

COMO DIFERENCIAR UMA MARCA NUM MERCADO
POUCO HETEROGÉNEO
Inovação da Rip Curl

Isabel Corte Real

**Projecto de Mestrado
em Marketing Management**

Orientador:

Mestre Eng^o. Rogério Canhoto, Prof. convidado, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing

Maio 2011

**COMO DIFERENCIAR UMA MARCA NUM MERCADO
POUCO HETEROGÉNEO
Inovação da Rip Curl**

Isabel Corte Real

Agradecimentos

A todos que me acompanharam no caminho que foi o mestrado e que culminou neste projecto, MUITO OBRIGADA!

Mas claro que há algumas pessoas que merecem uma referência específica, pela diferença que fizeram:

À minha Mãe, que sempre me acompanhou em todos os momentos importantes da minha vida;

Ao meu marido, por ser o meu melhor amigo e acreditar sempre em mim mesmo quando eu não acredito;

Ao meu orientador, Mestre Eng.º Rogério Canhoto, porque mais que meu orientador é meu amigo, e equilibrou sempre na dose certa as críticas com a motivação;

Ao Tiago e à Susana, pela constante motivação “fora de horas” e porque passaram por tudo isto duas vezes – sozinhos e agora comigo;

Ao Francisco, por querer apoiar este projecto dentro da própria Rip Curl e por me ter dado sempre toda a ajuda que precisei;

E a todos os que, de alguma forma, estiveram presentes nos últimos meses enquanto esta ideia nascia e se concretizava naquilo que é hoje;

Obrigada!

RESUMO

A partir de uma paixão pessoal que é o surf, e um interesse cada vez maior pelas novas tecnologias e como elas estão a mudar tudo à nossa volta, surgiu a ideia de criar um projecto para uma marca de surf que tem investido muito em Portugal, percebendo o potencial que o nosso país tem com tantos quilómetros de costa.

As conclusões retiradas do quadro teórico e de toda a envolvente externa e interna à Rip Curl permitem apresentar um plano inovador para a criação de uma plataforma Web que diferencie a marca das suas concorrentes directas, através do alargamento da sua oferta, muito centrada em produto, para serviços.

Seguindo a tendência geral do sector do retalho, a ideia será a Rip Curl avançar para uma componente Web que complemente a sua oferta offline, e que de alguma forma seja mais do que apenas uma loja online extensão das lojas e revendedores que já têm.

Palavras-chave: surf; digital; online; experiência de utilização;

ABSTRACT

From a personal passion that is surfing, and a growing interest with new technologies and how they are shaping our everyday life, was born the idea to create a project for a surf brand that has invested a lot in Portugal, since they realized the huge potential this country has.

The conclusions drawn from the theoretical background and all the external and internal context of the Rip Curl surf brand takes us to an innovative plan, to create a web platform that will allow this brand to differentiate itself from its main competitors, through an online platform that takes their offer from mainly products, to services.

As a consequence of the general retail market, Rip Curl could invest on a web based strategy, that would complement their offline offer, which can be much more than an online store.

Key-words: surf; digital; online; user experience;

JEL Classification: L83 – Sports; M31 - Marketing

Índice

PARTE I – INTRODUÇÃO	1
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA.....	1
PARTE II – QUADRO TEÓRICO	3
3. CONTEXTO.....	3
4. DA WEB 1.0 PARA A WEB 2.0 E 3.0.....	15
5. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO RETALHO – O CONTEXTO PORTUGUÊS.....	22
6. PROBLEMÁTICA: O SURF É UM MERCADO POUCO DIFERENCIADO.....	28
PARTE III – ENVOLVÊNCIA	29
1. MIND MAP – QUADRO DE REFERÊNCIA	29
2. ANÁLISE EXTERNA:.....	30
3. ANÁLISE INTERNA – A RIP CURL.....	38
PARTE IV – O PLANO.....	47
1. OBJECTIVOS.....	47
2. ANÁLISE SWOT DO PROJECTO.....	51
3. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO.....	52
4. IMPLEMENTAÇÃO.....	58
5. AVALIAÇÃO FINANCEIRA.....	67
PARTE V - CONCLUSÕES.....	75
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RECEITAS POR MARCA EM 2010 NO GRUPO QUIKSILVER.....	12
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA % DE POPULAÇÃO COM MAIS DE 16 ANOS QUE EFECTUA COMPRAS ONLINE NA EUROPA.....	24
GRÁFICO 3 – AGREGADOS DOMÉSTICOS COM ACESSO A COMPUTADOR, LIGAÇÃO À INTERNET E LIGAÇÃO ATRAVÉS DE BANDA LARGA EM CASA, 2006-2010 (%).....	25
GRÁFICO 4 – INDIVÍDUOS ENTRE 16 E 74 ANOS QUE UTILIZAM COMÉRCIO ELECTRÓNICO ATRAVÉS DA INTERNET, 2006-2010 (%).....	25
GRÁFICO 5 – COMPRA DE MATERIAL DESPORTIVO POR TIPO DE LOJA, EM PORTUGAL.....	35
GRÁFICO 6 – MARCAS DE SURF TOP OF MIND EM PORTUGAL	36
GRÁFICO 7 – LOJAS RIP CURL POR ZONA GEOGRÁFICA	41
GRÁFICO 8 – TRABALHADORES POR ZONA GEOGRÁFICA	41
GRÁFICO 9 – VOLUME DE VENDAS INTERNACIONAL DA RIP CURL.....	44
GRÁFICO 10 – VOLUME DE VENDAS EM PORTUGAL.....	45
GRÁFICO 11 – VENDAS MUNDIAIS RIP CURL POR CATEGORIA	53

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – RECEITAS CONSOLIDADAS DO GRUPO QUIKSILVER	12
TABELA 2 – RECEITAS CONSOLIDADAS DO GRUPO BILLABONG	12
TABELA 3 – A UTILIZAÇÃO DA INTERNET FACE À POPULAÇÃO MUNDIAL	15
TABELA 4 – AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE WEB 1.0, WEB 2.0 E WEB 3.0.....	16
TABELA 5 – RECEITAS DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO POR REGIÕES, DE 2008 A 2012	24
TABELA 6 – PRINCIPAIS MODELOS DE NEGÓCIO ONLINE	26
TABELA 7 – PRINCIPAIS DADOS DA ECONOMIA PORTUGUESA.....	30
TABELA 8 – FACTORES QUE INFLUENCIAM A COMPRA DE UM PRODUTO.....	37
TABELA 9 – COMPARAÇÃO ENTRE AS FUNCIONALIDADES DO SITE ACTUAL E DO SITE FUTURO.....	56
TABELA 10 – TAXA DE REFERÊNCIA.....	67
TABELA 11 – CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA MYRC.PT.....	69
TABELA 12 – CUSTOS DE MANUTENÇÃO DA PLATAFORMA MYRC.PT.....	70
TABELA 13 – ESTIMATIVA DE RENTABILIZAÇÃO DA PLATAFORMA: BANNERS (ANO 0).....	71
TABELA 14 – ESTIMATIVA DE RENTABILIZAÇÃO DA PLATAFORMA: FILMES NA ZONA CENTRAL.....	72
TABELA 15 – ESTIMATIVA DE RENTABILIZAÇÃO DA PLATAFORMA: VENDA ONLINE (ANO 0).....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESQUEMA EXEMPLIFICATIVO DO ECOSISTEMA DO DESPORTO.....	5
FIGURA 2 – ESQUEMA EXEMPLIFICATIVO DO ECOSISTEMA DO SURF.....	7
FIGURA 3 – QUADRO DE REFERÊNCIA.....	29
FIGURA 4 – MATRIZ DE ANÁLISE DA MARCA RIP CURL.....	47
FIGURA 5 – MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
FIGURA 6 – BASE PARA MODELO DE NEGÓCIO DA NOVA PLATAFORMA.....	57
FIGURA 7 – ESTRUTURA BASE DA PÁGINA.....	61
FIGURA 8 – PROPOSTA DE LAYOUT DA PÁGINA	62
FIGURA 9 – MODELO DE NEGÓCIO DA NOVA PLATAFORMA.....	65

ÍNDICE DE IMAGENS

IMAGEM 1 – LOJA RIP CURL EM HUNTINGTON BEACH.....	41
IMAGEM 2 – RIP CURL ONLINE.....	42
IMAGEM 3 – O CONCEITO DO NIKE +: TÊNIS + UM I-POD.....	50
IMAGEM 4 – HOMEPAGE ACTUAL DA LOJA ONLINE DA RIP CURL.....	59

PARTE I – INTRODUÇÃO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projecto de Mestrado versa sobre o tema de como inovar uma marca inserida num mercado muito pouco diferenciado, recorrendo às novas tecnologias, mais concretamente, como inovar uma marca de surf face às suas concorrentes.

O formato de apresentação respeita as normas de elaboração de um Plano de Negócio para um projecto inovador e foi elaborado com o objectivo de, no final e de acordo com as conclusões obtidas, se avançar para a apresentação do mesmo à marca Rip Curl.

Numa primeira parte, apresentaremos o Quadro Teórico que suporta este plano, focando os principais temas que o enquadram – o desporto, o surf, o retalho e as novas tecnologias.

Em seguida, apresentamos a Envolvência no qual este projecto se irá desenvolver, no âmbito do contexto político, económico e social, mas também face às principais concorrentes da marca. Apresentaremos também a empresa Rip Curl, tanto a nível nacional como internacional.

A fase que se segue corresponde ao Plano de negócio propriamente dito, onde explicaremos em detalhe o projecto e as várias fases para o desenvolvimento do mesmo, passando pelos parceiros, o plano de marketing e comunicação e, finalmente, a análise financeira, que pretende comprovar a viabilidade económica do projecto.

Na última parte deste trabalho, são apresentadas as principais Conclusões retiradas sobre as temáticas focadas, sobre o plano de negócio, e sobre todo o projecto em si.

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA

O plano de negócios que se apresenta, no âmbito da temática mais abrangente da diferenciação de uma marca através das novas tecnologias, tem a finalidade de expor e fundamentar a criação de uma plataforma web para a Rip Curl Portugal, que funcionará

como piloto para uma posterior internacionalização para a Rip Curl Mundial, em função dos resultados obtidos nesta primeira experiência.

A ideia será apresentar o projecto final à marca e promover a sua implementação a nível nacional, sendo possível uma internacionalização do projecto se assim o entender a Rip Curl internacional.

O conceito base visa a criação de uma plataforma de serviços que complementa a prática de surf. O facto de a mesma ter o *endorment* de uma marca como a Rip Curl não só credibiliza a plataforma como, também, permite à Rip Curl diferenciar-se das suas concorrentes ao prestar um serviço único no mercado aos praticantes da principal modalidade associada a esta marca – o surf.

Os serviços propostos, para esta plataforma, pretendem acrescentar valor ao dia-a-dia de um praticante da modalidade, numa linguagem de “perito” para “praticante”. Queremos, acima de tudo, que um praticante se possa sentir acompanhado por uma equipa de “experts” para o apoiar, em questões como os exercícios físicos ideais para o complemento da prática do surf, noções nutricionistas, ou até mesmo o estado do mar.

Sendo este serviço, tal como o idealizamos, algo único e inovador no mercado, pensamos ser um excelente veículo para criação de impacto positivo na marca Rip Curl.

PARTE II – QUADRO TEÓRICO

De forma a fundamentar o nosso Plano de Negócios, expõe-se em seguida um quadro teórico, que pretende enquadrar o mesmo. Começaremos por abordar o contexto do desporto e do surf, onde se insere este projecto. De seguida, analisaremos a evolução da Internet e a sua importância na nova arena global. Focaremos também o retalho e o peso que o comércio online tem no mercado português. Por fim, expomos a problemática que surge como consequência de todos estes factores e à qual o projecto que apresentamos pretende responder.

3. CONTEXTO

3.1. **Desporto**

O nosso propósito é efectuar um plano de negócio inovador numa área específica do desporto – o surf. Todavia, é importante saber, nomeadamente no actual contexto da sociedade do conhecimento, “onde é que o desporto está, de onde vem, e para onde deve caminhar”¹, sendo que é nesta perspectiva futura que nos queremos posicionar.

Desde os tempos da Grécia antiga que o desporto ocupa um lugar central na sociedade. Na altura, “os jogos [olímpicos] eram o centro nevrálgico da vida grega, numa comunhão perfeita entre homem e sociedade”².

Na sua origem, os gregos, de forma a suprirem a necessidade básica do homem pela violência, sem os custos trágicos da guerra, inventaram os jogos olímpicos como forma de violência controlada, em honra de Zeus.

O desporto evoluiu muito desde então, sendo actualmente definido como “uma actividade física ou mental (...) um fenómeno sociocultural, que envolve a prática voluntária de actividade predominantemente física competitiva com finalidade

¹ Pires, Gustavo (2007), *Agôn – Gestão do Desport*, Porto Editora (1ª edição)

² *Idem*

recreativa ou profissional, ou predominantemente física não competitiva com finalidade de lazer, contribuindo para a formação, desenvolvimento e/ou aprimoramento físico, intelectual e psíquico de seus praticantes e espectadores.”³.

No âmbito do nosso projecto, iremos focar-nos mais nos praticantes do desporto e não tanto nos espectadores, a não ser que sejam potenciais praticantes.

O desporto é um espaço de conflito, onde mais do que os atletas que se defrontam, temos as marcas, os organizadores e até os próprios espectadores que torcem por um atleta, por uma equipa, a “lutarem” entre si.

A nova arena é global, com os média a permitirem a difusão de todo o tipo de competições e modalidades a uma escala planetária, cada vez mais abrangente e com cada vez mais intervenientes. O desporto é cada vez mais um transmissor de imagens, ideias, valores e *players*, que vão desde os atletas aos eventos, passando por clientes, fãs, media, marcas, entre outros⁴.

É cada vez mais um mercado onde se fazem negócios diariamente. De acordo com um estudo do Grupo NPD⁵, o mercado global do desporto está avaliado em cerca de 213 biliões de euros, o que explica o facto de as grandes multinacionais se estarem a posicionar estrategicamente para tirar o maior partido possível deste mercado – a título de exemplo, temos a recente entrada da Nike no mercado do surf, que analisaremos em detalhe mais adiante.

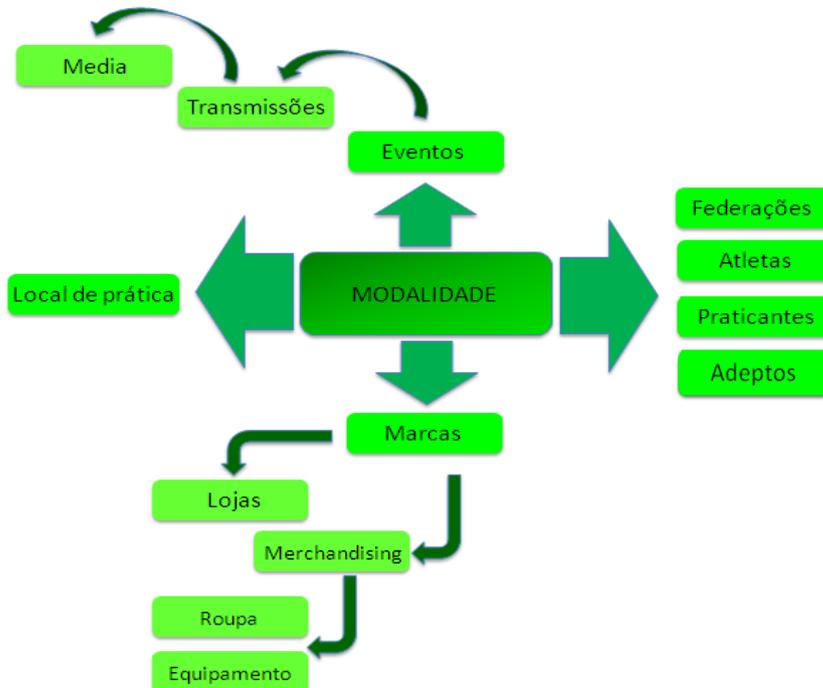
Para além das grandes marcas, outro *player* de relevo na actualidade desportiva são os meios de comunicação social. Mais do que se limitarem a fazer a cobertura dos eventos e dos seus participantes, os media actualmente já intervêm a vários níveis, sendo a força de um desporto ou evento desportivo directamente proporcional à cobertura que os media fazem desse mesmo desporto ou evento.

