concreto definido em termos de idades, país, cidade, sexo, estilo de vida, entre outros.

Apesar disso, e de forma a não depender simplesmente do verão e dos turistas que vêm à nossa procura, decidiu-se ir atrás dos clientes e apostar no mercado francês. Não foi realizado qualquer estudo de mercado, o sócio maioritário da *Balili Surf House*, Carlos Fidalgo, fala francês fluente e na sua escola de surf já possui um mercado francês considerável, daí terem decidido investir sem qualquer outro tipo de pesquisa ou fonte fidedigna.

Para a aposta no mercado francês acontecer, os sócios da *Balili Surf House* decidiram investir em publicidade online, mais propriamente no *Google Adwords*. Este investimento foi realizado na fase final do meu estágio curricular, pelo que não foram recolhidos dados relativamente aos resultados deste investimento. No entanto, abordei o meu supervisor de estágio, Carlos Fidalgo, no final da época, onde me informou não ter recibo qualquer cliente fruto desse investimento.

Com isto, o investimento em publicidade online realizado pela *Balili Surf House* foi em vão, visto que não houve frieza nem transparência para realizar um estudo de modo a investir num mercado promissor que poderia trazer apenas vantagens ao negócio, que recentemente de tinha lançado no mercado.

‘Conhecendo melhor o seu público, poderá escolher melhor um produto (ou ajustá-lo às necessidades das pessoas), evitando riscos desnecessários. Qualquer empreendimento é um risco, mas é preciso gerir a quantidade e o nível de riscos, para evitar fracassos e prejuízos financeiros que, em tempos de crise, representam um retrocesso no empreendimento. É fundamental que aquilo que uma empresa oferece

esteja em acordo com os desejos e expectativas dos consumidores.'
(Mesquita, 2016)

A *Balili Surf House* acabou por ser mais um alojamento local ao estilo de casa de surf para surfistas, famílias, grupos de amigos e amantes de praia, um mercado alvo típico da zona de Peniche e Baleal, onde a concorrência é feroz e a necessidade de se mostrar ao público como diferenciadora é cada vez mais evidente.

3.2. CONCORRÊNCIA

É já um truísmo dizer que as empresas precisam de estar atentas às transformações ambientais (Scott,1987), sendo elas a nível da economia, da evolução tecnológica, das tendências de mercado e da concorrência. Assim, quanto maior e mais feroz o nível de competitividade no mercado em que a entidade atua, maior a preocupação a ter com todo este meio que a envolve, afetando assim, o processo de tomada de decisão estratégica (Clóvis & Solange, 2002).

Barbosa (1999) afirma que o conceito de competitividade entre a concorrência poderá ser melhor entendido quando diferentes níveis de análise forem levados em conta. Cada nível possui o seu conjunto de medidas específicas, que permitem a compreensão das particularidades do conceito, levando a estratégia de combater os concorrentes ao pormenor, sabendo assim como atuar no mercado inserido.

Indo ao mesmo encontro que o autor anteriormente referido, Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da empresa ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam.

A envolvente e o próprio concorrente do negócio são, de facto, particularidades a ter em conta para o sucesso do negócio. No entanto, não se pode apenas focar nesses aspetos para se destacar no mercado onde atua, é necessário, em primeiro lugar, como referem Machado-da-Silva e Fernandes (1998), compreender a natureza do seu negócio para,

entender de igual modo a natureza do concorrente e determinar o nível de concorrência existente.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), a competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico, padrões concorrenciais e padrões institucionais são um conjunto a ter em conta nesta análise, pois a sociedade e o ambiente dos dias atuais exigem eficiência e eficácia aumentada por parte das empresas que prestam os serviços/produtos.

Não basta uma entidade operar bem no mercado onde atua e pensar que se torna de imediato uma empresa concorrente ao mesmo nível das que já lá se encontram (Porter, 1999).

‘A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente. Essa posição privilegiada pode resultar da criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva; todavia, vai depender do que está sendo valorizado no ambiente e das características do segmento em que a organização atua. Se nesse ambiente a eficiência operacional é o elemento mais valorizado para a competitividade, a empresa competitiva será aquela que inovar nesse sentido e conseguir estabelecer os padrões que serão seguidos pelas demais.’ (Clóvis & Solange, 2002, pp. 12)

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kanter (1997) afirma que as empresas de maior nível, as que se destacam mais no meio empresarial em que se inserem, seja pelo desempenho ou pela capacidade de inovação crescente, quando estão a seguir novas práticas que por elas são divulgadas no ambiente, essas práticas saem dos bastidores para o centro do palco, como ideais a serem seguidas por outras empresas (Clóvis & Solange, 2002). Estas são as empresas líderes de mercado, com ideias embrionárias que mais tarde serão seguidas pelos mais próximos concorrentes de forma a tentarem igualar o conceito e posição na sociedade.

A *Balili Surf House*, ao estar inserida na ilha do Baleal, local com enorme afluência de turismo e respetivas empresas de alojamento local, depara-se com uma competição feroz num espaço geográfico tão reduzido, pois todas as entidades apresentam a finalidade de adquirir o mesmo tipo de mercado-alvo.

São dezenas os alojamentos de surf destinados a turistas na zona do Baleal, tanto legais como ilegais, que, apesar de muitos serem de qualidade reduzida ou de conceitos diferentes, desviam sempre uma percentagem de potenciais clientes.

Neste ponto vão ser apresentados somente os concorrentes mais diretos, sendo eles os que apresentam um conceito idêntico ao da *Balili Surf House*, e também os que se encontram mais próximos geograficamente.

Reduzindo o leque de alojamentos existentes na zona Baleal e focando somente nos que mais competição fazem à *Balili Surf House*. Apresentam-se como concorrência direta as seguintes empresas:

- *SURF ATLANTIC:*

EMPRESA: *Surf Atlantic;*

MORADA: *Travessa Cruz Almas 26, 2520-060 Baleal;*

CONTACTO TELEFÓNICO: *00351911249260;*

CORREIO ELETRÓNICO: *info@surf-atlantic.com;*

WEBSITE: *https://www.surf-atlantic.com;*

FACEBOOK: *https://www.facebook.com/surfatlantic.*

Esta é uma *Guest House* que opera no mercado de alojamento local de surf já há alguns anos, tendo já construída a sua carteira de clientes.

A *Surf Atlantic* é considerada concorrente por vários motivos:

- Atua no mesmo mercado que a *Balili Surf House*, tendo assim em foco o mesmo tipo de cliente;
- Possuem atividades complementares como yoga, aulas de surf, e outras atividades *outdoor* que são realizadas através de parceiros;
- Possui um *website* bem estruturado, fácil de encontrar nas redes sociais e motores de busca;

- Atendimento personalizado aos clientes, tendo sempre alguém prestável para auxílio ao cliente;
- A casa constitui um ambiente acolhedor e, no exterior, um jacúzi, tal como a *Balili Surf House*;
- Utilizam as operadoras turísticas online para vender os seus serviços: *booking*, *airbnb*, *tripadvisor*.

A *Balili Surf House*, no entanto, possui uma localização ainda mais próxima da praia, melhores vistas, e o jacúzi em vez de se encontrar no terraço no rés-do-chão, situa-se no *rooftop* da vivenda com vista mar.

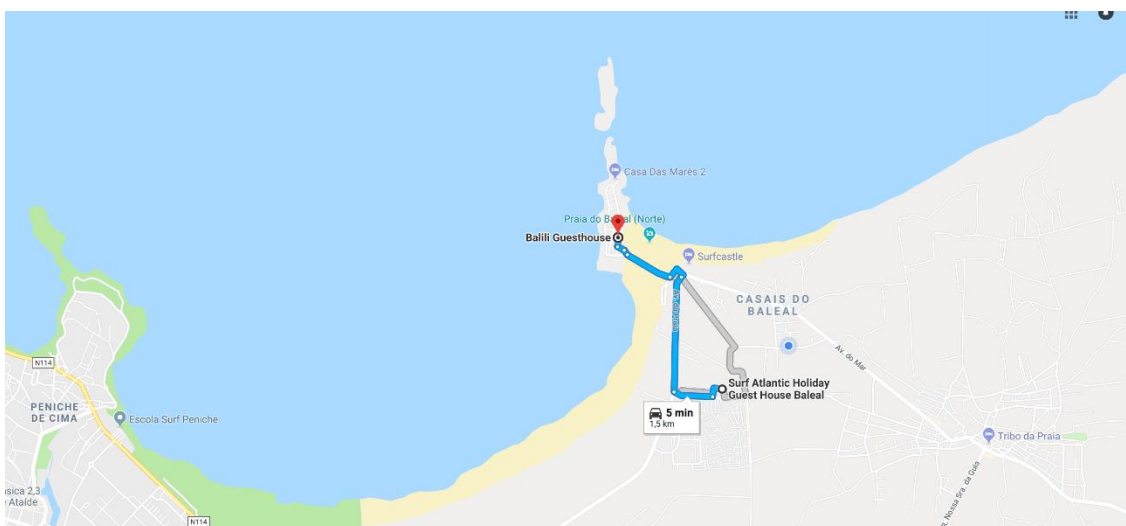


Figura 18: Distância entre a *Balili Surf House* e a *Surf Atlantic*

- **SURFCASTLE:**

EMPRESA: *Surfcastle*;

MORADA: *Avenida do Mar 186, 2520-010 Baleal*;

CONTACTO TELEFÓNICO: *00351912526151*;

CORREIO ELETRÓNICO: info@surfcastle.pt;

WEBSITE: <https://www.surfcastle.com>;

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/pages/Surfcastle>.