³ www.wikipédia.pt

⁴ Dionísio, Pedro – coordenação (2009), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*, Dom Quixote

⁵ EuroSIMA and NPD Group (2010), *Global Sports Market Size Estimate*, SIMA

Figura 1 - Esquema exemplificativo do ecossistema do desporto



3.2. Surf

3.2.1. As origens do surf

Como já referimos, o âmbito do nosso projecto enquadra-se dentro de um tipo mais específico de desporto – o surf.

As origens desta pratica de deslizar sobre as ondas estarão entre os povos polinésios, algures no século XV⁶. O primeiro relato concreto da existência do desporto foi feito pelo navegador James Cook, que descobriu o arquipélago do Havai e viu os primeiros surfistas em acção. Em Portugal, o surf terá surgido na década de 60, afirmando-se apenas nos anos 70 como modalidade desportiva – é nessa altura que surgem os primeiros campeonatos e clubes de surf⁷. Pedro Martins de Lima, considerado o

⁶ www.wikipédia.com

⁷ Moraes Rocha, João, et al (2008), *História do Surf em Portugal – as origens*, Quimera Editores

primeiro surfista português, começou a surfar na década de 60 com material que trazia das suas viagens ao estrangeiro.

No seu início, “o surf português era dos estrangeiros que por cá passavam e de apenas meia dúzia de portugueses (...). Nos finais de 70, sobretudo na sequência do Campeonato Nacional de Surf na Ericeira em 1977, o número de surfistas portugueses não parou de aumentar, multiplicando-se por núcleos ao longo da costa”⁸.

Os núcleos mais antigos são os de Peniche, Linha do Estoril (São Pedro e Carcavelos sobretudo), Costa de Caparica e Ericeira.

A costa portuguesa tem 1.187 km de faixa costeira e 487 praias assinaladas⁹, das quais 180 foram consideradas “Praias de Ouro” pela Quercus, dada a qualidade da água. Seja para principiantes ou atletas de alta competição, há ondas para todos os gostos e modalidades aquáticas, o que faz de Portugal cada vez mais um destino para quem pratica surf.

3.2.2. Características da modalidade

O surf atingiu nos últimos anos uma notoriedade incrível – já não são apenas as marcas de surf que se apropriam da ideia de deslizar sobre as ondas e domar a Natureza. A publicidade alusiva ao surf é uma constante quando surgem os primeiros dias de calor, e dificilmente encontraremos uma praia em Portugal onde não sejam vistas pranchas na água ou na areia à espera da maré.

Embora seja difícil definir exactamente quantos surfistas existem, uma vez que 90 % dos surfistas não estão registados num clube ou federação, o último estudo realizado aponta para a existência de 23 milhões de surfistas em todo o mundo¹⁰.

⁸ Moraes Rocha, João, et all (2008), *História do Surf em Portugal – as origens*, Quimera Editores

⁹ www.portaldocidadao.pt

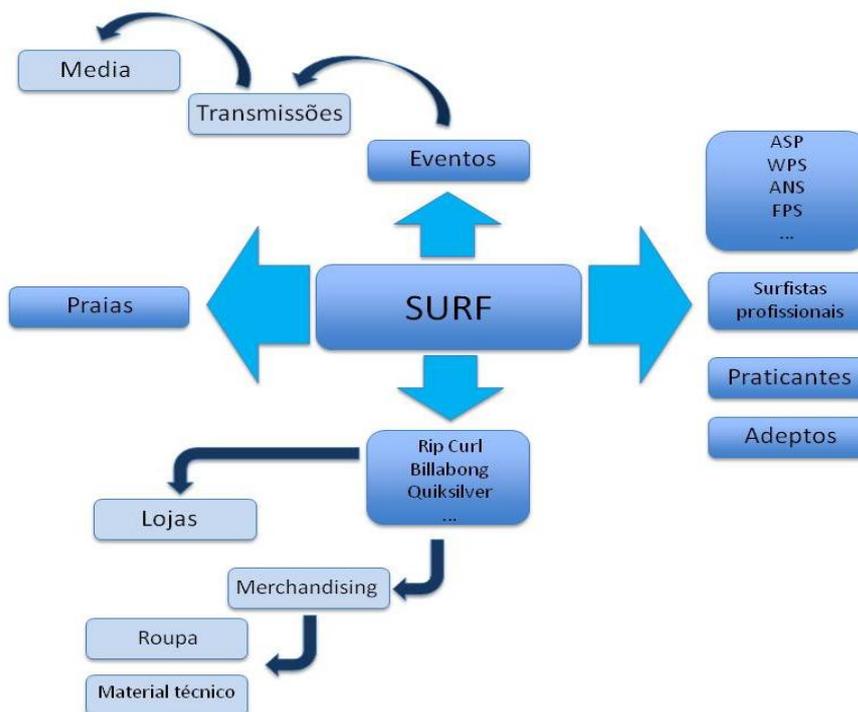
¹⁰ EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *European Study on purchasing trends of boardsports products*, SIMA

Na Europa, estima-se que o Reino Unido terá entre 500 e 600 mil surfistas e em França existirão cerca de 200 mil surfistas. Actualmente, em Portugal deverá haver entre 50 a 70 mil praticantes regulares de surf, ou seja, que fazem surf pelo menos 1 vez por semana¹¹.

Estes números têm obviamente impacto a nível económico: o mercado global dos desportos aquáticos, em termos de categorias de produto, ronda os 4,7 mil milhões de euros no que diz respeito a *beach wear* e os 7,4 mil milhões de euros na venda de material específico para a prática de desportos náuticos¹².

Há vários intervenientes nesta modalidade, que a tornam num mercado global e competitivo. Aplicando o esquema previamente apresentado para o desporto, podemos compreender melhor as características e *players* do surf:

Figura 2 - Esquema exemplificativo do ecossistema do surf



¹¹ Associação Nacional de Surfistas

¹² EuroSIMA and NPD Group (2010), *Global Sports Market Size Estimate*, SIMA

3.2.3. Surf – um fenómeno tribal

“As modalidades desportivas têm uma cultura que determina diferentes atitudes e comportamentos dos praticantes, técnicos e dirigentes que a elas estão ligados.¹³”

No caso específico do surf, podemos aqui desenvolver um pouco a temática da tribo, cujo termo sociológico foi estudado por Bernard e Veronique Cova (2002)¹⁴. Os autores apresentam uma visão da sociedade que, cada vez mais apologista das liberdades, deve restabelecer as ligações de comunidade.

As pessoas estão menos interessados nos objectos e marcas que consomem, e mais nas ligações que estes permitem. O marketing tem evoluído a par com esta nova individualização dos consumidores, cada vez mais informados sobre os produtos que consomem – cada vez mais, é sua função reforçar o sentimento de comunidade dentro das novas tribos de consumidores (por tribos, entendemos grupos de pessoas heterogéneas, que partilham o gosto por produtos ou serviços, estando apenas ligados por este elemento comum).

Esta ligação é analisada por Moutinho, Dionísio e Leal (2007)¹⁵, que se debruçam sobre o surf como exemplo desta tribalização da sociedade moderna. Sendo um desporto que tem fortes associações no que diz respeito ao estilo de vida – os praticantes são pessoas com um estilo de vida saudável, respeitadores da natureza, fechados em si enquanto grupo – há também uma forte associação territorial, pois os surfistas têm a “sua” praia e nem sempre aceitam bem outros praticantes que não sejam frequentadores assíduos.

Por detrás destas tribos estão as marcas de surf, factor de união entre todos, pois fornecem os elementos necessários à prática – pranchas, fatos e roupa. “Consumir estas marcas faz parte do processo de afiliação a uma tribo”¹⁶, chegando por vezes ao extremo de serem um factor de culto para muitos praticantes.

¹³ Pires, Gustavo (2007), *Agôn – Gestão do Desporto*, Porto Editora (1ª edição)

¹⁴ Cova, Bernard, Cova, Veronique (2002), Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing *European Journal of Marketing*, ABI/INFORM Global

¹⁵ Moutinho, Luiz, Dionísio, Pedro e Leal, Carmo (2007), Surf Tribal Behaviour: a sports marketing application, *Marketing Intelligence and Planning*, Emerald Group Publishing

¹⁶ *Idem*

Há mais uma particularidade que importa realçar dentro deste mercado – os dois tipos de consumidores: os verdadeiros surfistas e os fãs. São dois grupos distintos, e que nem sempre se relacionam, mas que tornam o surf um meio muito diferente para as marcas que nele actuam, pois estas têm de comunicar para dois tipos de clientes.

3.2.4. Consumidores – praticantes e fãs

Como referimos, é no desporto que surge um tipo de consumidor diferente de outros produtos e serviços – os fãs, que mantêm com as marcas desportivas uma “forte relação emocional”¹⁷.

A conquista de novos consumidores passa por transformar simpatizantes e espectadores ocasionais em espectadores regulares, e estes em fãs.

O surf é uma vertente muito prática do contexto de tribo, de que já falamos. Moutinho, Dionísio e Leal (2007) analisaram esta questão através de um estudo cujo modelo conceptual foram dois focus groups: um composto por surfistas, outro por fãs de surf, e tentaram comprovar 4 princípios, cujas conclusões explicitamos desde já:

1. “O surf é uma actividade que exhibe as manifestações de um culto religioso” – isto foi comprovado pelo estudo: embora apenas os surfistas reconheçam que há locais “sagrados” (as praias com as melhores ondas, ambos surfistas e fãs veneram determinados símbolos (marcas, pranchas de surf, determinados valores, etc...))
2. “O comportamento dos fãs varia consoante o seu grau de compromisso para com o desporto” – também esta suposição foi confirmada pelo estudo. As escolhas dos fãs nem sempre estão directamente ligadas ao surf, enquanto a prioridade dos surfistas é sempre o surf.
3. “O comportamento dos fãs é influenciado pela sua necessidade de afiliação” – o reconhecimento social entre os surfistas e fãs é diferente, sendo que os surfistas não aprovam a postura de alguns fãs, que por usarem roupas de surf acham que já fazem parte da comunidade. O simbolismo de afiliação para os surfistas é antes de mais a prancha; para os fãs são as roupas.

¹⁷ Moutinho, Luiz, Dionísio, Pedro e Leal, Carmo (2007), Surf Tribal Behaviour: a sports marketing application, *Marketing Intelligence and Planning*, Emerald Group Publishing

4. “A preferência por determinadas marcas associadas ao surf é gradual” – os surfistas preferem as verdadeiras marcas de surf, já os fãs também são atraídos por marcas associadas ao surf.

No final do artigo, os autores resumem as principais conclusões a que chegaram com este estudo:

- A comunidade surfista pode ser considerada uma tribo (nomeadamente pelos aspectos de culto, rituais e locais sagrados que se identificaram);
- Os tipos de fãs variam consoante o seu envolvimento com a modalidade;
- A aceitação de marcas associadas ao surf varia entre surfistas e fãs;
- A própria aceitação às marcas de surf varia, pela adesão massiva de não surfistas às mesmas, o que tem causado a “fuga” dos verdadeiros surfistas destas marcas.

Os autores terminam o artigo referindo algumas limitações do estudo, pelo âmbito reduzido que tem, mas o mesmo não deixa de ser um excelente ponto de partida para compreender este meio.

De acordo com um estudo efectuado pela revista brasileira “Fluir”¹⁸, 90% dos consumidores de *surf wear* nunca surfaram na vida. Isto explica o crescimento que este mercado tem tido, pois não acompanha o crescimento da modalidade. Um estudo da EuroSIMA com o Arcane Institut¹⁹ refere que os europeus gastaram, entre Setembro de 2009 e Setembro de 2010, em média, 315 € em material desportivo mas, durante o mesmo período, gastaram 415 € em roupa de marcas de desporto.

3.2.5. Marcas de surf: uma identificação para além das ondas

No contexto do surf, as ligações mais importantes não são apenas as praias ou as pranchas, mas também as marcas que os surfistas compram. Mais do que apenas um desporto, o surf é um estilo de vida que tem uma grande influência no mundo da moda, da música e das marcas.

¹⁸ <http://www.fluir.com.br/>

¹⁹ EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *European Study on purchasing trends of boardsports products*, SIMA

No caso específico da comunidade surfista mundial, há algumas marcas que estão fortemente ligadas à modalidade e aos seus hábitos de consumo, influenciados pelos aspectos do culto que caracteriza a forma como os surfistas sentem o seu desporto como uma forma de vida²⁰.

Segundo a SIMA - Surf Industry Manufactures Association²¹, há cerca de 300 marcas diferentes de produtores e vendedores de material de surf. Todavia, há duas marcas que actualmente lideram o mercado de surf internacional juntamente com a Rip Curl, e que é importante analisar – a Quiksilver e a Billabong.

A Quiksilver nasce nos anos 70 como uma empresa que vende calções de banho às lojas



de surf, mais habituadas a vender pranchas e barras de *wax*²² do que roupa. Aos poucos foram evoluindo para a multinacional que são hoje, com três sub-marcas distintas: a

Quiksilver (marca mãe, virada para o público masculino), a Roxy (marca mais feminina e jovem) e a DC Shoes (a aposta da empresa no mercado do skate).

Actualmente, a marca tem mais de 500 lojas espalhadas em mais de 90 países, sendo líder de mercado na maioria dos países onde está presente.

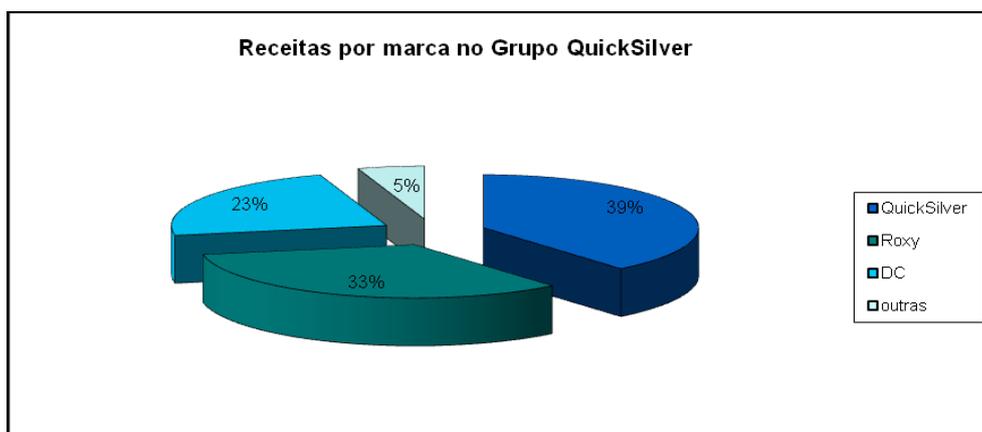
Mais de metade das receitas vêm dos produtos Quiksilver e Roxy, que vão desde *beachwear* a equipamento para neve.

²⁰ Moutinho, Luiz, Dionísio, Pedro e Leal, Carmo (2007), Surf Tribal Behaviour: a sports marketing application, *Marketing Intelligence and Planning*, Emerald Group Publishing

²¹ www.eurosima.com

²² Cera que é aplicada na prancha para não se escorregar quando se faz surf

Gráfico 1 - Receitas por marca em 2010 no Grupo Quiksilver



FONTE: Relatório e Contas consolidado 2010, QuikSilver Int.

Em 2009, a marca comprou a empresa de produtos de neve Rosignol, o que acabou por se revelar um mau negócio, que se refletiu nas receitas. Em 2010, os proveitos voltaram a descer (7%), mas de forma menos acentuada que de 2008 para 2009:

Tabela 1 - Receitas consolidadas do Grupo Quiksilver

Receitas consolidadas	
2010	1.299.414.168,92 €
2009	1.409.942.341,09 €
2008	1.614.784.434,51 €
2007	1.459.785.242,59 €

FONTE: Relatório e Contas consolidado 2010, 2009 e 2001-2008, QuikSilver Int.



A Billabong foi fundada em 1973 na Gold Coast, Austrália pelo surfista e *shaper*²³ Gordon Merchant. A empresa foi imediatamente bem sucedida, impulsionada pela grande procura pelos seus *boardshorts* (bermudas de surf). Já nessa época, a Billabong patrocinava competições e eventos, o que contribuiu para a divulgação e valorização da marca.

²³ Do inglês “shape” (forma): pessoa que dá forma à prancha, que a produz

Nos anos 80, a empresa já estava consolidada no mercado australiano e iniciou a sua expansão internacional. Na década de 90, o mercado mundial de *surfwear* cresce exponencialmente e a Billabong inicia uma estratégia de diversificação de produtos e começa a avançar para novos mercados, replicando o seu modelo de negócios para o público de outros desportos de prancha: o skate e o snowboard. Actualmente, marcas como a Von Zipper, a XCEL ou a Dakine fazem parte do Grupo Billabong, complementando a oferta para os vários segmentos e desportos.

As receitas da empresa também sofreram uma quebra em 2010, mantendo-se todavia como nº 2 do mundo e seguindo de muito perto a Quiksilver.

Tabela 2 - Receitas consolidadas do Grupo Billabong

Receitas consolidadas	
2010	1.060.847.640,15 €
2009	1.193.870.785,22 €
2008	965.586.552,83 €
2007	877.252.021,63 €

FONTE: Relatórios e Contas consolidadas, Billabong Int.

Dado o foco do nosso projecto ser a Rip Curl, deixaremos a análise desta empresa para uma fase mais adiantada do trabalho;

Para além destas três, consideradas as principais, há inúmeras outras marcas de surf, sendo que as marcas próprias das grandes distribuidoras têm vindo a ganhar terreno – é o caso da Deeplly (da Sport Zone) ou da Tribord (da Decathlon).

Ainda dentro deste fenómeno das marcas de surf, há quer realçar dois factores:

- A recente entrada neste mercado por parte da Nike – com a sua sub-marca Nike 6.0, o gigante do desporto entra no meio dos desportos radicais com roupa, ténis e uma equipa de jovens promessas das várias modalidades. Depois de comprar a Hurley, a Nike mostra que o surf é claramente um mercado no qual se deve apostar.

- A aposta de marcas que nada têm a ver com a modalidade. Em Portugal, por exemplo, uma série de marcas têm marcado presença neste meio, patrocinando eventos e atletas: a Red Bull (cuja aposta internacional nos desportos radicais já faz parte do ADN da marca), a TMN (que patrocina campeonatos, atletas e têm eventos próprios como surf camps e competições para juniores) ou a Buondi (nos campeonatos de surf há mais de 20 anos). Também bancos como o BES ou a Caixa Geral de Depósitos ou marcas automóveis como a Renault ou a Seat já perceberam o potencial desta modalidade.

Mais do que um hobby, o surf é, para muitos, um estilo de vida, uma forma de estar, com princípios e regras próprias. Percebendo esta situação, as marcas fora do meio começam a invadir este espaço, tornando não só o mercado um pouco saturado bem como pouco inovador e diferenciador na sua oferta.

O contexto do desporto, e mais especificamente do surf, tem particularidades que o diferenciam enquanto mercado e, sobretudo, enquanto potencial de investimento para novos projectos, pois acabam por ter importância na vida de quem pratica esta actividade.

No caso do surf, há cada vez mais marcas, de dentro e fora do meio, muito semelhantes entre si e na forma como abordam os consumidores. Num contexto cada vez mais global, como iremos ver em seguida, há espaço para projectos que procurem a diferenciação e aproveitem a “boleia” da Internet para o fazer.

4. DA WEB 1.0 PARA A WEB 2.0 E 3.0

Sendo a concretização do nosso projecto uma plataforma Web, importa analisar o fenómeno da Internet, a sua evolução e as consequências em termos de consumidores.

4.1. **As principais diferenças e a evolução das novas tecnologias**

Nos últimos anos, a Sociedade da Informação e do Conhecimento tem provocado mudanças na vida diária das pessoas. As novas tecnologias estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das pessoas e das empresas, modificando a forma como umas e outras têm de se relacionar, de trabalhar, de viver. A Internet é uma realidade inegável, se virmos que tem, actualmente, mais de 1 bilião de utilizadores, mais de 500 milhões de websites e mais de 70 milhões de blogs. Estima-se que, diariamente, sejam trocados mais 180 milhões de e-mails.

A penetração da Internet ultrapassa os 50% da população em algumas zonas do globo, como ilustra a tabela abaixo, tendo tido a nível mundial, e de 2000 até 2010, um crescimento de mais de 400%.

Tabela 3 - A utilização da internet face à população mundial²⁴

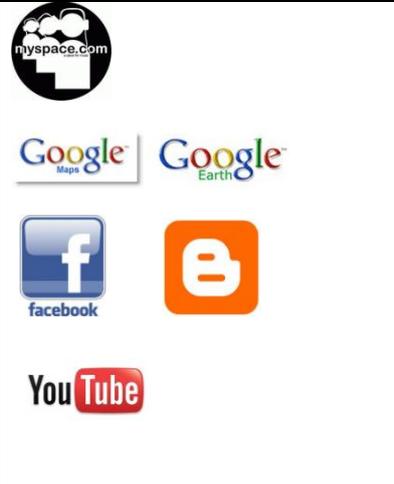
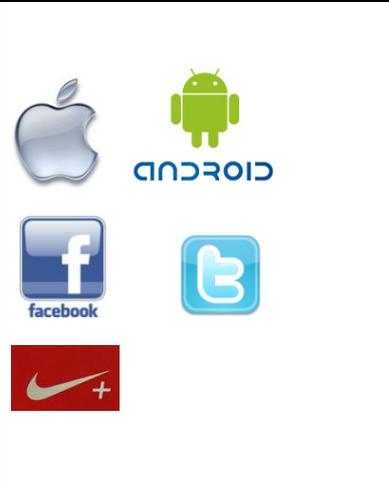
WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS					
World Regions	Population (2010 est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000 - 2010
Africa	1.013.779.050	4.514.400	110.931.700	10,7%	2357,3%
Asia	3.834.792.852	114.304.000	825.094.396	21,5%	621,8%
Europe	813.319.511	105.096.093	475.069.448	58,4%	352,0%
Middle East	212.336.924	3.284.800	63.240.946	29,8%	1825,3%
North America	344.124.450	108.096.800	266.224.500	77,4%	146,3%
Latin America/Caribbean	592.556.972	18.068.919	204.689.836	34,5%	1032,8%
Oceania/Australia	34.700.201	7.620.480	21.263.990	61,3%	179,0%
WORLD TOTAL	6.845.609.960	360.985.492	1.966.514.816	28,7%	444,8%

NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics are for June 30, 2010. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the [US Census Bureau](#). (4) Internet usage information comes from data published by [Nielsen Online](#), by the [International Telecommunications Union](#), by [GfK](#), local Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, disclaimer, and navigation help, please refer to the [Site Surfing Guide](#). (6) Information in this site may be cited, giving the due credit to www.internetworldstats.com. Copyright © 2000 - 2010. Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.

²⁴ www.internetworldstats.com

Este crescimento fez com que as tendências também tivessem de evoluir – a Web 1.0, primeira fase da Web, que funcionava por *hiperlinks* e onde as trocas de informação eram feitas através dos mails e messengers, desenvolveu-se na Web 2.0, que faz da Internet uma plataforma de trocas e interações. Actualmente, já estaremos a evoluir para a fase da Web 3.0, onde a Web funcionará quase como uma assistente pessoal, que sabe tudo sobre nós e pode pesquisar qualquer informação para nos dar resposta.

Tabela 4 - As principais diferenças entre Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0²⁵:

Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Informação	Interação	Antecipação
Sociedade de Informação	Sociedade do Conhecimento	Sociedade da Experiência
Empresas Fornecem	Todos Partilham	Web fornece
Era da Produção	Era da Colaboração	Era da Experiência
Webpages, Sites	Blogs, Wikis, Perfis	Mashup, Semantic Web, 3D
		

Numa vertente mais empresarial, observamos que cada vez mais empresas utilizam as novas tecnologias, sendo a Internet uma ferramenta inegável na gestão diária de qualquer negócio.

²⁵ Mota Ferreira, Gonçalo, *Retalho de artigos desportivos on-line no Século XXI, Projecto Sport Zone On-line*. INDEG/ISCTE, Projecto de Mestrado em Gestão, 2009

Por outro lado, e graças à Internet, as pessoas estão cada vez mais ligadas entre si e com o mundo que as rodeia – a filosofia do “always on”²⁶ é possível graças aos inúmeros aparelhos e gadgets que o mercado disponibiliza. O “mobile” é uma realidade inquestionável – em qualquer lugar ou situação é possível estar conectado com os outros e com o mundo.

De realçar, dentro deste novo contexto, dois pensadores que identificaram duas tendências que são referência na análise deste novo contexto social e económico:

- Lei de Moore: refere que a capacidade de processamento de um computador duplica a cada 18 meses, pelo mesmo custo. Como consequência, os computadores ficam mais pequenos, mais potentes e mais funcionais
- Lei de Metcalfe: mede o valor de uma rede, que será directamente proporcional ao quadrado do número de utilizadores.

A conjugação destas duas leis, com o fenómeno da Internet, trouxe um novo contexto social, económico e tecnológico. A interacção das pessoas entre si e das pessoas com as marcas mudou. Neste novo contexto, apelidado de Groundswell por parte de Li e Bernoff (2008), “as pessoas usam as tecnologias para terem aquilo que precisam umas das outras”, passando as marcas e as empresas para segundo plano. Esta nova realidade nasce da colisão entre pessoas, tecnologia e a economia.

A nova realidade é “people connecting” – os consumidores são activos, falam entre si nas redes sociais, partilham as suas vidas, ideias e consumos.

4.2. A arena global dos *social media*

A rádio demorou 38 anos a atingir os 50 milhões de utilizadores; a televisão demorou 13 anos; a internet demorou apenas 4. O Facebook demorou menos de um. E se esta rede social fosse um país, seria o 3º maior do mundo, a seguir à China e à Índia²⁷.

²⁶ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionísio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

²⁷ Vieira, Joao Paulo (2010), “A 2ª vida da nova economia” *VISÃO* de 22 de Julho

Embora o termo “rede social” tenha mais de um século, servindo para designar um conjunto complexo de relações entre membros de um sistema social a diferentes dimensões, desde a interpessoal à internacional, é actualmente que esta expressão encontra a sua definição mais completa. As redes sociais são, actualmente, dos conteúdos mais pesquisados na Internet – há 3 redes no top 10 dos sites mais visitados (My Space, Orkut e Facebook).

Uma vez mais, o Facebook é o melhor exemplo: tem mais de 700 milhões de utilizadores activos, sendo que 50% destes se ligam todos os dias. É o site mais procurado na internet, sendo necessários 10 mil servidores para suportar a rede. Em 2009, valia 4 mil milhões de dólares, estando hoje avaliada entre 7,9 e 11 mil milhões de dólares²⁸.

Mas não são apenas as redes sociais que ilustram a nova realidade na qual vivemos. Outro tema importante é *o user generated content*, a partilha de informação online feita por consumidores, e que pode ser exemplificado pelo YouTube (são visionados, diariamente, 2 mil milhões de vídeos e, a cada minuto, é feito o upload de 24 horas de filme²⁹), pela Wikipedia, com as suas mais de 15 milhões de entradas, ou, de uma forma mais pessoal ainda, pela existência de cerca de 300 milhões de blogues, em 81 línguas diferentes.

4.3. Um novo consumidor

As marcas actualmente têm de lidar com um novo tipo de consumidor, que pertence à *Geração Millennium*, uma geração muito distanciada das anteriores em termos comportamentais e de interacção com as novas tecnologias³⁰

De acordo com Erik Qualman na sua obra “Socialnomics” (2009)³¹, daqui a 10 anos as evoluções e diferenças ainda serão mais marcantes. O consumidor hoje é infiel, volátil,

²⁸ Vieira, Joao Paulo (2010), “A 2ª vida da nova economia” *VISÃO* de 22 de Julho

²⁹ http://www.youtube.com/t/fact_sheet

³⁰ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionísio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

multicultural, com pouco tempo, informa-se online, emite a sua opinião e é socialmente responsável. Em 2020, o consumidor será ainda mais móvel, muito mais racional nas suas escolhas, decidido, dependente das novas formas de comunicação, exigente e difícil de surpreender.

Estes novos consumidores usam uma nova linguagem, muito própria dos novos meios onde se movimentam. Acreditam mais em anónimos que encontram casualmente em forums ou trocas de e-mails do que naquilo que lhes é transmitido pela publicidade. “Do ponto de vista de quem utiliza a internet, as opiniões de outros internautas tem validade, porque não existe conflito de interesses”³². Daqui surge o termo de “Prosumer”, de Alvin Toffler (1980)³³, o consumidor que também é produtor de informação. Todos estes factores levaram a um *empowerment* dos consumidores, cada vez mais exigentes e sempre online.

E se o consumidor é cada vez mais digital e adepto das novas tecnologias, é natural que a sua preferência recaia, cada vez mais, pelos canais digitais no momento de compra. Em suma, a realidade mudou.

4.4. Necessidade de adaptação por parte das marcas

O “Groundswell” de Li e Bernoff³⁴, que já referimos, é uma tendência social, na qual as pessoas usam as tecnologias para conseguirem aquilo que querem umas das outras, mais do que das empresas ou marcas.

É nesta nova realidade que surge o conceito de *blended Marketing*³⁵ – as técnicas tradicionais de marketing já não são suficientes, é necessário ir mais além e apanhar a boleia das novas tecnologias, desta nova realidade onde estão os consumidores actuais.

³¹ Qualman, Erik (2009), *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*, Wiley Publishing

³² Vieira, Joao Paulo, “A 2ª Vida da nova economia”, in Revista VISÃO, 22 de Julho de 2010, Lisboa.

³³ Toffler, Alvin (1980), *The Third Wave*, Bantam

³⁴ LI, Charlene, Bernoff, Josh (2008), *Groundswell – winning in a world transformed by social technologies*, Boston: Harvard Business Press (1st edition)

Sendo a mudança inevitável, é preciso aproveitar a Internet, as redes sociais e todas estas novas formas de comunicar e potencia-las como ferramentas a favor do nosso negócio. A Internet aumenta a exposição das marcas, trazendo consigo mais responsabilidade para as mesmas.

A título de exemplo, podemos ver o que fizeram duas das marcas mais fortes do contexto desportivo para adaptarem as suas estratégias para a vertente online de forma concertada, uma numa perspectiva de estratégia de marca (Nike) e outra numa óptica de promoção das actividades às quais está associada (Red Bull)³⁶:

1. O principal objectivo do site da Nike é a marca ser vista como facilitadora da actividade desportiva e da interacção entre elementos de uma comunidade.

O que podemos retirar daqui é que se a marca já é famosa, não há necessidade de forçar a presença – é preciso encontrar formas alternativas de envolver as pessoas, mais do que insistir em aumentar a notoriedade. Neste caso, em vez de a preocupação principal ser a venda, é ajudar o consumidor.

2. O website da Red Bull é um canal de promoção para as várias iniciativas offline da marca, nomeadamente a nível da aposta nos desportos radicais. Reconhece que a Web não é um fim em si mesmo mas sim um meio para suportar as inúmeras iniciativas que a marca promove. Foram pioneiros a experimentar o “Facebook Connect”, que permite interligar o site social com outros sites, tendo também sido a primeira marca a ter uma presença na Playstation Home, um mundo virtual de avatares, passando em seguida para o *in-game advertising*.