Esta é um espaço com um conceito diferente, no entanto é considerada concorrente direta devido aos seus serviços prestados e localização próxima às mesmas praias que a *Balili Surf House*.

A *Surfcastle* pode ser procurada apenas como *surf house* ou como surf camp, tal como a *Balili Surf House*. No entanto, esta possui a sua própria estrutura de surf camp (alojamento + escola de surf) tudo nas mesmas instalações, enquanto a *Balili Surf House* vende o produto de surf camp com um parceiro (Escola de Surf de Peniche).

Esta empresa utiliza estratégia de marketing, visto que se encontram no *Google Maps*, *Tripadvisor*, *Airbnb*, *Surfholidays*, ou seja, encontram-se nas principais operadoras turísticas online atuais para o mercado alvo que pretendem alcançar.

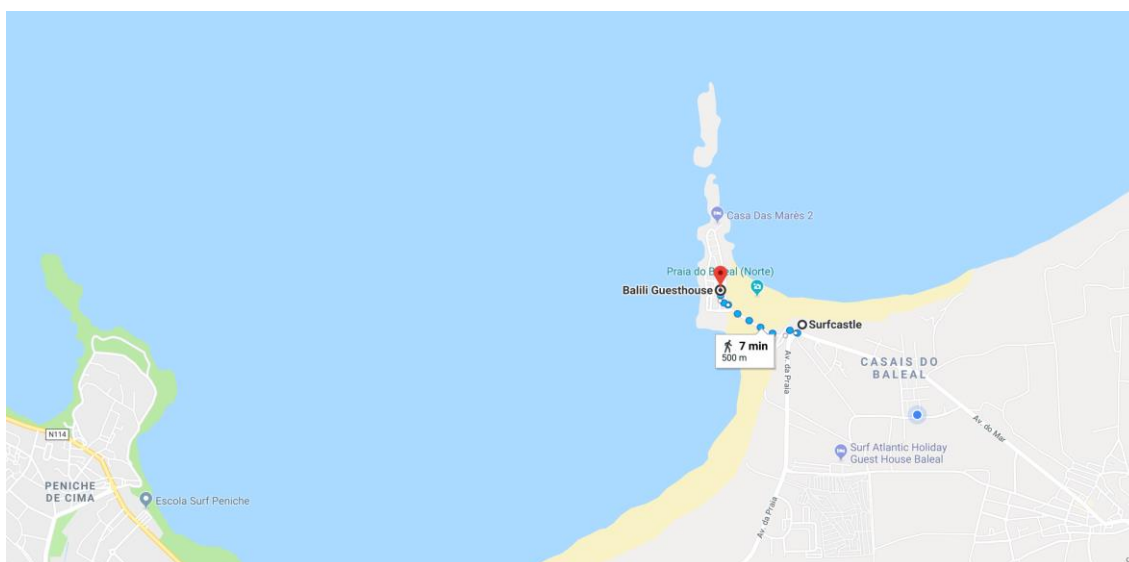


Figura 19: Distância entre a *Balili Surf House* e a *Surfcastle*

- **CASA DAS MARÉS 1:**

EMPRESA: *Casa das Marés 1*;

MORADA: *Rua Raul Brandão 1, 2520-009 Ferrel*;

CONTACTO TELEFÓNICO: *00351262769200*;

CORREIO ELETRÓNICO: *mail@casadasmares1.com*;

WEBSITE: *http://www.casadasmares1.com*;

FACEBOOK: *https://www.facebook.com/pg/Casa-das-Marés-1-347850289267*.

O ponto forte desta empresa é sem dúvida a sua localização. Este empreendimento situa-se no extremo norte da ilha do Baleal, uma das atrações da zona.

Este alojamento já não se apresenta como *surf house* mas sim como alojamento de *Bed and Breakfast*, isto é, local com alojamento e pequeno-almoço incluído.

A proximidade à *Balili Surf House* é, também, algo a ter em conta e pensar nesta entidade como concorrente direta.

Esta empresa utiliza, como a anterior, a estratégia de marketing online, de se inserir no meio tecnológico, mais propriamente nas operadoras turísticas online atuais para o para o mercado alvo que pretendem alcançar – *Google Maps*, *Tripadvisor*, *Airbnb*.

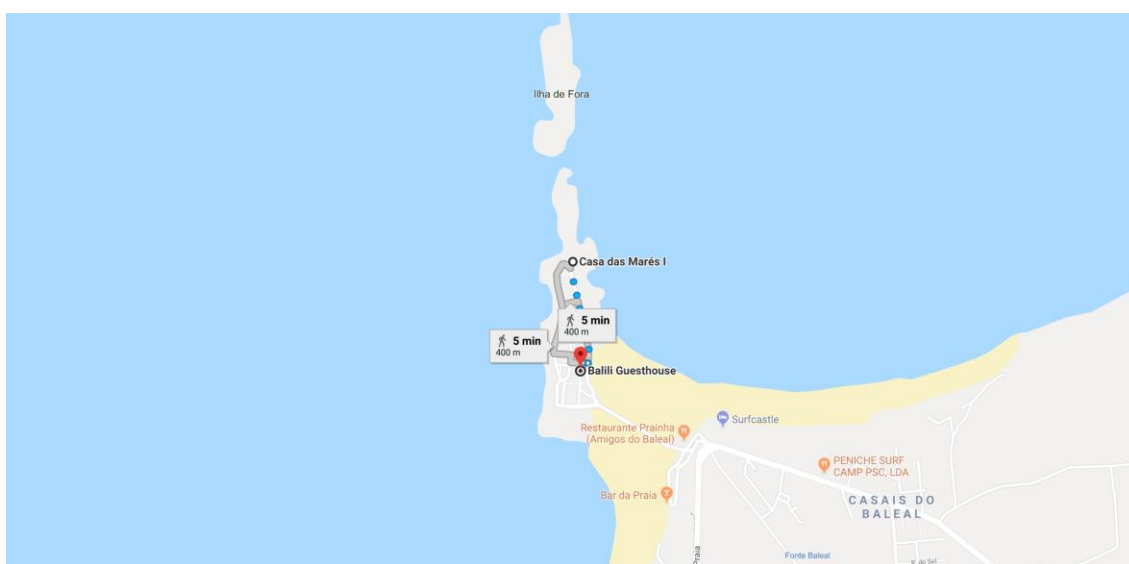


Figura 20: Distância entre a *Balili Surf House* e a *Casa das Marés 1*

Algo em comum que toda esta concorrência apresenta, é que todas se encontram próximas umas das outras, todas atuam nas operadoras turísticas online, que nos dias de hoje é a forma mais fácil e económica de atingirem o seu mercado alvo, e todas têm como foco o mesmo tipo de cliente.

4. CONCEITO INICIAL

A empresa Brisa de Lendas Lda surgiu no mercado e lançou, como primeiro e único negócio até ao momento, a *Balili Surf House*. Segundo a matriz de Ansoff (1979) (ANEXO III), esta tratou-se de uma penetração de mercado.

Esta matriz, também conhecida *por matriz do Produto/Mercado*, é um modelo que as empresas utilizam para determinar oportunidades de se desenvolverem e destacarem no modelo de negócio onde se inserem (Jussani, Krakauer & Polo, 2010).

Aqui são utilizadas quatro estratégias distintas (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação) a serem aplicadas por uma organização, sempre com o intuito de se inserirem no mercado ou marcarem a diferença no mercado onde já atuam (Jussani, Krakauer & Polo, 2010).

Esta matriz relaciona dois pontos fundamentais, sendo eles os produtos (existentes; novos) e os mercados (novos; existentes), surgindo a partir deles quatro estratégias:

- Penetração de mercado: A partir dos produtos e mercados existentes uma empresa procura aumentar a sua participação, sem grandes alterações significativas naquele segmento, seja pelo aumento e crescimento da empresa em si ou pela aquisição de empresas concorrentes (Ferreira & Serra, 2009);
- Desenvolvimento de mercado: Promover produtos já existentes mas em novos mercados através de uma distribuição diferente, como exemplo a internacionalização ao expandir geograficamente o seu mercado (Ferreira & Serra, 2009). Pode-se ainda incluir a conquista de clientes da concorrência ou até introduzir novas marcas no mercado (Jussani, Krakauer & Polo, 2010);
- Desenvolvimento de produtos: A extensão do produto pode ser uma das estratégias aplicadas, alterando os já existentes ou acrescentando algo (Ferreira & Serra, 2009);

- Diversificação: Esta é a estratégia mais arriscada por parte de uma empresa (Jussani, Krakauer e Polo, 2010). Significa a entrada em novos mercados com novos produtos (Ferreira & Serra, 2009);

O primeiro conceito passou por tornar esta casa num serviço complementar à Escola de Surf de Peniche, escola de Carlos Fidalgo, um dos fundadores da *Balili Surf House*. Isto surgiu com o intuito de passar a vender pacotes de *surf camp* com alojamento incluído e não somente como escola de surf (aulas e alugueres apenas).

A casa poderia ser vendida simplesmente como alojamento, assim como em pacotes de surf onde era possível ter aulas de surf, alojamento, alimentação e serviços de *transfers* do aeroporto de Lisboa e estações de Peniche.

No caso de ser vendida em pacotes, o preço da casa era diminuído em até 20% e das aulas de surf de igual modo, tornando-se mais atrativo, e ficando possível dar uma melhor resposta às necessidades dos clientes visto que procuram na maior parte das vezes alojamento quando vêm para Peniche/Baleal procurar o produto de surf.