No seguimento da estratégia da Red Bull, é preciso tentar ser pioneiro, fazer boas apostas e garantir que as actividades online têm ligação com o mundo real.

A Internet e a realidade dela decorrente, tais como as redes sociais, a partilha de informação e o novo consumidor, fazem já parte do quotidiano e da realidade social. As

³⁵ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionísio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

³⁶ Benady, David (2009), *Power Brands: The Secret of success, Revolution*, Haymarket Business Publications Ltd

marcas têm de acompanhar esta tendência e adaptar-se, sob pena de ficarem para trás, não descurando, contudo, os ditos canais tradicionais.

As lojas online devem complementar as marcas, pois são mais uma forma de levar as marcas até ao consumidor. Cruzar o online e offline é, cada vez mais, uma necessidade.³⁷

A dinâmica online alterou para sempre a forma como empresas e pessoas interagem entre e umas com as outras. As evoluções e diferenças variam consoante os sectores, sendo que há linhas orientadoras comuns a todos. A mais visível e à qual se deve dar mais atenção é um novo tipo de consumidor, com mais poder, e consciente deste poder. Algumas marcas já adoptaram uma estratégia *blended* de forma a tirar o maior partido possível desta realidade.

Um dos sectores onde podemos ver esta evolução do offline para o online é o sector do retalho, que analisamos em seguida.

³⁷ Walmsey, Andrew (2008), Web Stores must complement brands, *Marketing*, Haymarket Business Publications Ltd

5. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO RETALHO – O CONTEXTO PORTUGUÊS

A marca sobre a qual iremos trabalhar – a Rip Curl – opera no mercado de retalho, pelo que importa contextualizar a realidade portuguesa dos canais de distribuição e da evolução do offline para o online à qual se assiste actualmente.

5.1. Venda tradicional

Estando o nosso projecto relacionado com a venda de material desportivo, é importante focar o desenvolvimento do retalho em Portugal, nomeadamente no que diz respeito a artigos desportivos.

O mercado de retalho de artigos desportivos está inserido no comércio a retalho de base não alimentar, sendo as transacções realizadas através de distintos canais, como comércio tradicional, as grandes superfícies, por catálogo ou pela Internet.

O sector do retalho offline tem sofrido algumas evoluções, que importa referir:

1. Declínio do comércio tradicional: embora continue a representar cerca de 88% do número de lojas em Portugal, este modelo detém a menor percentagem de vendas em volume e valor.³⁸
2. Modernização do tecido retalhista: 60% do total de estabelecimentos em Portugal são lojas que abriram desde 1990, e que detém cerca de 50% da quota de mercado em valor. Para além disso, a segmentação dentro deste sector tem-se vindo a acentuar, tendo surgido novos conceitos de loja, tais como os “Category Killers” (empresas que dominam um segmento, detendo um monopólio do mesmo) e as lojas de “Hard Discount” (onde os custos dos produtos são reduzidos ao máximo)³⁹.

³⁸ <http://www.dgae.min-economia.pt>

³⁹ Mota Ferreira, Gonçalo, *Retalho de artigos desportivos on-line no Século XXI, Projecto Sport Zone On-line*. INDEG/ISCTE, Projecto de Mestrado em Gestão, 2009

3. Fenómeno Centro Comercial: as grandes superfícies, embora apenas representem 5.5% do total de número de lojas, detêm uma quota em valor de 38.1%, e têm vindo a crescer. A título de exemplo, é de referir que a Associação Portuguesa dos Centros Comerciais (APCC) tem actualmente 130 associados.
4. Entrada de empresas internacionais no mercado português: progressivamente assistimos à maior presença de empresas de origem internacional, de que são exemplos o *El Corte Ingles* (entrou em Portugal em 2001) ou o *IKEA* e o *Media Markt* (2004)⁴⁰.
5. O canal on-line: Portugal segue as tendências europeias, tendo vindo a crescer anualmente o número de utilizadores da Internet, bem como das transacções online. A Marktest refere que a penetração de Internet em Portugal aumentou mais de 26 vezes nos últimos 14 anos, passando de 2.4% em 1997 para os 62.9% agora observados.⁴¹

5.2. Os canais on-line

Segundo vários estudos⁴², a principal tendência do mercado retalhista é o crescimento do *e-commerce*, que tem crescido, aliás, a par com o aumento dos users online. Os lucros das plataformas de e-commerce têm crescido em todo o mundo de forma constante, reflexo de uma melhoria nestas plataformas em termos de usabilidade, ma também um aumento de confiança por parte dos consumidores nas compras online.

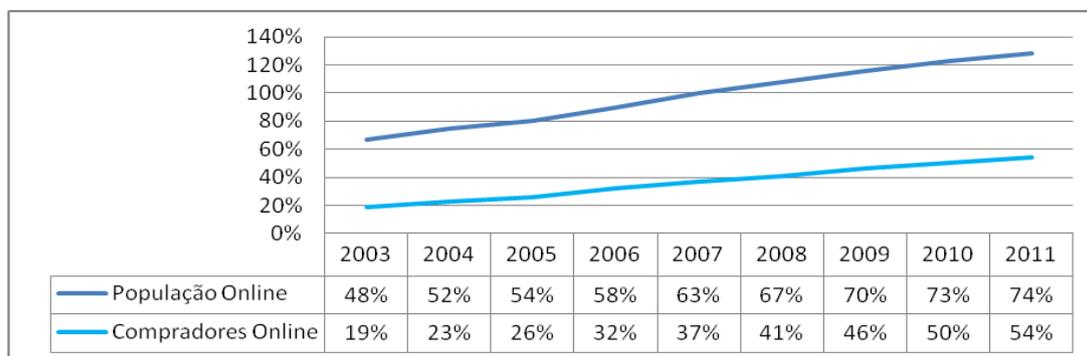
O gráfico e a tabela que apresentamos comprovam efectivamente este crescimento.

⁴⁰ www.apcc.pt

⁴¹ www.marktest.com – dados do Bareme Internet de 2010

⁴² “2016: The Future Value Chain” Intel, Capgemini e GCI, 2006

Gráfico 2 - Evolução da % de população com mais de 16 anos que efectua compras on-line na Europa



FONTE: Forrester INC

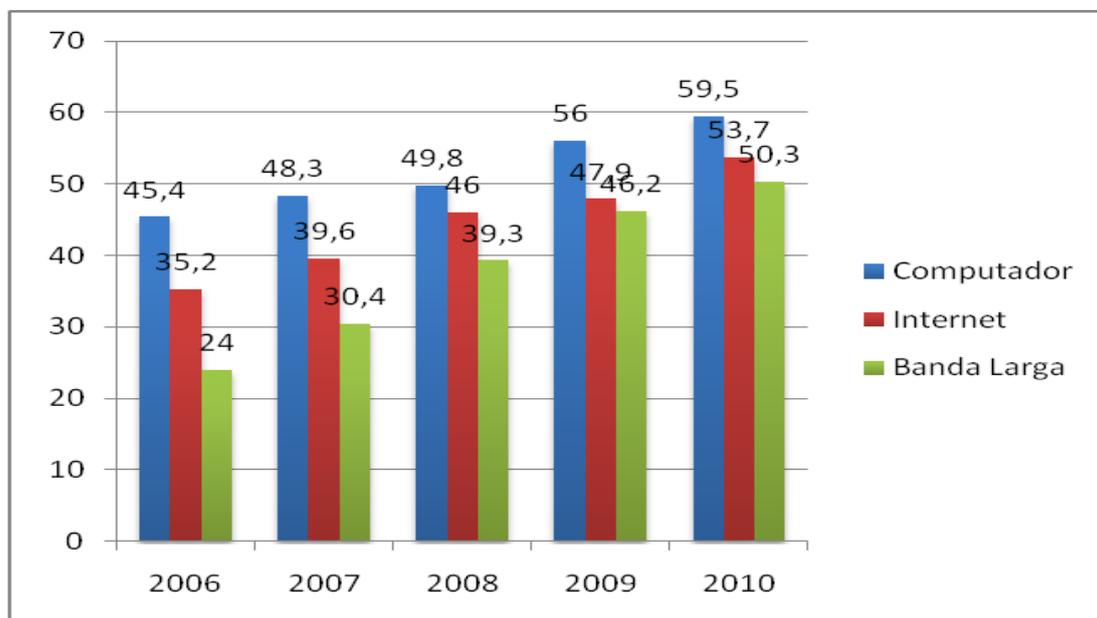
Tabela 5 - Receitas do comércio electrónico por regiões, de 2008 a 2012

Retail Ecommerce Revenues Worldwide, by Region, 2008 to 2012 (billions)					
	2008	2009	2010	2011	2012
North America	\$152,50	\$153,90	\$167,90	\$188,10	\$211,60
Western Europe	\$145,00	\$150,30	\$159,30	\$176,80	\$194,50
Asia	\$94,60	\$104,20	\$119,00	\$138,90	\$161,90
Rest of World	\$37,80	\$49,10	\$71,30	\$98,00	\$129,80
Worldwide	\$430,80	\$457,50	\$517,50	\$601,80	\$697,80

FONTE: Caris & Company, "Technology: Internet & Software," provided to eMarketer, Sep 16, 2010

Portugal acompanha as tendências internacionais, com mais de metade dos agregados domésticos com acesso a computadores em casa, com ligação à internet.

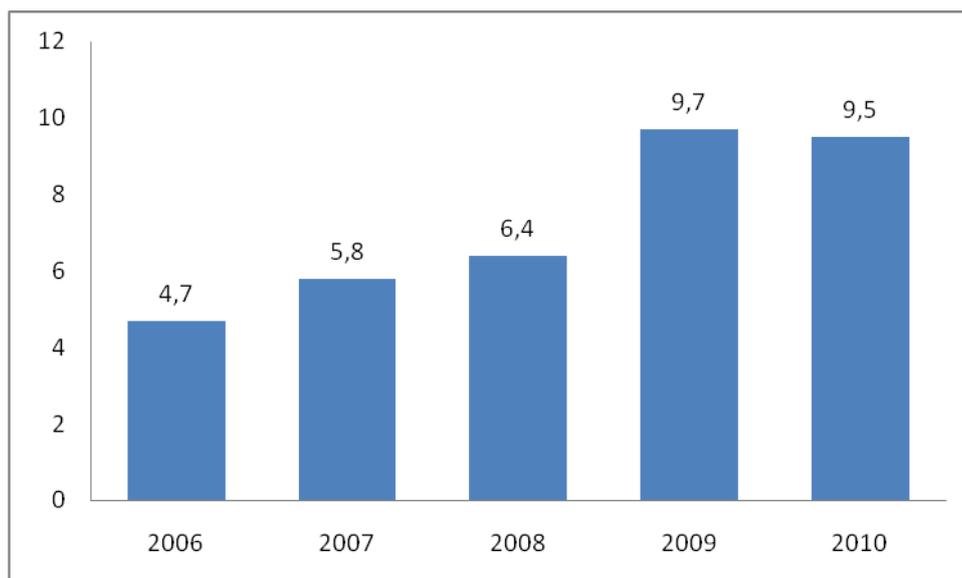
Gráfico 3 – Agregados domésticos com acesso a computador, ligação à Internet e ligação através de banda larga em casa, 2006-2010 (%)



FONTE: INE

Já em termos de compras online, e à excepção do último ano, a tendência também tem sido crescente.

Gráfico 4 – Indivíduos entre 16 e 74 anos que utilizam comércio electrónico através da Internet, 2006-2010 (%)



FONTE: INE

Uma outra tendência que também tem crescido a par com o crescimento da Web e das compras on-line, e que importa referir, é o ROPO – “acrónimo de ‘*research online, purchase offline*’, refere-se ao comportamento dos utilizadores da Internet, os quais antes de comprarem um produto nos meios tradicionais, pesquisam informações para recolherem informação relevante para a decisão de compra”⁴³.

A par com todas estas novas tendências surgiram novos modelos de negócio, entre empresas e particulares, conforme explicado pela tabela 6.

Tabela 6 - Principais modelos de negócio online

Formatos	Descrição
B2C	Relações entre a Empresa e Clientes
B2B	Relações entre Empresas
B2E	Relações entre Empresa e os Empregados
C2C	Relações entre utilizadores

Todos estes tipos de transacções tem vindo a evoluir a par com a evolução tecnológica, que se expos atrás.

No caso mais específico do surf, a venda de material de surf online é uma tendência ainda com pouco peso. Se nos referirmos ao material mais técnico, e de acordo com a Rip Curl Portugal, “as pessoas gostam de experimentar um fato, ver a textura, se molda bem ao corpo”⁴⁴. O mesmo se passa com as pranchas de surf, sobretudo se forem em primeira mão.

Com a roupa é diferente – sendo considerado um produto de “luxo”, pode ser comprada online em vários sites para além das lojas online das marcas de surf. Sites como o <http://www.clubefashion.com> ou a www.planet-sports.com vendem produtos de várias

⁴³ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionisio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

⁴⁴ Francisco Spínola, marketing manager da Rip Curl Portugal

marcas, normalmente a preços mais acessíveis, pois são agregadores das colecções passadas.

Com o acentuado crescimento do mercado online, maioritariamente no escalão etário onde se encontra o principal número de praticantes e amantes do surf, o retalho acompanha a tendência geral da passagem quase obrigatória para modelos online, ou pelo menos modelos que sejam simultaneamente Web e tradicionais. Portugal não é excepção nesta tendência.

Assim, temos aqui a fundamentação necessária para avançarmos com um projecto cuja base seja o online.

6. PROBLEMÁTICA: O SURF É UM MERCADO POUCO DIFERENCIADO

O mercado do surf é, claramente, um mercado muito pouco diferenciado. As principais marcas são todas guiadas pelas mesmas linhas orientadoras – venda de *surfwear*, venda de material, patrocínio a atletas, patrocínio a provas.

Como diferenciar uma marca de surf face às restantes e, com isso, fidelizar os seus clientes, actuais e potenciais?

É uma possível resposta a esta questão que iremos propor.

Como pudemos analisar, a crescente tendência do consumidor online pode ser uma forma de combater esta falta de diferenciação. Não sendo a aposta nos produtos uma aposta viável, não só pela questão de o material mais técnico carecer de contacto por parte do cliente como pelo facto de ser mais difícil diferenciar as marcas entre si, a aposta pode passar pelos serviços.

Apesar da forte concorrência e da envolvimento económica nacional, a Rip Curl é uma marca em crescimento, o que permite alguma margem para um projecto inovador.

Em seguida iremos proceder à análise externa do mercado português e do mercado de surf, bem como a análise da Rip Curl, a nível internacional e em Portugal, de forma a enquadrar o nosso projecto.

PARTE III – ENVOLVÊNCIA

De forma a podermos enquadrar melhor o plano que nos propomos apresentar e a sua viabilidade, procedemos à análise externa do mercado português e do mercado de surf em Portugal, bem como a uma análise interna da Rip Curl, empresa dentro da qual propomos desenvolver este projecto.

1. MIND MAP – QUADRO DE REFERÊNCIA

O projecto cujo plano se apresenta em seguida tem como ponto de partida uma prática desportiva, que tem crescido substancialmente no nosso país nos últimos anos, facto que já se comprovou pelas análises apresentadas – o surf.

Figura 3 – Quadro de referência



Partindo desta modalidade que já enquadrámos, em termos de mercado, marcas e target, queremos apresentar uma plataforma Web, com serviços que complementem a prática de surf.

2. ANÁLISE EXTERNA:

Importa para o contexto do projecto que nos propomos apresentar definir o mercado no qual o mesmo se vai inserir, nomeadamente a nível económico e político, mas também e sobretudo dentro do âmbito do surf nacional.

2.1. Contexto Português

2.1.1. Envolve Económica

As projecções para a economia portuguesa, segundo estudos do Banco de Portugal, “apontam para a contracção da actividade económica de 1.3 por cento em 2011, seguida de um crescimento de 0.6 por cento em 2012”.

Relativamente ao consumo privado, no ano de 2010, o índice de volume de negócios no comercio a retalho, divulgado pelo INE, registou um decréscimo de 0.9 por cento⁴⁵.

Verificou-se uma diminuição da confiança dos consumidores relativamente ao terceiro trimestre de 2010. O indicador de confiança também diminuiu nos sectores da construção e do comércio a retalho.

De acordo com a EuroStat⁴⁶, a taxa de desemprego em Dezembro de 2010 estava estabilizada nos 11%, mais 1% que a zona Euro.

Tabela 7 - Principais dados da economia portuguesa

Indicador		2009	2010	2010 2ºT	2010 3ºT	2010 4ºT
PIB em volume (tvh %)	Portugal	-2,5	1,3	1,4	1,2	1,0
	Área Euro	-4,1	1,8	2,0	2,0	2,0
Taxa de desemprego (%)	Portugal	9,5	10,8	10,6	10,9	11,1
	Área Euro	9,6	10,1	10,2	10,1	10,1
Balanças corrente e de capital (em % do PIB)	Portugal	-10,1	-8,8	-12,6	-5,2	-8,4
	Área Euro	-0,2	-0,3	-0,7	-0,2	0,4

FONTE: www.bportugal.pt

⁴⁵ www.ine.pt

⁴⁶ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

É de referir todavia a recente intervenção do FMI (Fundo Monetário Internacional) em Portugal, dada a crise económica que o País atravessa, e que tem, antes de mais, um impacto na mentalidade das pessoas, que se poderão retrair em termos de consumo, sobretudo de bens que não são de primeira necessidade.

2.1.2. Envolvente política – as tecnologias da informação

A envolvente política é marcada por uma série de acções para promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade portuguesa, nomeadamente pela Tecnologia e Inovação.

Um exemplo é o “Plano Tecnológico (do XVII Governo Constitucional)”, que surge como uma estratégia baseada em três eixos:

1. Conhecimento - Qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento, fomentando medidas estruturais vocacionadas para elevar os níveis educativos médios da população, criando um sistema abrangente e diversificado de aprendizagem ao longo da vida e mobilizando os portugueses para a Sociedade de Informação.
2. Tecnologia - Vencer o atraso científico e tecnológico, apostando no reforço das competências científicas e tecnológicas nacionais, públicas e privadas, reconhecendo o papel das empresas na criação de emprego qualificado e nas actividades de investigação e desenvolvimento (I & D).
3. Inovação - Imprimir um novo impulso à inovação, facilitando a adaptação do tecido produtivo aos desafios impostos pela globalização através da difusão, adaptação e uso de novos processos, formas de organização, serviços e produtos⁴⁷.

Um exemplo mais concreto é o programa e-escolas, que surge de uma parceria do Governo com as 3 principais empresa de telecomunicações móveis portuguesas (tmn, Vodafone e Optimus), e que “visa promover o acesso à Sociedade da Informação e fomentar a info-inclusão, através da disponibilização de computadores portáteis e ligações à internet de banda larga, em condições vantajosas”⁴⁸. No âmbito deste projecto

⁴⁷ www.planotecnologico.pt

⁴⁸ www.eescola.pt

foram entregues mais de um milhão e trezentos mil portáteis com acesso banda larga móvel.

Estes factores também contribuíram para os valores que vimos atrás em termos de acesso à Internet e de transacções online.

Sendo o nosso projecto 100% online, a aposta a nível nacional faz sentido neste enquadramento.

2.1.3. Envolvente política – a aposta nos desportos de mar

O surf tem vindo a ganhar peso no contexto social e económico português nos últimos anos, como detalharemos mais à frente.

Importa todavia referir que, em termos políticos, também começou a ganhar importância. Um exemplo é o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT)⁴⁹, que refere o turismo náutico como um dos 10 produtos estratégicos para o crescimento do Turismo em Portugal. Aliás, e segundo um estudo elaborado no âmbito do PENT, o mercado europeu de náutica de recreio movimenta cerca de 3 milhões de viagens internacionais por ano dentro da Europa.

De acordo com um outro estudo, “O Hypercluster da Economia do Mar”⁵⁰, o mar é referido como um dos poucos sectores onde o país pode aspirar a ter um papel de inovação com capacidade para atrair investimento. A náutica de recreio e o turismo náutico foram alguns dos principais geradores primários de riqueza identificados. “A vela e o surf têm apresentado um elevado crescimento e uma maior procura por parte dos segmentos de elevado nível sócio-económico e estão cada vez mais associados a consumos complementares”. Se analisarmos o preço base de uma “surfada”, compreendemos bem porquê: uma prancha de surf pode ir até aos € 1.000, um fato de surf de boa qualidade custa pelo menos € 200.

⁴⁹ www.turismodeportugal.pt (2007) *Plano Estratégico Nacional do Turismo – para um desenvolvimento do turismo em Portugal*, Ministério da Economia e da Inovação

⁵⁰ SaeR – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda (2008) *O hypercluster da economia do mar - Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*, Associação Comercial de Lisboa

Na opinião de Ernâni Lopes, um dos responsáveis pelo estudo, o turismo de negócios e o associado ao desporto, sobretudo às modalidades náuticas e ao golfe “são os dois segmentos com maior capacidade de atractividade e competitividade.”⁵¹

2.1.4. Envolvente social

Um dos factores mais relevantes da envolvente social actual, e que já abordamos, é a importância crescente que a internet e as novas tecnológicas têm na vida das pessoas, nomeadamente dos jovens, sendo que Portugal segue todas estas tendências.

O fenómeno das redes sociais contribui e muito para estes valores: nos primeiros seis meses de 2010, mais de três milhões de portugueses acederam a sites relacionados com redes sociais; os jovens dos 15 aos 24 anos são os que apresentam maior afinidade com estes sites – nesta faixa etária, são 88.7% os que acederam a sites sociais.

As gerações actuais (que, no *b-Mercator* são referenciadas como geração Y e geração Millennium) estão “permanentemente em contacto com tudo”⁵². E estão a mudar tudo – desde a educação, à vida privada, e a participação enquanto cidadãos. As linguagens mudaram, a par com o consumo e com a forma de utilizar os media.

Como referimos, são consumidores cada vez mais bem informados, que querem acesso rápido e fácil àquilo que precisam. E isto é abrangente aos vários aspectos da vida quotidiana, desde o trabalho, à vida pessoal e aos hobbies.

2.2. O mercado de surf em Portugal

Em Portugal, o surf é a modalidade em número de praticantes que rivaliza com o futebol no crescimento anual”⁵³

⁵¹ SaeR – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda (2008) *O hypercluster da economia do mar - Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*, Associação Comercial de Lisboa

⁵² Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionisio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

⁵³ Cruz, Francisco (2009), “Os súbditos de Neptuno”, *Notícias Magazine*, 19 Abril

O mercado de surf em Portugal está em clara expansão. Segundo dados da Associação Nacional de Surfistas (ANS), entidade responsável pela representação dos interesses dos surfistas profissionais portugueses, há actualmente cerca de 10.000 praticantes federados e entre 300.000 e 400.000 praticantes regulares.

Segundo o ranking da International Surfing Association⁵⁴, Portugal é a 6ª maior potência mundial. Para este ranking contribui o facto de haver um português na linha da frente do surf internacional – Tiago Pires foi o primeiro português a entrar no ASP World Tour, o circuito onde correm os 45 melhores surfista do mundo, entre os quais o lendário Kelly Slater, 10 vezes campeão do Mundo

As vendas de material no mercado português superam os 100 milhões de euros anualmente, sendo que entre escolas e surf camps estaremos a falar de uma facturação superior aos 11 milhões de euros⁵⁵. Cinco milhões de euros são o orçamento da Secretaria de Estado do Desporto para o designado *Hypercluster da Economia do mar*, que motivou um estudo que já referenciamos, a maioria dos quais vai ser investido nos sete Centros de Alto Rendimento projectados para a Nazaré, Peniche e outras zonas com forte ligação ao mar e aos desportos náuticos. Estes centros são espaços onde os atletas de alta competição poderão treinar de forma mais consistente, pois estarão equipados para o efeito, com dormitórios, ginásios, etc...

As escolas de surf são outro importante factor de promoção da modalidade, pois permitem uma aprendizagem mais rápida, e cuja proliferação nos últimos anos confirma o crescimento que a modalidade tem tido. A Federação Portuguesa de Surf tem 200 escolas de surf inscritas, 50 das quais associadas a surf camps, que se distribuem geograficamente pelas principais regiões de surf portuguesas⁵⁶.

Para além disto, Portugal tem sido palco, nos últimos anos, de importantes provas internacionais, nomeadamente uma etapa do ASP World Tour, que se realizou em 2009 e 2010 em Peniche, e cuja licença para 2011 e 2012 já está garantida. Este evento contou com grandes afluências de público na praia – em 2010, o dia da final foi numa

⁵⁴ www.isa.com

⁵⁵ Vieira, Joao Paulo, “Ondas de Paixão” (2009), in revista *VISÃO* de 6 de Agosto

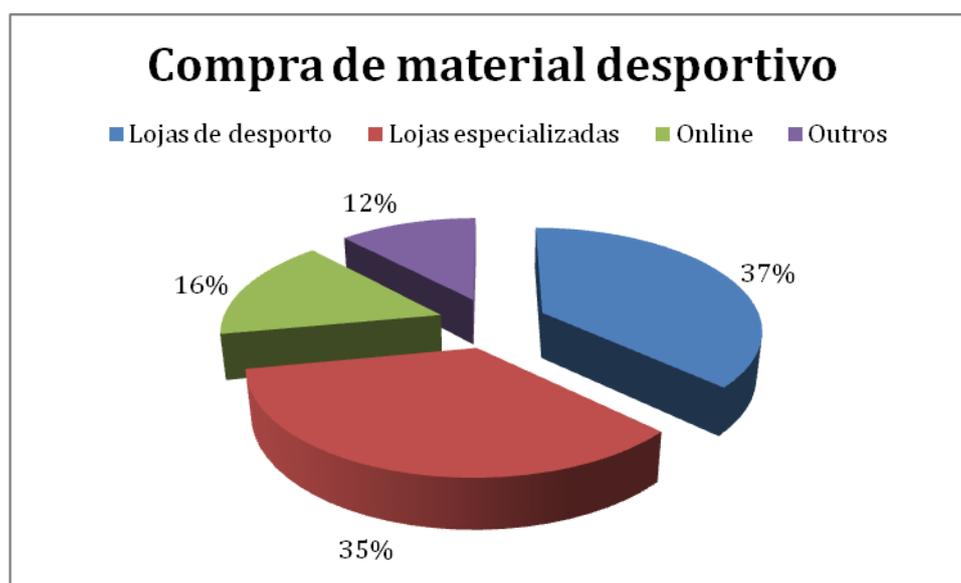
⁵⁶ Ver Anexo 1 - Gráfico 1

quinta-feira e a praia de Super Tubos tinha mais de 20.000 pessoas a assistirem ao evento⁵⁷.

Em termos de consumo, o mercado português está a par com a tendência europeia – de acordo com o estudo anual da EuroSIMA⁵⁸, referente aos hábitos de consumo dos praticantes de desportos com “tábuas” (surf, skate e snowboard) e que tem por base uma amostra representativa de 4.200 indivíduos entre os 15 e 35 anos em sete países europeus (França, Alemanha, Itália, Portugal, Espanha, Suíça e Reino Unido), a maior parte destes consumidores compra os produtos em lojas de desporto (34,4%) ou loja especializadas (26,6%); todavia, a compra online também tem peso (26% dos inquiridos europeus afirma comprar material online).

Em Portugal, já 16% dos inquiridos usa a Web para este tipo de compras – ou seja, há margem de manobra para explorar este canal.

Gráfico 5 – Compra de material desportivo por tipo de loja, em Portugal



FONTE: Estudo EuroSIMA 2010

⁵⁷ Ver Anexo 2 - Imagem 1

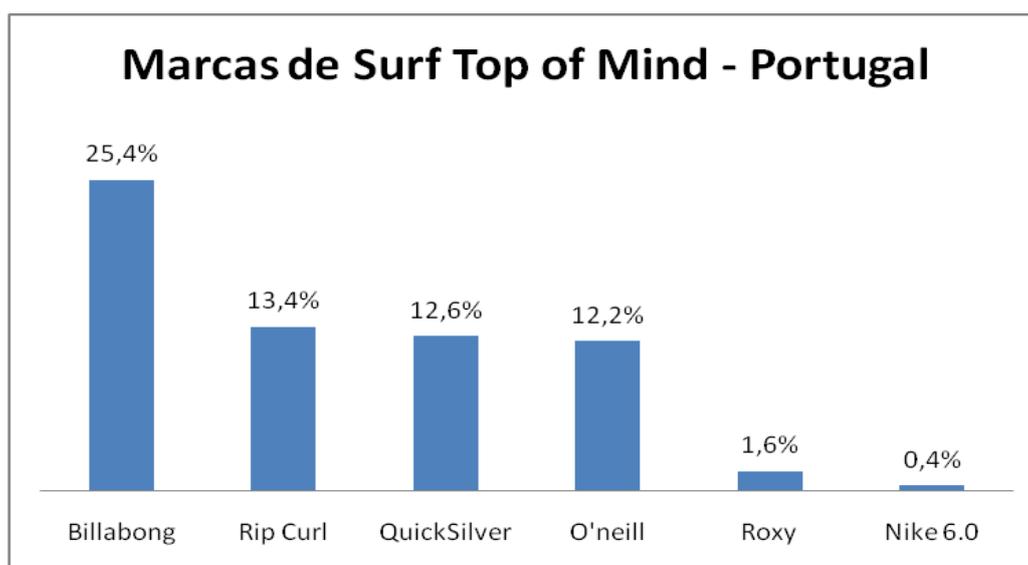
⁵⁸ EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *European Study on purchasing trends of boardsports products*, SIMA

Nos últimos dois anos todavia, a compra de material de surf diminuiu, tanto na Europa como em Portugal, refere o mesmo estudo, sendo que em Portugal se registou uma descida inferior (14% em Portugal face a 15% na Europa).

Dos três tipos de desporto radical analisados por este estudo (snowboard, skate e surf), este último destaca-se claramente no contexto nacional, não fosse Portugal um país com tantos quilómetros de costa, com 44% dos inquiridos a comprar prioritariamente material e roupa de surf.

É importante referir o ranking das marcas em termos de notoriedade, pois a Rip Curl vem em 2º, o que também sugere que terá mais abertura para um projecto inovador e que a venha a diferenciar face à Billabong e permita afastar-se mais da Quiksilver.

Gráfico 6 – Marcas de surf top of mind em Portugal



FONTE: Estudo EuroSIMA 2009

Se analisarmos também os factores que motivam a compra deste tipo de produto, vemos que a autenticidade, a criatividade e a inovação têm relevância, pelo que, uma vez mais, haverá abertura para este tipo de projecto⁵⁹.

⁵⁹ EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *Profiling of Boardsports Brands Purchasers*, SIMA

Mais ainda, é importante referir que, de toda a lista destes factores que foram analisados e que listamos abaixo, são estes que mais facilmente a Rip Curl poderá tentar apropriar-se num espaço de tempo mais curto que outros que são referidos, pois não têm a ver directamente com os produtos em si e sim com conceitos mais abrangentes ligados à marca.

Tabela 8 - Factores que influenciam a compra de um produto

Autenticidade	87%
Conforto	83%
Criatividade	81%
Longevidade	78%
Qualidade	74%
Trendy	72%
Desportivo	65%
Único	65%
Street wear	64%
Inovador	60%
Respeita o ambiente	53%
Preço razoável	29%

FONTE: Estudo EuroSIMA 2009

A Rip Curl é actualmente a segunda marca em termos de notoriedade em Portugal, fruto também do investimento que têm feito nos últimos anos em Portugal, trazendo para as praias portuguesas o maior campeonato de surf do mundo, abrindo novas lojas e reforçando parcerias, conforme iremos abordar em seguida.