A *Balili Surf House* tem uma grande vantagem que é a sua localização, sendo ela no coração da ilha do baleal onde é possível encontrar alguns alojamentos locais concorrentes, no entanto poucos com escola de surf incluída, e até restauradas ao nível que esta acabou por ficar.

Assim sendo, esta foi mais uma empresa de surf e alojamento que surgiu na zona do Baleal, no entanto com instalações diferenciadoras, uma localização ímpar e preços competitivos ao nível da concorrência mais direta, tornando a procura, inserção e conquista de mercado na categoria de alojamento local facilitados.

O início de atividade da empresa e respetivo período de estágio da minha parte foram fora da época de mais afluência de turistas na zona, no entanto, e apesar de época baixa, a *Balili Surf House* estava lentamente a criar a sua quota de mercado devido a todos os fatores que a tornam diferenciadora desde a sua decoração, os quartos, a vista para o mar e até um jacúzi no terraço no piso mais superior da casa com vista também para o mar.

CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR

Esta parte irá mostrar todo o trabalho desenvolvido enquanto estagiário na *Balili Surf House*, quais as tarefas que me foram propostas, quais as tarefas que, por iniciativa própria, foram aceites e utilizadas, assim como o projeto yoga que por momentos, foi tido em conta para ser desenvolvido e aplicado durante o meu período de estágio.

1. TAREFAS INICIAIS ATRIBUIDAS

O estágio teve início no primeiro dia de setembro onde, no entanto, a casa *Balili Surf House* ainda se apresentava inacabada, em processo de reinvenção. Algumas das divisões ainda se apresentavam em fase de construção (paredes por pintar, chão por acabar, etc.), assim como em processo de decoração e falta de alguns recursos materiais essenciais para o dia-a-dia dos clientes (utensílios de cozinha, papel higiénico, chaves dos respetivos quartos, etc.).

A *Balili Surf House*, apesar de ser gerida por três sócios, o tempo que estes podiam dedicar à *surf house* era pouco, havendo esta necessidade de me incluir na equipa.

Posto isto, o meu estágio iniciou-se com o intuito de “pegar” na *Balili Surf House* e conseguir as condições certas para estarmos no top da procura em Peniche por este tipo de serviço.

Inicialmente, as tarefas que me foram atribuídas passaram por ser focadas diretamente nos clientes para a respetiva satisfação e, por conseguinte, fidelização, assim como no término das construções que ainda se encontravam por finalizar:

- *Check-ins* e *check-outs*: estar presente na chegada e partida de todos os clientes da casa;
- Reinvenção da casa: estar presente sempre que necessário para prestar auxílio à decoradora assim como a todas as pessoas que nos forneciam serviços para tal (canalizadores, pedreiros, pintores, entre outros);

- Realizar cópias de todas as chaves dos quartos e porta da casa para os clientes, para mim, para os sócios e para a senhora Isabel (limpeza da casa);
- Manutenção: regar as flores, repor produtos de limpeza, papel higiénico, materiais de construção, sabonetes, manter o PH, o cloro e a temperatura da água do jacúzi nos níveis ideais para a sua utilização 24h, entre outros recursos essenciais para o funcionamento da casa (ANEXO IV);
- Pagamentos: a todas as pessoas que nos prestavam serviços como limpeza, construção, decoração, etc.;
- Contactos: o meu contacto pessoal era o principal associado à empresa de modo a estar presente em tudo o que se passava na casa, mas também, de modo a mostrar a máxima independência na gestão da *Balili Surf House*, recorrendo aos sócios apenas quando era necessário. Realizar os contactos com os clientes, com a senhora responsável pelas limpezas e pela contratação de serviços necessários como eletricitas, pedreiros, entre outros;
- Plataformas: inserir, promover e gerir a casa no *Booking*²⁸, *Airbnb*²⁹, *Facebook*³⁰, *Instagram*³¹ e *Gmail*;
- Gerir carteira de clientes: neste ponto foram criadas fichas em Excel de modo a manter o registo de todos os clientes que estiveram na casa, assim como futuros clientes (ANEXO V);

²⁸ <https://www.booking.com/hotel/pt/balili-surf-house.pt-pt.html>, consultado em 18 de fevereiro de 2018;

²⁹ <https://www.airbnb.pt/rooms/14821685>, consultado em 18 de fevereiro de 2018;

³⁰ <https://www.facebook.com/balilihouse/>, consultado em 18 de fevereiro de 2018;

³¹ https://www.instagram.com/balili_house/, consultado em 18 de fevereiro de 2018;

- Gerir folha de caixa: documento onde eram registados todos os gastos e ganhos da empresa diariamente, facilitando a realização do balanço mensal e respetiva comparação (ANEXO VI).

2. CONTRIBUTO PESSOAL, PROPOSTAS APRESENTADAS E REALIZADAS

Durante todo o período de estágio os sócios da *Balili Surf House* depositaram toda a confiança em mim, dando-me sempre bastante liberdade em todos os processos de decisão da empresa, tanto em termos de contratação de serviços como em negociação de preços com clientes.

De uma forma geral, o contributo inicial, para além de acompanhar toda a evolução e processos que aconteciam no desenvolver do negócio, passava por ‘agarrar’ a *Balili Surf House* e, com ela, penetrar o mercado do turismo de surf no Baleal da forma que achasse mais pertinente, sem qualquer linha de orientação ou regra a seguir.

A única fonte que fornecia clientes à *Balili Surf House* no momento era a *Escola de Surf de Peniche*, tendo surgido a necessidade de avançar para as plataformas online de modo a aumentar a carteira de clientes.

‘Atualmente os negócios eletrónicos estão na base da maioria das operações comerciais, financeiras, económicas e relacionais, processando-se através dos recursos proporcionados pela internet. O mundo depara-se com a evolução de um novo modelo de economia baseada na rede, quer ao nível funcional como ao nível organizacional.’ (Magalhães, 2014).

Assim, foram criadas páginas no *Facebook*, *Instagram*, *Airbnb* e *Booking*, das quais apenas estava familiarizado com as duas primeiras.

‘As redes sociais da chamada Web 3.0 rapidamente tornaram-se um fenómeno sem precedentes na história da humanidade. Na verdade, qualquer empresa ou negócio que ignorar o valor estratégico deste novo tipo de comunicação, não somente comete um erro grave de

marketing, como origina um afastamento inexplicável perante o seu público-alvo. (Silva, 2017)

A *Booking* acabou por se tornar a plataforma mais complexa, levando cerca de uma semana até serem aprovados todos os dados da casa e respetiva ativação do anúncio na plataforma, enquanto nas restantes foram de imediata inserção e disponibilidade de acesso ao público.

'A aplicação efetiva das TIC na coordenação e maximização da eficiência das organizações Carlos Alberto Lourenço Magalhães. Impacto da Internet na Intermediação das Agências de Viagens Emissoras a operar em Portugal Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas 40 turísticas permite realçar um conjunto de funções, quer ao nível operacional, quer ao nível estratégico.' Buhalis (2004, p. 62).

À medida que a confiança era depositada em mim e o à vontade entre ambas as partes era gerado, as ideias e vontade de participar no crescimento da empresa ia aumentando. Todas as ideias e contribuições apresentadas foram aceites pela empresa e assim, realizadas:

- Desenvolvimento de autocolantes com o logotipo da *Balili Surf House*, com diferentes cores e diferentes formatos, como forma de *Merchansiding*;
- Porta-chaves: sendo que se trata de uma *surf house*, optei por dar a ideia de criar porta-chaves de madeira em forma de prancha de surf, onde em cada um seria colocado o número e naipe da carta que representava cada quarto da casa para uma melhor identificação das respetivas chaves;
- Plataformas: Toda a informação inserida nas plataformas foram de criação própria, assim como a escolha das fotos, tudo com o intuito de despertar da melhor forma o interesse por parte das pessoas que procuram alojamentos deste tipo na zona do Baleal;
- *Website*³²: não existia *website* oficial da casa, apenas *Facebook* e *Instagram*, até que propus e criei um com ligação às restantes plataformas, assim como um vídeo

³² <http://www.balilihouse.com/>, consultado em 18 de Fevereiro de 2017.

de apresentação da casa e serviços prestados e complementares (surf), que foi de imediato aceite por todos os responsáveis da empresa;

- Exterior/terraço: local onde se encontra o jacúzi apresenta um pequeno espaço com relva artificial onde estavam colocadas, inicialmente, umas cadeiras e mesas que se começaram a deteriorar devido à chuva e ao mar, sendo que propus a colocação de *puffs* adaptados para o exterior onde, até hoje, se mantém intactos e contribuem para um mais acolhedor espaço (ANEXO VII);
- A cada cliente que efetuava um *check-out* era-lhe oferecido uma queijada típica da cidade de Peniche, chamados Penichenses (ANEXO VIII), fazendo com que o cliente deixasse a casa com uma recordação positiva e um gesto que lhes irá despertar na memória sempre que recorrerem a um serviço deste tipo. Esta foi uma forma de, ao mesmo tempo, sugerir as redes sociais da casa e os comentários/críticas das suas estadias, conseguindo assim de uma forma estratégica comentários sempre altamente positivos (ANEXO IX);
- *Check-ins 24h*: A *Balili Surf House* apresentava um horário de funcionamento das 10h00 às 22h00. No entanto, estando residente a 5 minutos de distância de carro da *Balili Surf House*, propus realizar *check-ins 24h* de modo a estarmos sempre recetíveis para todos os clientes independentemente das horas de chegada. Este aspeto foi gratificante para a empresa visto que foram inúmeros os clientes a chegar fora das horas inicialmente estipuladas. Poucos são os alojamentos desta dimensão que o fazem, sendo mais um aspeto diferenciador que foi notado pelos clientes que contactavam ou chegavam de madrugada ou por volta da meia-noite;
- Para épocas festivas fui propondo, através das redes sociais do *Facebook* e *Instagram*, campanhas promocionais de modo a manter a rotatividade de pessoas na casa visto que estávamos no decorrer da época baixa e a afluência de clientes era reduzida (ANEXO X). A passagem de ano foi outra data onde sugeri o arrendamento da casa na sua totalidade por um valor mais elevado, ao invés de alugar ao quarto. Como se trata de uma data onde grandes grupos de amigos gostam de celebrar juntos, este aspeto foi pensado tendo em vista um maior retorno que, foi aceite por um grupo de clientes e com sucesso teve o retorno esperado para a *Balili Surf House* (noite da passagem de ano: reserva da casa total,

4 quartos = 700€ / reserva individualmente ao quarto = 35€+40€+45€+50€ = 170€).

CAPÍTULO IV – DESAFIO DO ESTÁGIO

Toda a componente desenvolvida ao longo deste relatório pretende enquadrar o desafio final proposto na componente de estágio do Mestrado.

Este desafio surgiu ao longo do decorrer do estágio, podendo ser viável ou não, e até apresentado à entidade de modo a compreender o nível de interesse e, quiçá, possível implementação.

Esta parte está dividida em 5 tópicos principais: surgimento da ideia; mercado-alvo; concorrência; análise da rentabilidade e conclusões.

1. SURGIMENTO DA IDEIA

Apesar da enorme qualidade apresentada pela casa e respetivo serviço dado aos clientes (ANEXO IX), e com o potente crescimento do mercado do surf e respetivo aparecimento de empresas de alojamento concorrentes no Baleal, decidiu-se dar ‘asas à imaginação’.

Era o primeiro ano da casa, mas como início de atividade pensámos que era possível, numa fase embrionária, entrar no mercado de forma a causar um grande impacto, ou então explorar um mercado um pouco mais alternativo, mas igualmente positivo e gratificante não só financeiramente, mas também a nível de nome para a empresa e posicionamento na mente do mercado alvo.

Foi realizado um *brainstorming* juntamente com os 3 sócios da *Balili*, sendo que o Tomás Lucena e o João Manzarra (sócios) deslocaram-se de Lisboa para Peniche propositadamente para avaliarmos esta situação e verificarmos em conjunto qual poderia ser a alteração a realizar, avaliando a plausibilidade de reinventar a oferta da *Balili Surf House*.

O objetivo era ser diferente da concorrência, fazer algo que mostrasse que a *Balili Surf House* não era apenas mais um alojamento local para surfistas como já é comum na zona, não havendo grandes padrões de diferença entre estas, fazendo com a procura por parte dos turistas seja mais vasta, sem grandes critérios de diferenciação.

Da realização deste brainstorming resultou a ideia de implementar o yoga como atividade adicional ao conceito da casa, passando esta a oferecer alojamento + surf + yoga. Este foi um resultado que considerámos vantajoso e diferenciador em termos da oferta no Baleal.

Segundo a matriz de Ansoff (1979), como referida anteriormente, o desenvolvimento de produtos é uma das estratégias da matriz que se refere à extensão do produto, alterando os já existentes ou acrescentando algo (Ferreira & Serra, 2009). Seguindo esta lógica, chegou-se à conclusão que a inclusão do produto de yoga poderia ser um fator diferenciador na empresa, alcançando um novo mercado alvo, mas não afetando em demasia o mercado já conquistado, visto que se mantinha o segmento do surf no projeto.

2. MERCADO-ALVO

Como mostrado anteriormente, a *Balili Surf House* apresenta os surfistas já com alguma experiência, pessoas que querem praticar surf que nunca o tenham feito anteriormente na sua vida e desejam viver um pouco esse ambiente e, amantes de sol e mar que desejam pernoitar num alojamento próximo da praia, como mercado-alvo.

Com a implementação do yoga como atividade complementar na oferta deste alojamento, o mercado-alvo terá de ser também ligeiramente reformulado.

Os clientes que procuram por este produto (alojamento + surf + yoga) terão um perfil muito similar aos anteriores. No entanto estes irão procurar um conceito com um nível de descontração diferente. O yoga irá inserir na casa uma vertente mais espiritual, que levará, ao mesmo tempo, os clientes a tirar proveito de uma forma diferente em relação às atividades de surf, usufruindo de uma forma mais emocional desta. A emoção retirada pela prática do surf é o melhor que se consegue retirar quando vamos para água com uma prancha que, no momento da prática, faz parte de nós.

No mercado da *Balili Surf House*, neste momento, poderíamos acrescentar também pessoas que vivem o conceito espiritual, que pretendem usufruir de umas férias para descontração, evitando *stress*, libertando as energias negativas e, quando estas estão presentes (devido ao localismo no surf em Peniche, por exemplo), não se deixarem afetar e tirar o melhor proveito do tempo que passam na zona quer a surfar, quer a conhecer.

Todo o surfista, ou aquele que quer iniciar a atividade de surf continua a ser um alvo para a Balili Surf House. Este cliente, com o conceito de yoga, irá tirar o maior proveito do surf, sendo que ajuda não só a nível espiritual, mas também a nível físico e de performance, contribuindo para a evolução e, por consequência, satisfação.

3. CONCORRÊNCIA

Do brainstorming realizado, como referido no ponto anterior relativamente ao surgimento da ideia, resultou a ideia de aplicar a atividade de yoga no produto turístico que a *Balili Surf House* oferecia. A ideia surgiu como uma necessidade de melhoramento do produto mas, para saber se esta era uma estratégia diferenciadora, foi necessário proceder à análise da concorrência.

Compreender os comportamentos da concorrência, as suas ações estratégicas, preços e clientes, é algo fundamental para uma empresa se tornar melhor e atingir um mais gratificante posicionamento no mercado onde atua.

Existem inúmeras entidades que vendem surf, alojamento e, mais recente, yoga como atividade adicional.

A ideia da inserção do yoga na *Balili* não vai ao encontro dessas entidades, pois a ideia não seria adicionar uma atividade à oferta, seria então criar um conceito à empresa. Assim, a *Balili* passava de uma surf *house* para uma surf e yoga *house*, carimbando no posicionamento de mercado que tanto o surf como o yoga têm o mesmo peso no nome e desempenho da empresa.

Posto isto, foram analisadas as seguintes empresas que têm como atividade e conceito estruturado o yoga no negócio que vão ao encontro desta nova ideia para a *Balili* e assim, considerados concorrentes diretos:

- **BUKUBAKI:**

EMPRESA: *Bukubaki*;

MORADA: *Rua do Juncal 6, Casais de Mestre Mendo 2525-331*;

CONTACTO TELEFÓNICO: 00351967138917;

CORREIO ELETRÓNICO: info@bukubaki.com;

WEBSITE: <http://www.bukubaki.com>;

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/bukubakiecosurfresort>.

A empresa *Bukubaki* é uma das empresas mais completas em termos de serviços desta dimensão. Esta dispõe de alojamento, aulas de surf, yoga, terapias, caminhadas e mais, no entanto, sempre tendo em conta os princípios de sustentabilidade e mantendo o seu conceito fundamental de Eco Surf Resort.

Ao contrário da *Balili Surf House*, o *Bukubaki* é uma empresa que atua à relativamente pouco tempo neste mercado tendo sido construída de raiz. Assim, esta apresenta-se com infraestruturas de alta qualidade que, apesar de ecológico, é um *resort* acolhedor, moderno que motiva muito a sua visita.

Por se tratar de uma empresa recente, com elevada qualidade de infraestruturas e de se apresentar com um vasto leque de atividades, o *Bukubaki* apresenta preços mais elevados, focando o seu mercado em pessoas com mais potencial financeiro, ao contrário da *Balili Surf House* que apresenta preços acessíveis e competitivos.

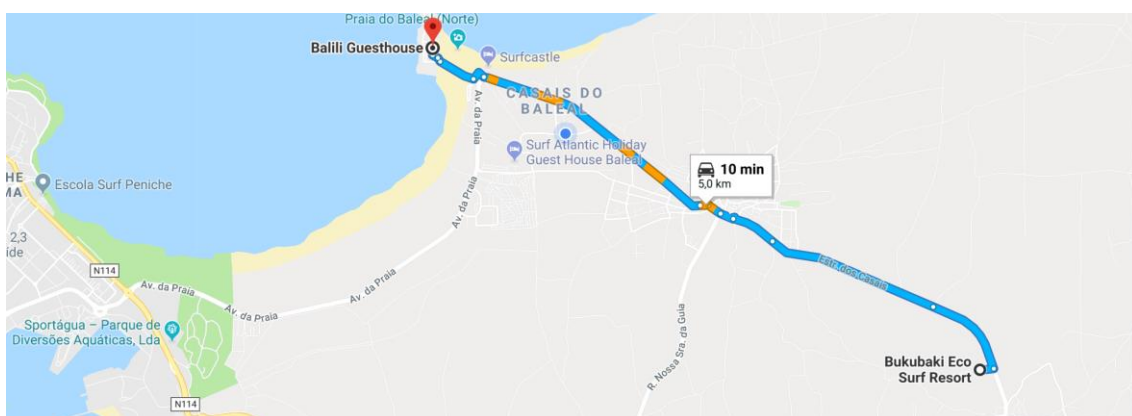


Figura 21: Distância entre a *Balili Surf House* e o *Bukubaki*

- **SURFNESS LODGE:**

EMPRESA: *Surfness Lodge*;

MORADA: *Rua Do Lagido 19, Casais do Baleal (Ferrel-Peniche-Portugal)*;

CONTACTO TELEFÓNICO: 00351962134470;

CORREIO ELETRÓNICO: info@surfnesslodge.com;

WEBSITE: <http://www.surfnesslodge.com>;

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/surfnesslodge>.