3. ANÁLISE INTERNA – A RIP CURL



A Rip Curl, tal como as suas concorrentes mais directas, nasceu na Austrália, mais precisamente em Bells Beach. No final dos anos 60, Brian Singer e Doug Wailer, na sua procura constante pelas melhores ondas pela costa australiana, criam assim o mote da marca que perdura até hoje: *The Search*.

3.1. A marca Rip Curl

De acordo com o estudo EuroSIMA já citado, os valores mais associados à marca são o conforto, a autenticidade e a durabilidade. O preço é o factor mais negativo (embora em termos de roupa estejam mais ou menos equiparados aos principais concorrentes, efectivamente os fatos de surf Rip Curl são os mais caros).

Se analisarmos a associação da marca a vários desportos (surf, skate, neve, etc...), é em Portugal que a associação ao surf é mais elevada (3.6 pontos num total de 5, sendo 5 a associação máxima). Esta associação está acima da média europeia, que é de 3.3 pontos⁶⁰.

A aposta da marca num evento muito mediatizado como o Rip Curl PRO, a única etapa do circuito mundial que ocorre em Portugal, pode ser a causa destes resultados – é sem dúvida a marca de surf que mais investe em Portugal actualmente. Todavia, a QuikSilver também começa a querer entrar no mercado português com mais força (prova disso, a licença que conseguiram para um evento Prime na Ericeira, bem como a recente contratação do surfista Tiago “Saca” Pires para a sua equipa).

Dentro do conceito *The Search*, a Rip Curl tem algumas linhas orientadoras mais específicas:

1. Atletas de elite – a aposta nos melhores atletas do mundo dentro das várias modalidades foi sempre uma prioridade, sendo que em 2008 e 2009 os campeões do

⁶⁰ Cf Anexo 4 – quadro 1

Mundo de Surf masculino (Mick Fanning) e feminino (Stephanie Gilmore) foram surfistas Rip Curl. Algumas das jovens promessas do surf internacionais, tais como Owen Wright ou Pauline Ado, já fazem parte da Rip Curl Surf Team.

2. Eventos Prime – foram a primeira marca a patrocinar uma prova do circuito mundial de surf (em 1973 criaram o Rip Curl PRO em Bells Beach) e mantém a filosofia de criar eventos únicos. Aqui é de destacar a forma como levam o seu conceito da procura (*search*) ao extremo – são a única marca que tem uma licença móvel do Circuito Mundial de Surf, ou seja, são os únicos a terem uma etapa que todos os anos ocorre num local diferente: desde 2005 que todos os anos há uma etapa do circuito num destino novo e inexplorado, que a Rip Curl descobre – em 2009, esta etapa foi nas praias de Peniche, em Portugal. É a concretização da procura das melhores ondas um pouco por todo o planeta.

Os eventos nos quais a marca aposta são muito variados – para além de 4 etapas das 11 do Circuito Mundial, têm provas exclusivas femininas, provas para as jovens promessas do surf (o Rip Curl Grom Search é uma competição com etapas em vários países, exclusiva para atletas até aos 14 anos), juntando sempre a componente música em todos estes eventos (há sempre concertos ou festivais em simultâneo com as provas Rip Curl).

3. Produtos – a Rip Curl orgulha-se de estar na linha da frente na produção de materiais de surf e neve. A marca começou pela produção de fatos de surf e relógios, mas actualmente tem um portfolio muito mais abrangente.

Beachwear: também nos calções de banho, a alternativa para mar quente, a Rip Curl inovou quando, em 2003, lançou os Code STL, os primeiros calções de banho sem costuras. A marca tem também uma linha de bikinis e fatos de banho femininos, sempre a par das últimas tendências na área.

Material de viagem: a necessidade de viajar é uma componente essencial dentro da estratégia da marca, daí terem uma gama de malas e sacos de viagens para todas as necessidades – roupa e pranchas, mas também mochilas para todas as ocasiões e destinos. O objectivo é a adaptação à procura (*the Search*), pois as malas normais de

viagem não são suficientes para os clientes Rip Curl. “Normal gear doesn’t work where you’re going.”⁶¹

Relógios e Óculos de Sol: os relógios à prova de água para surfistas, com a funcionalidade de horários das marés, foram introduzidos no meio pela marca, no início dos anos 90. Destaque para o *Titanium Oceansearchum*, um relógio com uma bússola digital e guia das marés internacional, entre outras opções – uma vez mais, a marca a apostar na inovação.

No caso dos óculos de sol, também há uma forte aposta em materiais inovadores e design moderno. A última novidade nesta linha são os óculos “*Third Eye*”, com câmara de filmar incorporada e um hard drive de 4 GB, que permite até quatro horas de filmagem ininterrupta.

Fatos de surf: a aposta da marca é na inovação. Os fatos de surf *E3* são muito mais leves que os fatos tradicionais, mais quentes e 40% mais flexíveis.

A tecnologia *H-Bomb*: é o primeiro fato de surf com um sistema integrado de aquecimento, posicionado na lombar e costas. O calor é gerado por dois pequenos geradores à prova de água, feitos de fibra sintética. Os últimos testes estão actualmente a ser efectuados pelos surfistas da marca na Islândia, Noruega e Tasmânia. A marca reforça estas inovações no tipo de publicidade que faz aos seus fatos⁶².

A venda de fatos, em Portugal representa cerca de 21% das vendas anuais, sendo que este valor desce para 18% no mercado mundial e 15% no mercado europeu.

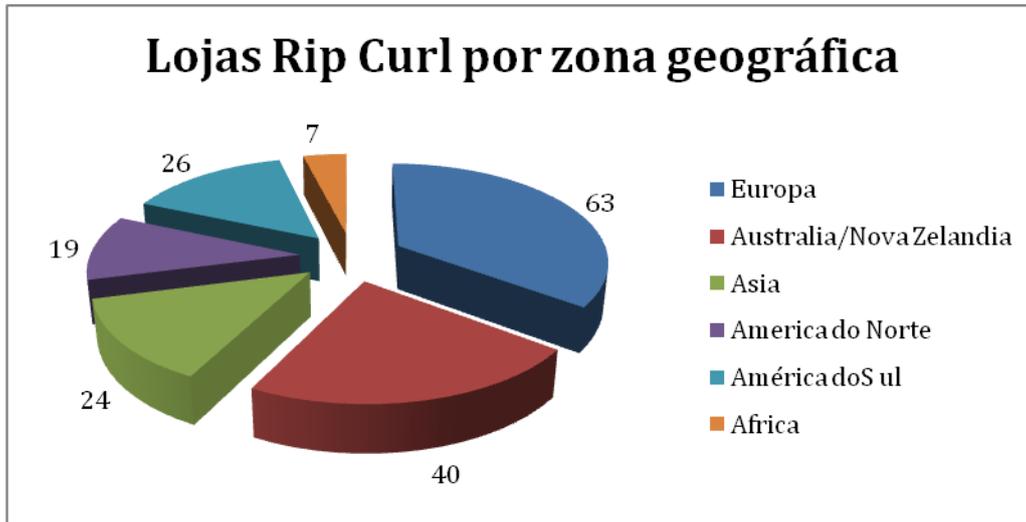
3.2. Canais de distribuição

A marca tem actualmente 179 lojas próprias, em mais de 50 países. O número de revendedores é bastante superior: a marca tem representação em 7.959 lojas.

⁶¹ www.ripcurl.com

⁶² Cf Anexo 3 – imagens 2 e 3

Gráfico 7 – lojas Rip Curl por zona geográfica



FONTE: Rip Curl

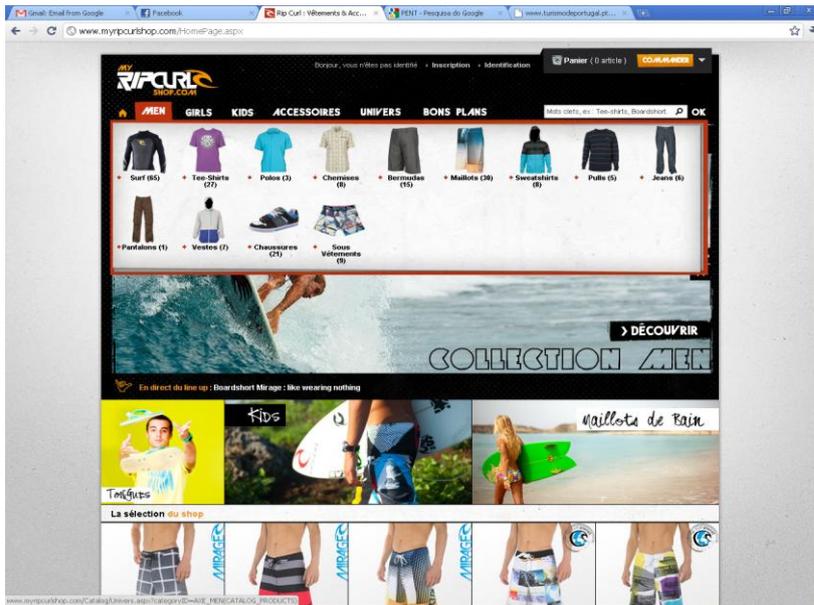
As lojas Rip Curl são, como a maioria das lojas de surf, extremamente apelativas, pela forte componente visual que as imagens e roupas de surf permitem.

Imagem 1 - Loja Rip Curl em Huntington Beach



Para além disto, a marca tem uma loja online [<http://www.ripcurl.com.au/shop/>], com todos os produtos da colecção actual e um *Outlet* com colecções passadas, bem como um canal B2B, com produtos específicos.

Imagem 2 - Rip Curl Online



Têm uma equipa em França e outra na Austrália dedicadas apenas à loja on-line, cuja divulgação é feita nas revistas da especialidade e em sites parceiros, bem como durante os webcasts *live* dos eventos Rip Curl.

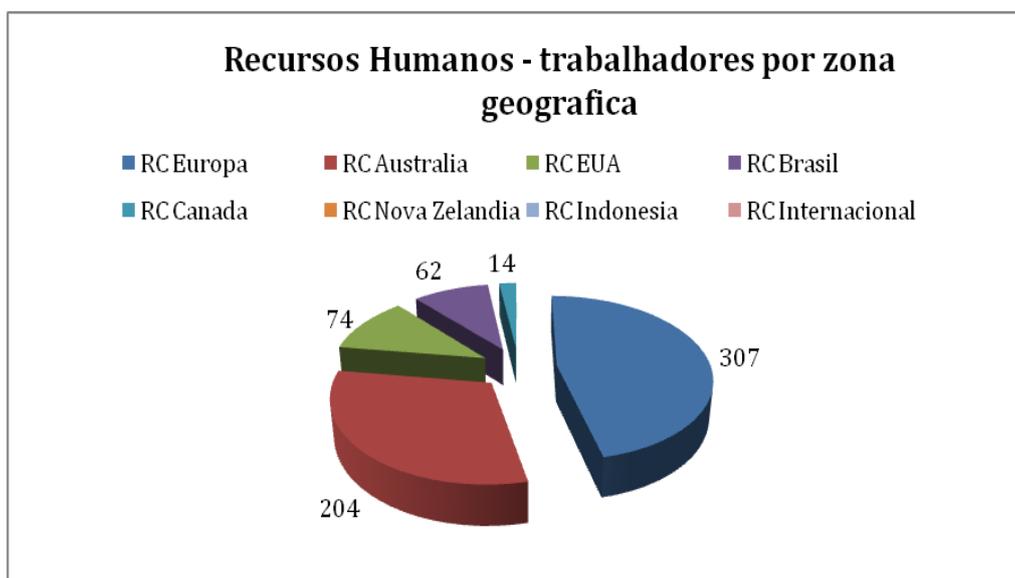
3.3. Rip Curl Planet Foundation

A preocupação ambiental também é uma das linhas orientadoras da marca, que criou o programa Rip Curl Planet Foundation, que divulgam em todos os campeonatos e eventos. Este programa é gerido pela World Wildlife Fund (WWF) e tem como missão proteger as zonas costeiras e montanhas, educar as pessoas para as preocupações ambientais e desenvolver produtos sustentáveis – o chamado “Eco-Design”.

3.4. A equipa Rip Curl

A Rip Curl tem a sua sede principal na Austrália, tendo depois departamentos de marketing e vendas espalhados pelas principais zonas onde têm negócio.

Gráfico 8 – Trabalhadores por zona geográfica



FONTE: Rip Curl

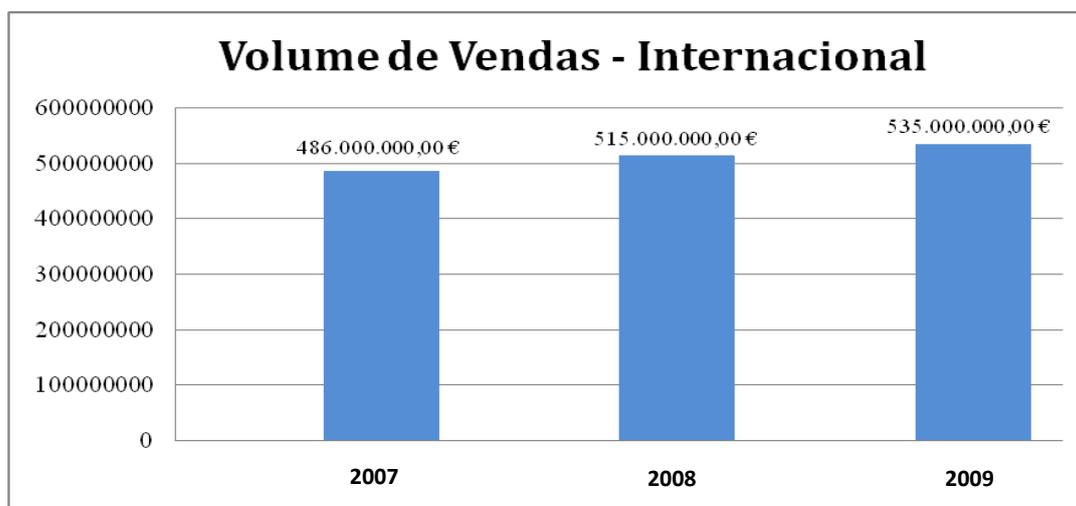
3.5. Vendas e números – mundialmente

A nível mundial, a Rip Curl é a terceira marca de surf⁶³, tendo tido em 2009 um “annual turnover” de 500 milhões de dólares, mas não deixa de ter vindo a aumentar os seus lucros de ano para ano – até em 2009, ano que as outras marcas tiveram quebras nas vendas a Rip Curl registou um crescimento de 2%. De referir que as vendas são contabilizadas de Junho a Junho e não em termos de anos civis, daí ainda não termos dados de 2010.

A estratégia da marca é clara: a prioridade é o surf, seguida da neve, estando a desinvestir cada vez mais no skate.

⁶³ Anexo 2 – gráfico 2

Gráfico 9 – Volume de Vendas Internacional da Rip Curl



FONTE: Rip Curl

3.6. A Rip Curl e as novas tecnologias

A preocupação de se manter na linha da frente em termos de inovação também se traduz na aposta numa estratégia de marketing cada vez mais digital e focada nas novas tecnologias. O canal de televisão interno da marca, o Rip Curl Search TV, e o recente canal de TV online (www.ripcurl.tv) permite à marca difundir mundialmente todas as produções de vídeo que são feitas internamente, promover os seus eventos, atletas e produtos.

A presença online também é reforçada pelos *webcasts* dos eventos internacionais da marca, cujas produções também são internas e a difusão é sempre feita através do site ripcurl.com. É de realçar que este meio tem cada vez mais peso, com milhares de pessoas a acompanharem à distância os campeonatos de surf que ocorrem nos quatro cantos do planeta (o Rip Curl Pro Search, que ocorreu nas praias de Peniche em 2009 teve mais de 8 milhões de acessos via Web, ao nível mundial, a assistirem ao campeonato; os acessos diários rondaram os 50.000 *viewers*, sendo quase metade destes portugueses).