Situada no Baleal a poucos passos do mar, a *Surfness Lodge* apresenta-se com uma concorrente diferente. Esta é uma empresa de alojamento local, no então, todos os serviços que vende de surf e yoga são através de parceiros.

Este é um alojamento concorrente por apresentar os mesmos serviços que a *Balili Surf House*, no entanto, este não é um conceito implementado na *Surfness Lodge*, é um complemento de serviços, apresentam aos seus hóspedes um variado leque de atividades extra para além do alojamento, despertando o interesse destes, e desviando-os da *Balili Surf House*, concorrência direta.

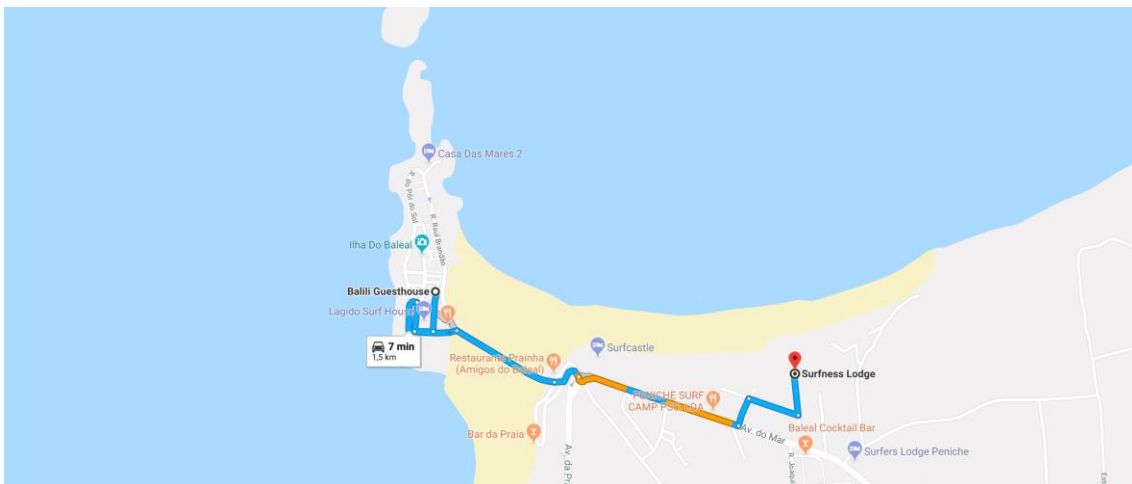


Figura 22: Distância entre a *Balili Surf House* e o *Surfness Lodge*

- *BOA ONDA GUESTHOUSE:*

EMPRESA: *Boa Onda Guesthouse;*

MORADA: *Praceta do Mar 1 R/C, 2525-434, Consolação, Peniche;*

CONTACTO TELEFÓNICO: *00351926988006;*

CORREIO ELETRÓNICO: *info@boaondaguesthousepeniche.com;*

WEBSITE: *https://boaondaguesthousepeniche.com;*

FACEBOOK: *https://www.facebook.com/BoaondaguesthousePeniche.*

Dos alojamentos presentes como concorrentes diretos, este é o mais recente, e apesar disso, é o que se apresenta como mais idêntico em termos de conceito e oferta à *Balili Surf House*.

A sua localização é algo que não provoca ‘conflito’ direto entre ambas, pois esta localiza-se na Consolação, e não propriamente no Baleal, no entanto, ambas estão situadas no concelho de Peniche.

A *Boa Onda Guesthouse* tem como oferta serviços de alojamento, surf, yoga, e até pacotes promocionais que podem englobar até os três serviços num só.

Aqui existe uma maior facilidade de funcionamento de todas as atividades, não implicando grandes custos em termos de fornecimentos externos pelo facto de o fundador desta entidade, Riccardo Pezzani, ser o responsável e respetivo instrutor pelas aulas de surf enquanto a sua mulher debruça-se apenas sobre a vertente do yoga como responsável e, também, instrutora.

Esta entidade surgiu em 2017, no verão após a realização do estágio de Mestrado e início do respetivo relatório.

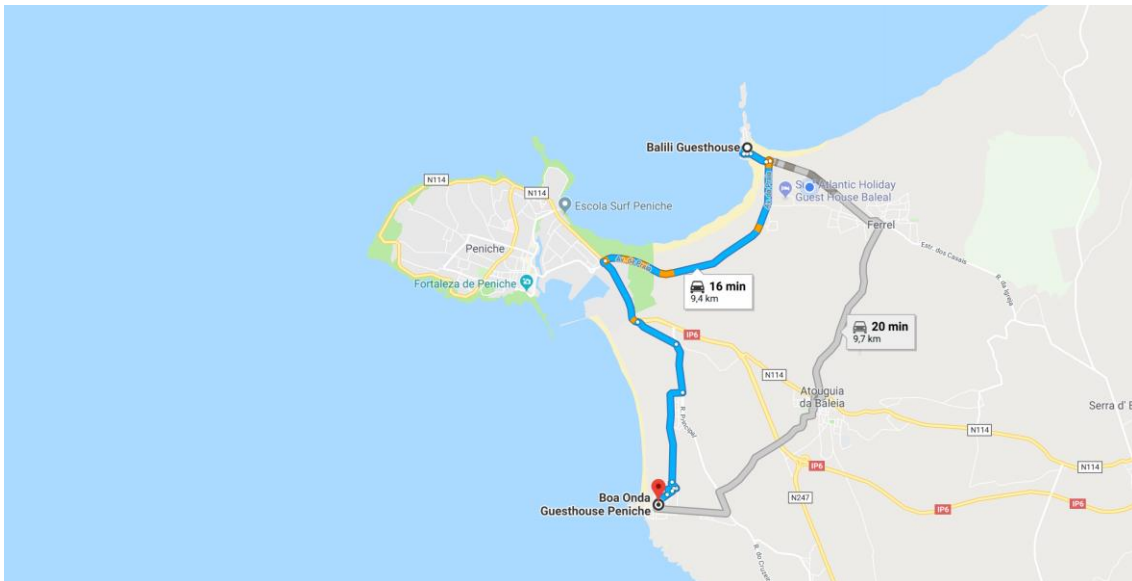


Figura 23: Distância entre a *Balili Surf House* e a *Boa Onda Guesthouse*

4. ANÁLISE DA RENTABILIDADE E CONCLUSÕES

A *Balili Surf House* apresenta um espaço exterior ao nível do primeiro andar (figura 14), que estava destinado a ser um espaço comum de refeições no exterior com churrasqueira, mesas e cadeiras que tornava aquele um espaço não só de refeições mas também de lazer devido ao seu estilo descontraído e acolhedor.

Este espaço seria o indicado para realizar as atividades de yoga ao ar livre, caso as condições meteorológicas assim o permitissem. Assim, mudava-se o espaço de churrascos e refeições ao ar livre para o terraço principal no ponto mais alto da casa, próximo do jacúzi.

Para a implementação desta ideia no projeto da *Balili Surf House*, seriam necessárias alterações na casa em termos de infraestruturas, assim como em termos de recursos humanos.

A ideia seria criar pacotes semanais de Domingo a Sexta de alojamento (*Balili Surf House*) + yoga (contratação externa) + surf (Escola de Surf de Peniche – Parceiro).

Foi realizado um estudo sobre a viabilidade da ideia de inserir o yoga nestes pacotes.

Para a realização desta ideia seria necessário construir uma estrutura coberta no terraço, pois as condições meteorológicas nem sempre iriam permitir que esta atividade fosse realizada ao ar livre, contratar uma instrutora certificada para realizar essas mesmas atividades e investir em material de yoga.

A estrutura coberta necessária para a prática do yoga no terraço, dificilmente seria aceite pela câmara devido à tamanha diferença que não ia ao encontro do projeto da casa. A alternativa seria criar uma estrutura amovível que permitisse inseri-la para a realização da atividade do yoga e removê-la após a sua finalização, isto em caso de o estado do tempo não permitir a sua realização ao ar livre. No entanto poderiam surgir sempre algumas variáveis inconstantes inesperadas, como a chuva e ventos fortes.

Os custos dessa estrutura e da contratação de novos serviços (instrutora de yoga), mostraram custos elevados.

Apesar dos custos apresentados e dos imprevistos que poderiam surgir, a aplicação deste novo projeto mostrou uma rentabilidade positiva, no entanto apenas a médio e longo prazo de modo a que, numa fase inicial de investimento, possa suportar em primeiro lugar os custos de investimento e ultrapassar o ponto morto de vendas que, segundo os autores Santos et al. (2016), este é o *'ponto em que as vendas são iguais aos custos totais, por outras palavras, é o ponto em que o resultado é igual a zero, não existindo lucro nem prejuízo.'*

No final desta análise e de avaliar a hipótese de rentabilidade do projeto, apesar de rentável, a diferença ao final do mês, comparando entre reservas de alojamento + aulas de surf e reservas de alojamento + surf + yoga, não era considerável, visto que apresentava uma diferença de cerca de 400€ a mais com a adição do yoga.