A Rip Curl fechou em 2007 uma parceria com o MySpace, possibilitando à marca colocar publicidade nesta rede social, bem como ter uma página de perfil. A marca

também esta presente no Facebook, com mais de 400 mil fãs, e os principais atletas, para além de terem paginas nestas principais redes, podem ser seguidos no Twitter.

3.7. A Rip Curl em Portugal

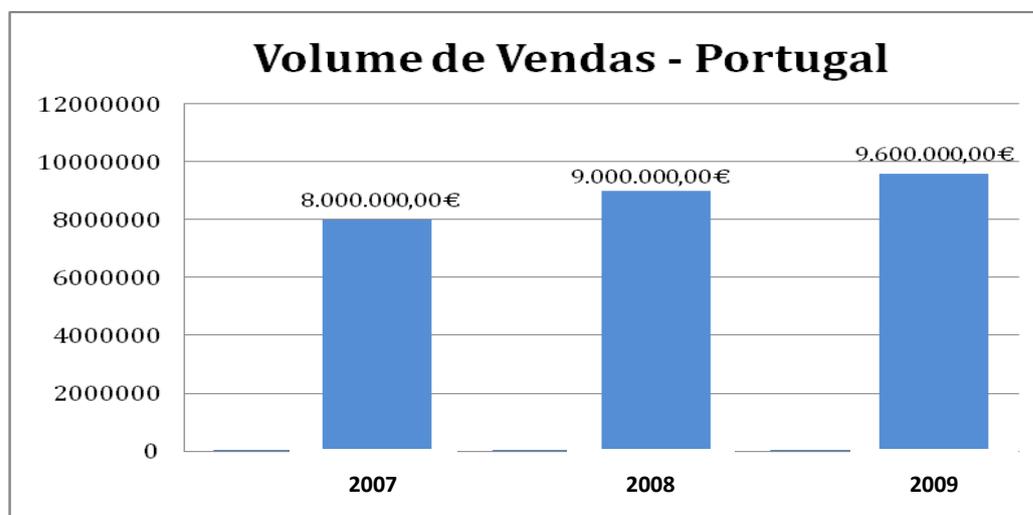
A Rip Curl Portugal foi criada em 1988, na vila piscatória de Peniche. O que começou por ser apenas uma representação de uma marca internacional de roupa tornou-se numa empresa que, actualmente, é número dois num País onde a modalidade ganha cada vez mais adeptos e peso económico.

A Rip Curl Portugal tem 25 pessoas na equipa ao longo do ano, número esse que sobe para 120 a partir do Verão e até ao mês de Outubro, quando ocorre a 9ª etapa do circuito mundial de surf, em Peniche. Neste evento, a Rip Curl internacional investe cerca de 800.000 €, mais os custos de marketing e comunicação em torno do evento (cerca de mais 250.000 €). Com os sponsors externos que também investem nesta etapa, estamos a falar de um campeonato que custa no seu todo mais de um milhão e meio de euros.

3.7.1. Vendas e números - em Portugal

Em Portugal, as vendas da marca têm seguido a tendência crescente internacional, facto que os próprios atribuem também ao investimento em eventos com forte impacto e um maior investimento na publicidade dos produtos, em revistas e sites da especialidade.

Gráfico 10 – Volume de vendas em Portugal



FONTE: Rip Curl

Há que referir que 90% destas vendas são através de agentes (lojas multisport, tais como a Ericeira Surf Shop e a Sportzone, sendo que esta última detém quase 30% das vendas do wholesale). A Rip Curl directamente vende apenas 10%, pois só têm três lojas em Portugal, a mais recente tendo aberto ao público em Abril de 2011.

O canal online a nível nacional é inexistente, pois as vendas são contabilizadas pela Rip Curl Europa.

Contudo, existe a intenção por parte da Rip Curl nacional de reformular o canal online e criar um domínio.pt. Assim, a presente proposta poderá ser o ponto de partida de uma reformulação deste canal, criando uma ligação directa entre plataforma de conteúdos e loja online.

A Rip Curl é uma empresa inovadora, cujo posicionamento em Portugal é mais favorável que a nível internacional (são a 3ª marca de surf a nível europeu e mundial, mas em Portugal vêm em 2º na lista de marcas top of mind), facto que a própria Rip Curl atribui ao investimento que têm feito. Há, pois, abertura para novos projectos e ideias. O plano que se apresenta em seguida pretende precisamente aproveitar esta vontade de investir em Portugal, bem como ideia que já existe de criar um domínio .pt para o site e leva-la um pouco mais além de uma simples loja online.

O contexto actual no País não é dos mais favoráveis a novos investimentos, com a profunda crise que se faz sentir e a intervenção do FMI nas contas públicas.

Todavia, alguns sectores contrariam esta tendência de contracção, como é o caso do surf, cujo número de praticantes tem vindo a crescer. Também o acesso à Internet e às redes sociais tem vindo a crescer e Portugal não é excepção. Temos pois as bases para um projecto Web ligado ao surf.

PARTE IV – O PLANO

Tendo por base as análises apresentadas anteriormente, iremos em seguida apresentar o Plano de Negócios propriamente dito – começaremos por explicar os objectivos do mesmo, seguindo-se uma análise SWOT do projecto, a estratégia e posicionamento que queremos seguir e os vários passos para a implementação. Terminaremos esta parte com a avaliação financeira do projecto.

1. OBJECTIVOS

1.1. O que nos propomos?

O principal objectivo deste projecto é diferenciar a marca Rip Curl, fidelizando os actuais clientes da marca, bem como captar novos clientes, através da criação de uma plataforma – o www.myrc.pt - que disponibilize uma série de conteúdos de relevância para a comunidade surfista portuguesa (clientes actuais e potenciais da marca Rip Curl).

As principais áreas de intervenção do projecto são, de uma forma geral, a estratégia on-line, e de uma forma mais detalhada, a criação de conteúdos específicos para a comunidade surfista.

A ideia de, como já se referiu, criar uma plataforma Web, com conteúdos e serviços que complementem a pratica de surf, é diferenciadora pois não há nada parecido no mercado do surf.

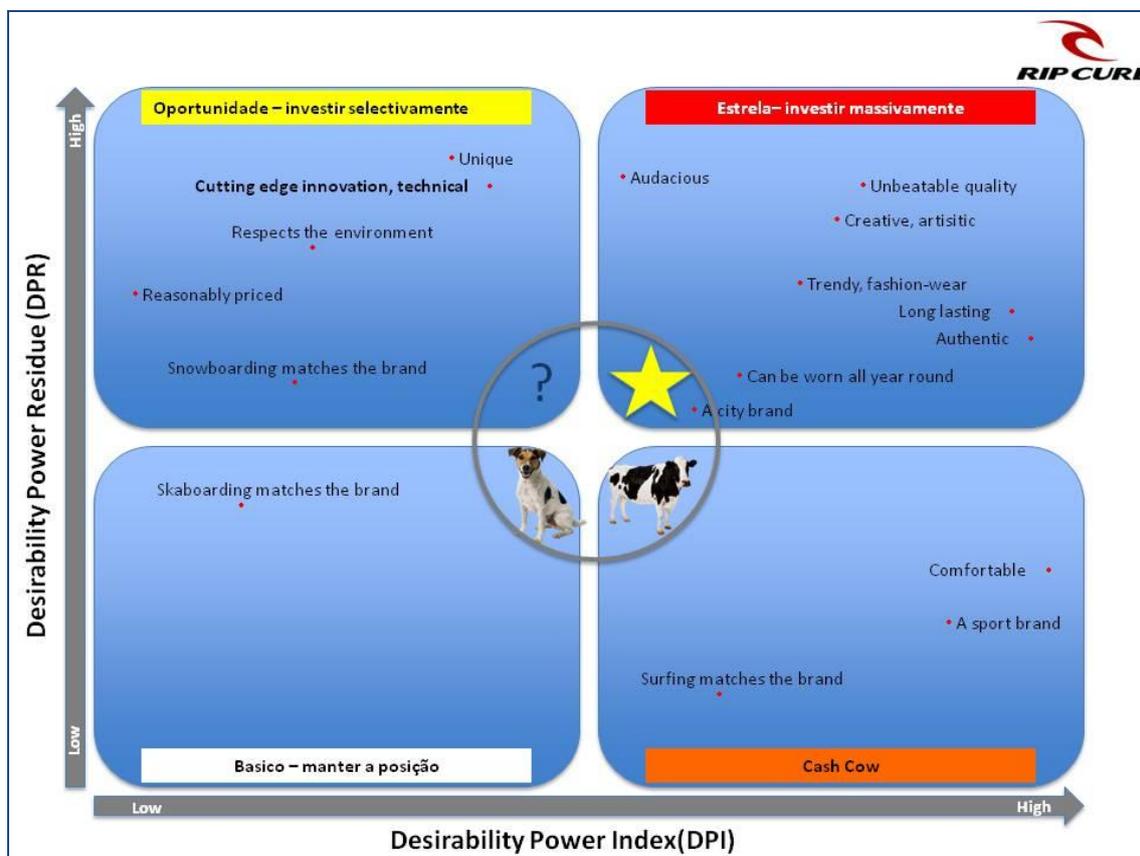
1.2. Porquê diferenciar a marca Rip Curl

Actualmente e como já foi referido, a Rip Curl é número dois em Portugal, mas um projecto inovador que a coloque na linha da frente em termos tecnológicos, aproveitando o conceito de comunidade que as redes sociais permitem pode aproxima-la mais da Billabong, marca número um, e distancia-la da Quiksilver, que também está a investir no mercado nacional.

No estudo EuroSIMA que já citamos é referido que um dos valores que pode aumentar a proximidade dos consumidores com a marca Rip Curl é a inovação, característica que é uma das linhas orientadoras deste projecto.

A matriz que se apresenta seguidamente, retirada desse estudo, mostra que pode ser uma oportunidade, e que se deve investir selectivamente.

Figura 4 – Matriz de análise da marca Rip Curl



FONTE: Estudos EuroSIMA

Para além disto, é importante referir que, numa perspectiva de marketing e Customer Service, estamos actualmente a evoluir do CRM - *Customer Relationship Management*, para o CEM - *Customer Experience Management*

Clientes e oferecer-lhes o que necessitam; cada vez mais, os clientes pedem a experiencia, seja dos produtos ou serviços ou da própria marca e do que esta pode fazer

por eles. É através da experimentação e do sentir que os clientes são conquistados e, assim, fidelizados.

1.3. Como inovar a marca Rip Curl – *benchmarks*

A base deste projecto é aproveitar novas tecnologias e personalizar a experiência online dos consumidores.

A web permite toda uma série de novas ferramentas de interacção e personalização, que descreveremos mais adiante.

Um excelente *benchmark* para o projecto que propomos, e numa óptica de aproveitar as *best practices*, é o “Nike +”, a plataforma da Nike em parceria com a Apple, para corridas⁶⁴.

A linha de ténis de corrida “Nike +” vem preparada para receber um sensor que, simultaneamente, se liga a um iPod da Apple (o iPod nano, o iPod touch, o iPhone 3GS, e o iPhone 4 permitem esta ligação). O sensor regista a corrida e envia os dados para o iPod, que por seu lado já traz um software que recebe a informação do sensor dos ténis e a compila.

Enquanto corre, o iPod diz o tempo, a distância, o ritmo e as calorias queimadas, fornecendo comentários ao longo do percurso, permitindo também visualizar os dados de treino. Sempre que se cumpre um objectivo ouve-se a voz de um atleta da Nike a dar os parabéns e a motivar o utilizador. Quando se liga o iPod ao computador ele faz automaticamente o upload de todos os dados da corrida para o site nikeplus.com, onde é possível ver a evolução dos treinos e definir objectivos, partilhar percursos e motivações com corredores de todo o mundo, ou simplesmente com os amigos. Há também um acesso directo à loja online da Nike, com todos os produtos que a marca tem para a comunidade de *runners* do mundo inteiro.

⁶⁴ Cf anexo 5 – benchmark 1

Imagem 3 – O conceito do Nike +: ténis + um i-pod



Daqui podemos retirar sobretudo os conceitos da plataforma nikeplus: partilha, interacção e a marca ao serviço dos seus consumidores.

Também retiramos algumas ideias do projecto EA Sports Active⁶⁵, da Playstation 3. É um programa que fornece um personal trainer virtual – o utilizador coloca os seus dados biométricos e as metas que tem, e o programa desenvolve um plano de exercícios semanal, que são feitos em frente à televisão.

Os sensores que se colocam nos braços e na perna permitem ao programa acompanhar o ritmo cardíaco e se os exercícios estão a ser bem executados.

Por último, analisamos um projecto da farmacêutica Rebicare⁶⁶, que está a recrutar preparadores físicos para gravarem pequenos filmes com exercícios, de forma a que pessoas com limitações físicas relacionadas com problemas de saúde, e que não podem sair de casa, os possam fazer em frente ao computador.

Há, pois, algumas bases nas quais nos podemos inspirar, mas nada de tão extensivo como o que nos propomos fazer. Iremos em seguida proceder à análise SWOT do projecto, para preparar da melhor forma o seu desenvolvimento, analisando os pontos fortes e fracos, bem como as potenciais fraquezas e forças da Rip Curl.

⁶⁵ Cf anexo 5 – benchmark 2

⁶⁶ Cf anexo 5 – benchmark 3

2. ANÁLISE SWOT DO PROJECTO

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Aposta da marca nas novas tecnologias • Inovação nos fatos de surf • Potencial de desenvolvimento de parcerias já existentes • Etapa do World Tour em Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de recursos humanos para gestão da plataforma • Plataforma online nacional inexistente • Falta de atletas nacionais para promover o projecto
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado português de surf em crescimento, como <i>case study</i> de arranque • Crescimento do mercado online • Conjuntura Social <ul style="list-style-type: none"> ○ Novo Consumidor • Potencial de desenvolvimento internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Infidelidade do novo consumidor • Envolvente económica (nacional e internacional) • Investimento da Quiksilver em Portugal

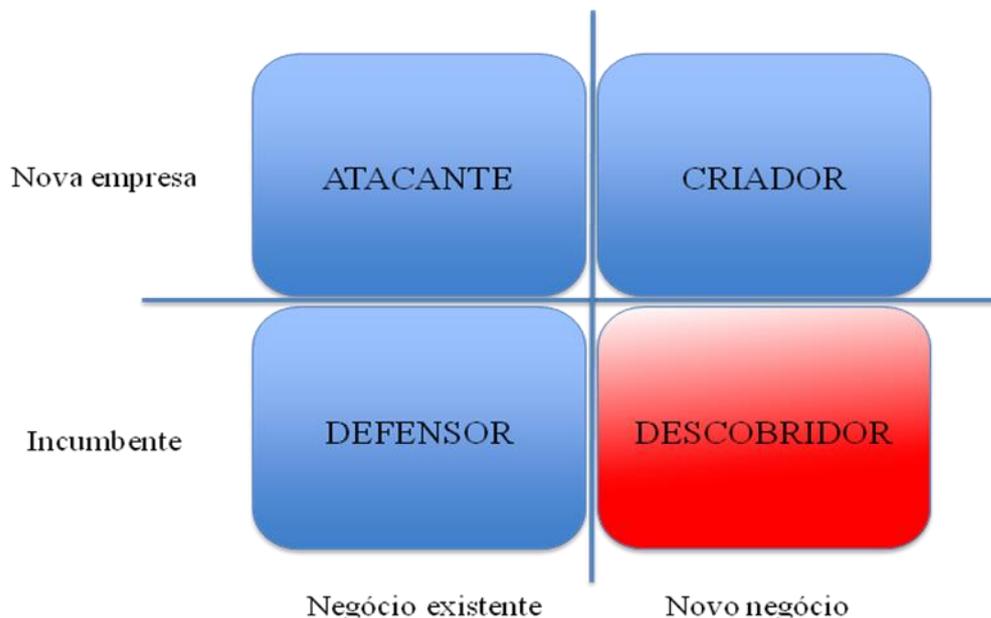
3. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

Dado pretendermos apoiar-nos nas novas tecnologias para desenvolver o nosso projecto, a estratégia que iremos planificar será baseada no *blended marketing*, pelo que iremos usar como orientação o modelo desenvolvido pelo b-Mercator.