Os sócios refletiram sobre o investimento e optaram por não o fazer pelo facto de não valer o risco.

Com a proximidade do verão, e com a casa a sofrer remodelações e reparações no momento devido a certos danos do inverno de Peniche, foi mais um fator para considerar a ideia deste projeto não rentável, apesar da diferença mensal em termos de receitas. Esta mesma receita seria hipoteticamente usada para compensar os custos do investimento inicial, daí ser considerado um risco de lento retorno.

CAPÍTULO V – AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta é a última parte do corpo deste relatório de estágio e, por esse motivo, vão ser apresentadas as conclusões finais relativamente ao estágio realizado e ao desafio apresentado.

As conclusões retratam aspetos que poderiam ter sido alterados, assim como aspetos que contribuíram a nível pessoal e o meu crescimento enquanto profissional no mundo da hotelaria.

1. CONTRIBUTOS PESSOAIS

A *Balili Surf House*, como empresa embrionária no mercado, apresentava uma carência elevada de atenção e controlo por parte dos seus responsáveis.

Carlos Fidalgo, Tomás Lucena e João Manzarra estavam empregados e nenhum iria abdicar do seu posto de trabalho para se dedicar a tempo inteiro à *Balili*. Foi neste momento que eu apareci, para gerir todos os aspetos da casa.

O meu trabalho nesta empresa passou por fazer um pouco de tudo, sendo que apenas necessitava de recorrer aos meus órgãos superiores quando a situação envolvia elevadas quantias de dinheiro, caso contrário, tinha liberdade e confiança total depositada para explorar e avançar com novas ideias e ações básicas diárias (chamar os serviços de limpeza, por exemplo).

A minha presença na empresa foi uma mais-valia, não só pelas qualificações que tinha adquirido anteriormente no percurso escolar e profissional, mas também pela disponibilidade, visão, e interesse mostrados neste projeto que, apesar de me apresentar como estagiário e trabalhar sem rendimentos, sabia que ia ser um salto em termos de experiência.

O simples facto de me disponibilizar 24h para realizar check-ins e check-outs, e até atender a pedidos dos clientes em horários noturnos, caso houvesse necessidade, fez a empresa adquirir alguns clientes que, apesar de época baixa, chegavam pela madrugada

devido aos transportes públicos e poucos eram os alojamentos na zona a fazer tal serviço a essas horas.

Os meus conhecimentos de informática e marketing digital pouparam recursos financeiros à empresa. Foi criado o *website*, cartazes promocionais, e inserção da empresa em todas as operadoras turísticas online sem qualquer custo adicional.

São constantes os contactos recebidos diários de uma empresa, quer sejam pedidos de informação, quer sejam pedidos de parcerias. O meu número pessoal era o que se apresentava como contacto principal da *Balili Surf House* e, como consequência, eram constantes as notificações.

Tendo em conta estas situações, sinto que o progresso inicial da empresa teve grande impacto positivo devido às minhas ações e, concluo assim que consegui colocar em prática todas as minhas qualidades e crescer muito enquanto gestor hoteleiro.

2. AVALIAÇÃO CRÍTICA

A *Balili Surf House* desde o primeiro dia que apresentou um potencial enorme no mercado em que pretendia atuar, no entanto, algumas estratégias menos positivas foram implementadas por parte dos sócios da empresa.

A inauguração da *Balili* foi no dia 1 de Setembro de 2016 com a entrada de dois clientes de idade adulta e, dois dias depois, mais um cliente também de idade adulta. A casa apesar de inaugurada, apresentava-se ainda em fase de reconstrução, causando desconforto a estes clientes.

A estratégia passou por começar o movimento de clientes na casa de modo a suportar alguns custos iniciais. Esta estratégia a curto prazo resulta, no entanto os clientes se obtêm uma experiência menos positiva, apesar do potencial da casa, poderão não querer voltar nem recomendar o espaço.

O jacúzi sempre foi o ponto forte da casa, sendo ele muitas vezes o fator diferenciador no processo de decisão de compra por parte dos clientes. Desde o dia 1 de abertura que a

casa dispõe do jacúzi, no entanto, apenas no final do mês de Setembro do mesmo ano foi possível disponibilizar o serviço do mesmo. Isto poderia induzir as pessoas em erro e a reservar por um serviço que, no final, não usufruíam.

Um dos fatores principais para o sucesso da empresa é a satisfação dos seus colaboradores e, para isso, é crucial mantê-los motivados de modo a mostrarem todo o seu empenho e qualidade perante os clientes. Um colaborador insatisfeito, consciente ou inconscientemente passa esse estado de espírito ao cliente, daí a sua motivação ser um fator a ter em conta por parte dos responsáveis. Na *Balili Surf House* isso não foi tido como fator crucial na empresa, pelo que, apesar de realizar todas as tarefas propostas e ainda adicionar tarefas complementares e auxiliares para o sucesso da empresa, nunca foi mostrado qualquer gratidão pelo esforço e dedicação, porque a estratégia da empresa não passa por me tornar parte da equipa como trabalhador registado. Este foi um fator que foi levando a minha motivação a decrescer e, mais tarde, a ser percebida tanto pelos meus superiores, como por parte dos clientes, sendo um ponto menos positivo para o sucesso da *Balili*.

Atualmente a *Balili Surf House* trabalha com estagiários durante o período de mais afluência de clientes, tendo, a partir de agora, todos os anos diferentes voluntários e nunca um colaborador experiente que já compreenda o funcionamento, ritmo e cultura do negócio da empresa.

No ramo da hotelaria todos os pormenores têm um elevado impacto no consumidor e todas as hipóteses têm de ser tidas em conta para levar o consumidor final ao mais alto nível possível de satisfação e, se possível, fidelizá-los de modo a que voltem a usufruir dos serviços da empresa.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

BIBLIOGRAFIA

- ABS Marketing (2015): Entenda a importância em definir o perfil do público-alvo do seu negócio.
- Afonso, G. (1992). Peniche Surf Clube. Revista Surf Magazine, nº 20, obtida em 7 de Maio de 2017.
- Aguerre, F. (2015). Surfing Might Finally Get in The Olympics... But It Won't Be Surfing. (A. Haro, Editor) Obtido em 7 de Maio de 2017, de The Inertia: <http://www.theinertia.com/surf/surfing-might-finally-get-in-the-olympics-but-it-wont-be-surfing/>.
- Baptista, M.R; Dantas, E.H.M. (2002): Yoga no controle de stress. *Fitness & Performance Journal*, v.1, n.1, p.12-20, obtido em 5 de Dezembro de 2017.
- Barbosa, F. V. (1999) Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas.
- Battison, T. (1998): *Vença o Stress*. São Paulo: Manole.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (Eds.). (2001). *Seasonality in tourism*. Elsevier.
- Buhalis, D. (2004). E-Tourism: Strategic and Tactical Impacts of Information Communication Technologies for Tourism. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 1, nº 1, pp. 57-66, obtido em 3 de Junho de 2017.
- Butler, R. (2000). Tourism and the environment: A geographical perspective. *Tourism Geographies: Na International Journal of Tourism Space, Palce and Environment*, 337-358. Obtido em 13 de Outubro de 2017, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616680050082553>.
- Butts, S. (2001). Good to the last Drop: Understanding Surfers motivations. *Sociology of Sport Online*, 4 (1). Obtido em 19 de Outubro de 2017, de <http://phised.otago.ac.nz/sosol/v4i1/v4i1butt.htm?iframe=true&with=100%&height=100%>.
- Cabral, J & Gomes, L. (2006): *História do yoga*.
- Clóvis L. M. & Solange L. B. (2002): Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica – ver. adm. contemp. vol.6 no.3 (pp. 7-32). Obtido em 8 de Setembro de 2017.
- CMP. (2008). PENICHE: Um olhar sobre o Ordenamento do Território Concelhio. Município de Peniche. Obtido em 25 de Julho de 2017, de http://www.cm-peniche.pt/_uploads/PDF_Noticias/Peniche_UmOlharTerritorioConcelhio.pdf.
- CMP. (2012). Município de Peniche Inaugura o primeiro Centro de Alto Rendimento de Surf. Obtido em 25 de Julho de 2017, de Município de Peniche: <http://www.cm->

peniche.pt/News/NewsDetail.aspx?news=c3903204-554f-4f2f-90dd-fb47c2ef0335.

- CMP. (s.d.). Onde ficar - Alojamentos. Obtido em 25 de Junho de 2017, de Município de Peniche: <http://www.cm-peniche.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=7a3a8b83-f3ab-454b-8eba-5fa0717e6370&m=b41>.
- Coelho, P. (2006). O alquimista. Editora Pergaminho, 28ª reimpressão. Obtido em 25 de Dezembro de 2017.
- Costa, M. (2015): NIT - Portugal entre os melhores destinos de surf da Europa.
- Costa, P., 2017: yoga para surfistas – 6 poses para o equilíbrio do corpo e mente, consultado em 8 de Outubro de 2017 de: <http://healthadvisor.pt/2017/03/22/yoga-para-surfistas-6-poses-para-o-equilibrio-do-corpo-mente/>.
- Daniel, A. C., & Rodrigues, P. (2010). Volatilidade e sazonalidade da procura turística em Portugal. Consultado em 13 de Setembro de 2017.
- Delas (2016): obtido em 5 de Novembro de 2017. <https://www.delas.pt/surf-e-yoga-ao-encontro-do-equilibrio/>.
- Dolnicar, S. & Fluker, M., 2003: Behavioural market segments among surf tourists: investigating past destination choice, pp 186-196. Obtido em 8 de Novembro de 2017.
- DR. (2001). Península de Peniche Surf Clube. Diário da República - III Série, nº 42. Obtido em 4 de Junho de 2017.
- Fenner, M. (2017): Mission, Vision, Values – The essential foundation. Consultado em 2 de Setembro de 2017.
- Fernandes, D. (2015): 5 Passos para criar um Planejamento Estratégico para sua empresa. Consultado em 2 de Setembro de 2017.
- Fernandes, D. R. (2015). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. Revista de Ciências Jurídicas, 13(2). Consultado em 2 de Setembro de 2017.
- Fernández Fuster, L. (1978). Teoría y técnica del turismo. Consultado em 4 de Fevereiro de 2018.
- Ferraz, J. C. & Kupfer, D.; Hagurnauer, L. (1997): Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Consultado em 2 de Março de 2018.
- FPS. (2017). Lista de Escolas Registadas na FPS, 2017. Obtido em 25 de Junho de 2017, de Federação Portuguesa de Surf: https://www.surfingportugal.com/?page_id=1336.

-
- Harewood, I. (1967). Surfing & Touring to Lisbon. Surfer Magazine, nº 4. Obtida em 4 de Junho de 2017.
- Heyerdahl, T. (1996). The Kon-Tiki Expedition: By Raft Across the South Seas. Nova Iorque: Harper Collins. Obtida em 4 de Junho de 2017.
- INE. (s.d.). Dados Estatísticos. Obtido em 25 de Julho de 2017, de Instituto Nacional de Estatística: <http://www.ine.pt/>.
- Infopédia (2018): Dicionário online da língua portuguesa. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/surf>, consultado a 3 de Março de 2018.
- Ingersoll (2005): Professional Practice Model Development and Measurement of Nurse Performance, Journal of Nursing Administration: February 2005 – Volume 35 – Issue 2 – pp. 86–93. Obtida em 4 de Junho de 2017.
- Internet Innovation (2017): A importância do público-alvo estratégico no marketing digital. Consultado em 6 de Fevereiro de 2018.
- Ionciã, M., Petrescu, E. C., & Ionciã, D. E. (2015). “Innovations in Selling Tourism Products and Their Impact on the Efficiency of the Activity of Travel Agencies and Sustainability”. International Journal of Economic Practices and Theories, 5(5), 495-502. Obtido em 18 de Fevereiro de 2018.
- Jornal Público (2017): ‘Portugal tem 611 empresas a operar na área do surf’. Obtido a 19 de Outubro de 2017.
- Jussani, A. C., Krakauer, P. V. C. & Polo, E. F. (2010): Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde: Future Studies Research Journ–1 - São Paulo, v. 2, n. 2, pp. – 7 – 37. Obtido a 8 de Dezembro de 2017.
- Kanter, R. M. (1997): Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro: Campus. Consultado a 1 de Outubro de 2017.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., Madariaga, J. G. De, & Zamora, J. F. (2011). “Marketing Turístico”. 5ªed, Pearson, Harlow England. Consultado a 28 de Novembro de 2017.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Moreno, R. R., Paz, M. D. R., & Belló, C. (2008). “Marketing para turismo”, 3ª ed., McGraw-Hill, Madrid. Consultado a 28 de Novembro de 2017.
- Leal, A., & Cipriano, F. (2012). Portugal Surf Guide. Lisboa: Uzina Books. Obtido a 19 de Outubro de 2017.
- Leopoldo, R. (2012). Peniche: Empresários do surf querem regras de uso das praias no futuro plano de ordenamento. (F. Calçada, Entrevistador) Obtido em 25 de Junho de 2017, de <http://oesteglobal.com/JournalNews/Journalnewsdetail.aspx?news=165a8f01-a0a5-4f36-98ba-a9f8b3769d14&q=comiss%C3%A3o>.

-
- LEVITT, T. (1981). "Marketing intangible products and product intangibles". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44. Obtido em 6 de Fevereiro de 2018.
- Lima, A. (2012). *Estratégias de Negócios Jurídicos: Marketing 3.0 na Advocacia*. Clube de Autores. Obtida em 24 de Janeiro de 2018.
- Lima, P. (2008). *O Surf em Portugal - No princípio do princípio*. Em J. Rocha, *História do Surf em Portugal - As Origens*. Lisboa: Quimera Editores. Obtida em 4 de Junho de 2017.
- Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*, Lisboa: ISCTE. Obtida em 24 de Janeiro de 2018.
- Lueras, L. (1984). *Surfing: The Ultimate Pleasure*. Honolulu: Emphasis International. Obtida em 4 de Junho de 2017.
- Macdonald, J. (2012). *Praia de Leça, 1927: os primeiros surfistas no país*. Consultado em 2 de Outubro de 2017, de UpMagazi-e - TAP Portugal: http://upmagazine-tap.com/pt_updailys/praiadeleca-1927-os-primeiros-surfistas-no-pais/.
- Machado-da-Silva, C. L. & Fernandes, B. H. R. (1998): *Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 46-56. Obtido em 22 de Outubro de 2017.
- Magalhães, B. (2018): *Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa!* Consultado em 16 de Fevereiro de 2018.
- Magalhães, C. A. L. (2014): *Impacto da internet na intermediação das agências de viagens emissoras a operar em Portugal*. Obtido em 22 de Dezembro de 2017.
- Martins, M. A. P. (2007): *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport. Obtido em 12 de Março de 2018.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman. Obtido em 25 de Novembro de 2017.
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & de Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Editora E-papers. Obtido em 11 de Novembro de 2017.
- MEDLIK, S., & MIDDLETON, V. T. (1973). "Product formulation in tourism". *Tourism and marketing*, 13, 173-201. Obtido em 19 de Novembro de 2017.
- Mesquita R. (2016): *Público-alvo: o que é e como determinar o seu*. Consultado em 16 de Fevereiro de 2018.
- Moreira, M. (2008). *O que é o Surf?* *Revista FreeSurf Magazine*, nº 1. Obtido em 16 de Outubro de 2017.

-
- Nunes, J. M. R. (2015): O surfista e a sua satisfação na componente da experiência turística de surf: o caso de Peniche. Obtido em 16 de Março de 2018.
- Nunes, J. (2008). Ter coragem de dizer oi!!!!... Obtido em 9 de Janeiro de 2008, de Jornal de Peniche On-line: www.jornaldepeniche.com.
- Nunes, J. (2013). História do Surf Penicheiro - LXXV: Campeonato Internacional de Surf 1985. Obtido em 16 de Julho de 2017, de Peniche Surf News: <http://penichesurfnews.weebly.com/histoacuteria-do-surf-penicheiro/histria-do-surf-penicheiro-lxx1>.
- Nunes, J. M., Mendes, S. & Jorge, J. P., 2015: 'Hopupu: stoked on the waves of Peniche. The surfer and the satisfaction with his surf tourism experience'. Obtido em 16 de Outubro de 2017.
- Nunes, J. (2013). História do Surf Penicheiro - LXXV: Campeonato Internacional de Surf 1985. Obtido em 23 de Julho de 2017, de Peniche Surf News: <http://penichesurfnews.weebly.com/histoacuteria-do-surf-penicheiro/histria-do-surf-penicheiro-lxx1>.
- Oliveira, W. (2014): Conceito de análise SWOT – Tudo o que você precisa saber. Obtido em 16 de Outubro de 2017.
- Origem – O Blog do Surfe!' (2017): Surf e Ioga: práticas que vão muito além do esporte! Obtido no dia 2 de Novembro de 2017. Obtido em 7 de Março de 2018.
- Pereirinha, T. (2013). Os Primeiros Portugueses a Fazer Surf. Obtido em 4 de Novembro de 2017, de Revista Sábado: [http://www.sabado.pt/Multimedia/FOTOS/-span-b-Sociedade-b---span--\(1\)/Fotogaleria-\(1183\).aspx](http://www.sabado.pt/Multimedia/FOTOS/-span-b-Sociedade-b---span--(1)/Fotogaleria-(1183).aspx).
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1993): Managing change for competitive success. Cambridge: Blackwell Publishers. Obtido em 22 de Outubro de 2017.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). Importance-performance analysis based SWOT analysis. International Journal of Information Management. Obtido em 14 de Setembro de 2017.
- Porter, M. E. (1999): O que é estratégia? Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Obtido em 16 de Janeiro de 2018.
- Reginaldo (2009): Missão, visão e valores – Saiba os principais princípios para gerar valor para aos clientes, acionistas, equipas e a sociedade. Obtido em 14 de Setembro de 2017.
- Rezende, D. A. (2008): Planeamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport. Obtido em 14 de Setembro de 2017.
- Rocha, J. (2008). História do Surf em Portugal - As Origens. Lisboa: Quimera Editores. Obtido em 29 de Setembro de 2017.

-
- SaeR - Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, L. (2009). O Hypercluster da economia do mar - Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa. Associação Comercial de Lisboa. Consultado em 23 de Junho de 2017.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo, p. 46. Obtido em 27 de Outubro de 2017.
- Santos, L. L., Gomes, C., Faria, A.R., Lunkes, R. J., Malheiros, C., Silva da Rosa, F. & Nunes, C. (2016): *Contabilidade de gestão hoteleira*. ATF – edições técnicas. Obtido em 2 de Setembro de 2017.
- Scott, W. R. (1987): *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 493-511. Obtido em 25 de Janeiro de 2018.
- SERRA, A. (2011). “Marketing Turístico” (2a ed.). Pirâmide, Madrid. Obtido em 14 de Setembro de 2017.
- Serra, F. & Ferreira, M. P. (2009): *A evolução histórica do conhecimento em estratégia*. Obtido em 24 de Setembro de 2017.
- Silva, F., & Ramos, A. (2004). *Dicionário do Surf - A língua das ondas*. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil: Cobra Carolina Edições. Obtido em 14 de Junho de 2017.
- Silva, M. (2017): *A importância das redes sociais no mundo empresarial*. Obtido em 17 de Setembro de 2017.
- Silva, P. (2009a). *A Economia do Surf*. *Económico*. Consultado em 23 de Junho de 2017, de http://economico.sapo.pt/noticias/a-economia-do-surf_72359.html.
- SMITH, P. (1998). “The History of Tourism: Thomas Cook and the Origins of Leisure Travel” (Vol. 4). Psychology Press. Obtido em 8 de Março de 2018.
- Souza, R. (2004). *Boas Ondas*. Rio de Janeiro: Ediouro. Obtido em 24 de Julho de 2017.
- SP. (2014). *Primórdios do surf em Peniche: tudo começou há 50 anos – vídeo*. Obtido em 27 de Fevereiro de 2018, de Surf Portugal On-line: <http://www.surfportugal.pt/noticias-surf-portugal/4002-primordios-do-surf-em-peniche-tudo-comecou-ha-50-anos-video>.
- Surfertoday (2014). *The most important dates in the history of surfing*. Obtido em 8 de Julho de 2017, de Surfertoday: <http://www.surfertoday.com/surfing/10553-the-most-important-dates-in-the-history-of-surfing>.
- Surftotal (2014), secção notícias exclusivo: <http://surftotal.com/noticias/exclusivos/item/3911-o-yoga-faz-bem-ao-surf>. Consultado no dia 5 de Novembro de 2017.
- SWCES. (s.d.). *Glossary of Coastal Terminology: – S - T. Southwest Washington Coastal Erosion Study*: http://www.ecy.wa.gov/programs/sea/swces/products/publications/glossary/words/S_T.htm, consultado a 3 de Março de 2018.
-

-
- Terry, H. R. W. (1997): Long Range Planning Volume 30, Issue 1, February, Pages 46-52. Obtido em 8 de Janeiro de 2018.
- Theobald, F. William – The meaning, scope and measurement of Travel and Tourism, Global Tourism, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, 1998. Obtido em 14 de Julho de 2017.
- THR - Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación, S. (2006). 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo Náutico. Turismo de Portugal. Obtido em 23 de Junho de 2017, de: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20Nautico%202006.pdf>.
- Valente, B. L. (2017): Missão, Visão, Valores e Objetivos Empresariais. Consultado em 3 de Fevereiro de 2018.
- Valente, J. (Ed.). (1994). Rip Curl Pro-Am. Revista Surf Portugal, nº 32, p. 18. Obtido em 8 de Maio de 2017.
- Veloso, M. P. (2003). Turismo Simples e Eficiente: um guia com orientações básicas para municípios. São Paulo: Roca. Obtido em 9 de Novembro de 2017
- Vieira, P. (2012): As consequências da entrada de novos concorrentes, consultado em 10 de Março de 2018.
- Warshaw, M. (2010). The History of Surfing. San Francisco: Chronicle Books, obtido em 10 de Julho de 2017.
- Wedel, M. (2000): Market Segmentation: conceptual and methodological Foundation – 2nd edition. Obtido em 7 de Fevereiro de 2018.
- Young, N. (1998). History of Surfing. Palm Beach: Palm Beach Press, obtido em 10 de Julho de 2017.
- Zevallos, E. (1999). Proyecciones Andinas en el Pacífico: del pasado al presente. Geopolítica Latinoamericana y del Caribe. Fondo de Cultura Económica (FCE) - Instituto Panamericano de Geografía e História. Obtido em 10 de Julho de 2017. P. 13.

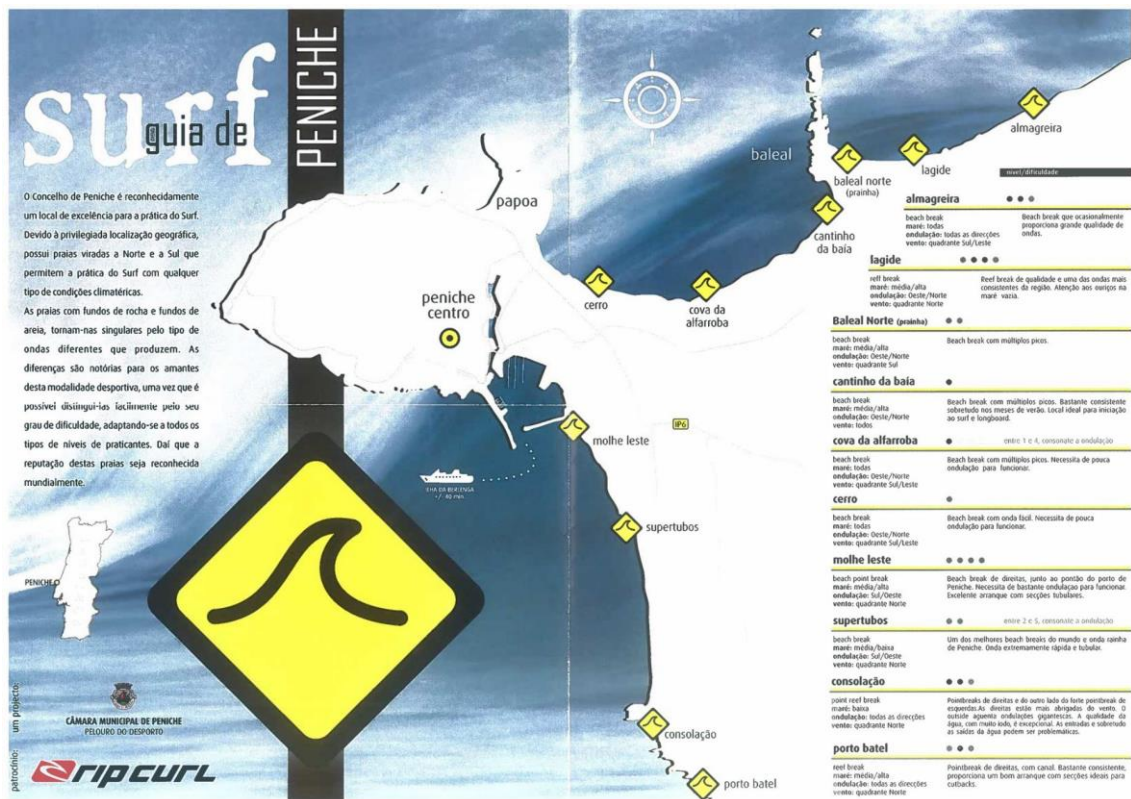
Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ANEXOS

ANEXO I: Localização geográfica de Portugal na Europa.



ANEXO II: Guia de Surf do Concelho de Peniche (2007)



ANEXO III: Matriz de Ansoff (1979)

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

ANEXO IV: Manutenção do jacúzi



ANEXO VII: *Puffs* de exterior



ANEXO VIII: Queijadas Penichenses



ANEXO IX: Comentários dos clientes na plataforma *Airbnb*



Liz

Our stay at Samuel's place was fantastic. Awesome location in between two surf beaches. Nicely decorated and comfortable on the inside. Great terrace and hot tub. Samuel was extremely helpful and made sure we had everything we needed. We would definitely stay here again. Obrigada!

De Juneau, Alasca · Novembro de 2016 ·



Mario

Samuel was super nice and helpful, making our stay a relaxing and smooth experience. Would def. book again!

De Hamburgo, Alemanha · Outubro de 2016 ·

Esther

It was a really nice place, they have a jacuzzi. Clean, tidy, comfy. Samuel is a great guy and easy to contact at any time and will help you with everything he can, board rental, massages :) All together it was awesome.

De Berlim, Alemanha · Outubro de 2016 ·



Marco

Nice host and Great place right on the spot at 10m from the Beach! Recommended!

De Verona, Itália · Outubro de 2016 ·



Yaron

Samuel was kind and precise, he came to pick us up on time and was very hospitable. We enjoyed staying with him

De Milão, Itália · Outubro de 2016 ·

ANEXO X: Cartaz do dia dos namorados

BALILHOUSE

Valentine's Day

20% OFF

TUE
14TH
FEBRUARY

balilisurfhouse@gmail.com | www.balilhouse.com

The poster features a red background with a pattern of light red hearts. At the top, the 'BALILHOUSE' logo is in a white hexagonal frame. Below it, 'Valentine's Day' is written in a large, white, cursive font. Underneath, '20% OFF' is displayed in a bold, white, sans-serif font, flanked by decorative horizontal lines with diamond-shaped ends. The bottom half of the poster shows a woman in profile, wearing a light-colored tank top and colorful patterned leggings, sitting on a beach and looking out at the ocean. The date 'TUE 14TH FEBRUARY' is printed in white on the left side. At the very bottom, contact information is provided in a white, italicized font.