3.1. Visão de Partida

A Rip Curl é actualmente, em Portugal, a 2ª marca de surf; ao implementar esta ideia, a mesma permitir-lhe-á diferenciar-se, colocando-a, dentro da matriz de posicionamento estratégico, no quadrante do *descobridor*; ou seja falamos de “uma empresa existente que identifica e concretiza oportunidades fora do seu negócio tradicional”⁶⁷. A principal característica neste caso será a inovação – a Rip Curl irá utilizar uma plataforma Web e outras ferramentas que as novas tecnologias permitem para se diferenciar, para trazer mais-valias para os seus clientes, actuais e potenciais, e assim destacar-se da sua concorrência directa.

Figura 5 – Matriz de posicionamento estratégico



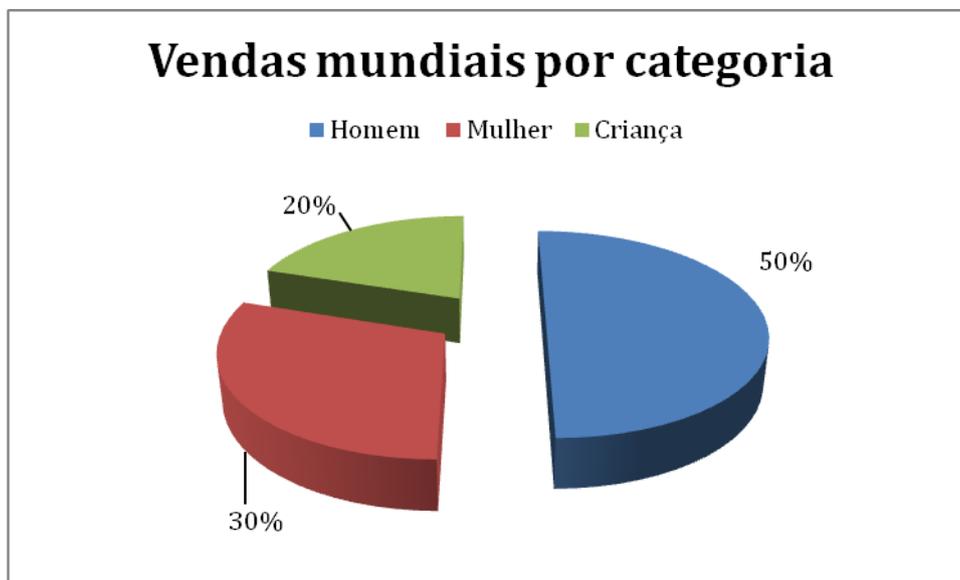
⁶⁷ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionisio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

3.2. Activos actuais da empresa

3.2.1. Consumidores

De acordo com a própria Rip Curl, o perfil típico dos seus consumidores, quando analisamos através de uma segmentação mais tradicional, é masculino, 16-35 anos, urbano, classes A e B (há que ter em conta que as roupas de surf, bem como o material técnico de qualidade são caros). As vendas mundiais por categoria já referidas confirmam estes dados: metade dos consumidores da marca são homens.

Gráfico 11 – Vendas mundiais Rip Curl por categoria



FONTE: Rip Curl

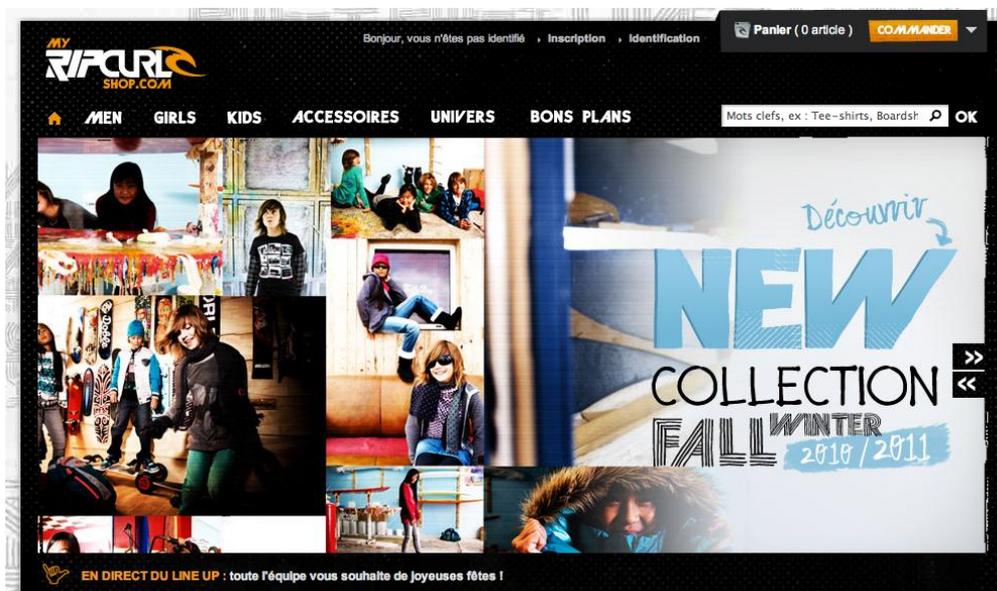
3.2.2. Canais

Actualmente, Rip Curl Portugal opera em três canais distintos:

- Venda directa – a Rip Curl tem 2 lojas próprias em Portugal, onde vendem todos os seus produtos (o que eles chamam de *retail*);
- Wholesale – a grande fatia de vendas (90%) vem, todavia, dos revendedores da marca, lojas de desporto e grandes retalhistas, sendo de destacar a Sport Zone (30 % das vendas de wholesale)

- On-line – a www.myripcurlshop.com vende todos os produtos da marca, não só para clientes particulares (B2C) como para empresas (B2B). Todas as categorias de produtos estão representadas neste website (homem, mulher, criança, acessórios), e a Rip Curl escolheu os melhores parceiros em termos de pagamentos (PayPal, VISA, Mastercard), mas também de entrega (UPS e Riala). Em Portugal, este canal não tem qualquer peso, pois as vendas são contabilizadas a nível europeu.

Imagem 4 - Homepage actual da loja online da Rip Curl



3.2.3. Produtos

Conforme referido na análise interna da empresa, a Rip Curl vende produtos de surf, neve e skate, para homem, mulher e criança.

Desde roupa, a material especializado, passando pelos acessórios, a marca cobre na totalidade as necessidades que cada um destes desportos possa suscitar.

Como potencial de inovação, entrariamos na categoria dos serviços – a Rip Curl pode aspirar a tornar-se a marca de referência no aconselhamento para a prática destas modalidades que são o seu *core*.

Dado estarmos a considerar este projecto inicialmente para Portugal, iremos concentrar-nos no surf, que é a aposta da marca para o mercado nacional.

Em suma, o que se pretende é:

- Investir nos canais on-line, usando-os como ferramenta de aproximação com os consumidores
- Potenciar serviços que complementem a prática

3.3. Contexto de negócio - novo modelo

Distribuição de conteúdos on-line

A nova plataforma que propomos enquadra-se no contexto de “distribuição de conteúdos on-line”⁶⁸ pois a ideia será a Rip Curl distribuir conteúdos de que é detentora, bem como promover conteúdos aos quais está associada, tendo total legitimidade para o fazer, dado ser uma marca de referência.

Modelo colaborativo

Também podemos falar de um modelo colaborativo neste caso, dado ser expectável a participação o consumidor na produção de conteúdos.

As principais características deste novo modelo são:

- Diferenciar a marca das restantes marcas de surf
- Gerar benefícios para o cliente
- Fidelizar o cliente

O **myrc.pt** é uma plataforma de conteúdos que complementam a prática do surf em várias vertentes, deste o exercício físico, até à alimentação, passando pelos locais da prática da modalidade.

⁶⁸ Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionísio, Pedro, Canhoto, Rogério, Faria, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

A ideia será integrar a plataforma dentro do site actual, com um *link* na homepage, tornando o site actual muito mais completo e diferenciador.

Está a ser planeada uma reformulação da estratégia online nacional, pelo que a ideia seria aproveitar este momento para lançar a nova plataforma.

Tabela 9 – Comparação entre as funcionalidades do site actual e do site futuro

	Site Actual	Site futuro
Info institucional	✓	✓
Publicidade Rip Curl	✓	✓
Info sobre produtos	✓	✓
Blog	✓	✓
Filmes	✓	✓
Loja online nacional	X	✓
Forum	X	✓
Ligação com Redes Sociais	X	✓
Publicidade de parceiros	X	✓
Informação sobre praias	X	✓
Directório de surf	X	✓
Serviços – nutrição	X	✓
Serviços – exercícios físicos	X	✓

As linhas orientadoras desta plataforma serão:

- Inovação: é uma plataforma única, que agrega todas as vantagens que as novas tecnologias permitem
- Integração: de uma série de conteúdos privilegiados e úteis para a pratica de surf
- Interacção: da marca com os consumidores, e dos consumidores entre si
- Mobilização: dos praticantes, que contribuirão para os conteúdos desta plataforma

Figura 6 – Base para modelo de negócio da nova plataforma

<p><u>Key Partners</u></p> <p>Parceiros e fornecedores necessários para a criação e desenvolvimento da plataforma</p> <p>Em cada área de actuação, encontrar o melhor parceiro / fornecedor do mercado</p>	<p><u>Key Activities</u></p> <p>Quais as principais actividades para criar e manter esta plataforma</p> <hr/> <p><u>Key Resources</u></p> <p>Quais os recursos necessários para a criação e manutenção da plataforma</p>	<p><u>Value Propositions</u></p> <p>Qual é a proposta de valor desta plataforma, para a marca e para o consumidor</p> <p>Que necessidades dos consumidores vamos satisfazer</p>	<p><u>Customer Relationship</u></p> <p>Que relação quer a marca ter com os seus consumidores</p> <hr/> <p><u>Channels</u></p> <p>Que canais usar</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <p>Quem são os nossos consumidores actuais e futuros</p>
<p><u>Cost Structure</u></p> <p>Quais os custos associados a esta plataforma</p>		<p><u>Revenue Streams</u></p> <p>Como rentabilizar a plataforma</p>		

Usando o esquema retirado do Business Model Generation⁶⁹, em seguida iremos apresentar as linhas orientadoras do modelo de negócio desta plataforma, devidamente detalhadas, com vista à sua futura implementação.

⁶⁹ Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2010), *Business Model Generation*, John Wiley and Sons

4. IMPLEMENTAÇÃO

4.1. Proposta de Valor

O myrc.pt é um projecto inovador, virtual e totalmente online, uma plataforma agregadora de conteúdos relevantes para a prática do surf. A proposta de valor desta nova plataforma pode ser vista de duas perspectivas diferentes.

Por um lado, temos a perspectiva de valor para a marca, que quer renovar a sua imagem, permitindo uma personalização por parte do cliente de uma gama de serviços que lhes oferece. Através da experiência surge uma relação entre consumidor e marca, que levará a uma fidelização.

Por outro lado, temos a perspectiva de valor para o surfista, praticante da modalidade, que ao interagir com uma plataforma da marca, tem acesso a produtos e serviços e conteúdos, e pode também partilhar aquilo que sabe e conhece, conseguindo assim uma experiência de surf mais completa.

4.2. Activos futuros com a implementação da plataforma

Com esta plataforma, pretendemos evoluir para novos consumidores e canais, bem como evoluir de um foco apenas no produto para um foco também nos serviços.

4.2.1. Consumidores – nova segmentação

Esta plataforma tem dois objectivos principais, no que diz respeito a consumidores: fidelizar os actuais e captar novos.

E a grande mais valia é que não nos limitamos a consumidores que pratiquem apenas surf, pois o tipo de serviços que oferece pode ser abrangente a outras práticas desportivas de mar, tais como o body board e o kite surf.

Embora estes desportos não sejam o core da Rip Curl, pode ser uma forma de captar novos públicos e mais parceiros estratégicos também.

4.2.2. Canais - online e offline

A plataforma que propomos é 100% digital, e a interligação com o canal offline deverá ser imediata – a compra de material técnico de surf em lojas Rip Curl permitirá acesso directo (*user e password*) à plataforma num futuro próximo (o acesso livre será apenas numa fase inicial, de forma a captar massa crítica).

4.2.3. Produtos e Serviços

Embora a plataforma esteja 100% focada em serviços, há um *link* directo para a loja online da Rip Curl, onde esperamos potenciar vendas que sejam consequência dos acessos via plataforma.

O projecto da loja online é um projecto paralelo, mas que pode ser potenciado por esta nova plataforma de serviços, com produtos exclusivos ou descontos.

4.3. Recursos necessários

Temos de considerar dois tipos de recursos para este projecto – os recursos necessários para a criação e implementação da plataforma, e os recursos para manter a mesmas em funcionamento.

Uma plataforma deste tipo irá necessitar de um desenvolvimento tecnológico e de programação, pelo que o ideal será envolver uma agência de webdesign, que crie todo o *backoffice* necessário, bem como todo o *layout* da página e as ferramentas de actualização.

Quando a plataforma estiver criada e pronta a usar, e depois de carregados todos os conteúdos que a Rip Curl já possui, bastará um webmaster que actualize o site sempre que for necessário e um apoio de *helpdesk* (quando for feito recrutamento para esta posição poderá ser contratada uma pessoa que possa assumir ambas as funções).

O princípio da plataforma é que os conteúdos são actualizados sobretudo pelos parceiros e pelos consumidores.

4.4. Os conteúdos da plataforma

Haverá três tipos de conteúdos distintos nesta plataforma:

- Conteúdos fixos

Actualizados semestralmente, são os conteúdos inseridos no “directório” – um repositório com toda a informação relevante sobre as principais praias do país para a pratica do surf, a localização das principais escolas e surf camps, bem como das lojas Rip Curl e seus revendedores.

Apesar da proliferação deste desporto em Portugal, pensamos que basta actualizar este conteúdo duas vezes ao ano.

A secção das praias está directamente ligada a um dos conteúdos dinâmicos, que são as condições metrológicas e estado do mar de cada praia.

- Conteúdos dinâmicos

Aqui teremos três sub-secções que no fundo são a grande mais valia desta plataforma: a informação sobre as praias (com ligação directa ao site windguru.cz, considerado o melhor site para ver as previsões metrológicas), a área de treino físico, actualizada uma vez por mês como novos exercícios, e a área de nutrição, actualizada semanalmente.

Tanto a área de exercício como a área de nutrição serão actualizadas com base nas questões colocadas pelos utilizadores do chat.

Os exercícios serão sempre explicados e ilustrados com fotos e / ou filmes, dai a sua actualização ser apenas mensal.

A área de nutrição também terá sugestões, dietas e receitas apropriadas para a prática do exercício.

De forma a tornar o site atractivo, a área central será ocupada com filmes (ou das sugestões do nutricionista e do PT ou dos atletas e eventos Rip Curl), sendo que este espaço também poderá ter publicidade.

- Contributos e feed-back

A área mais dinâmica deste site será sem duvida aquela que é alimentada pelos consumidores e pelos atletas do team – para além de ligação directa ao Twitter de todos os *team riders* Rip Curl, a plataforma terá a pagina de Facebook da Rip Curl com upload directo na homepage, o que permitirá que a HomePage seja dinâmica e esteja sempre actualizada.

Para além disto, uma secção de chat e fórum permitirá a colocação de questões ao personal trainer e ao nutricionista da plataforma, bem como aos utilizadores de tirarem dúvidas entre si e contribuírem com conteúdos.

4.5. Layout da página

Figura 7 – Estrutura base da página

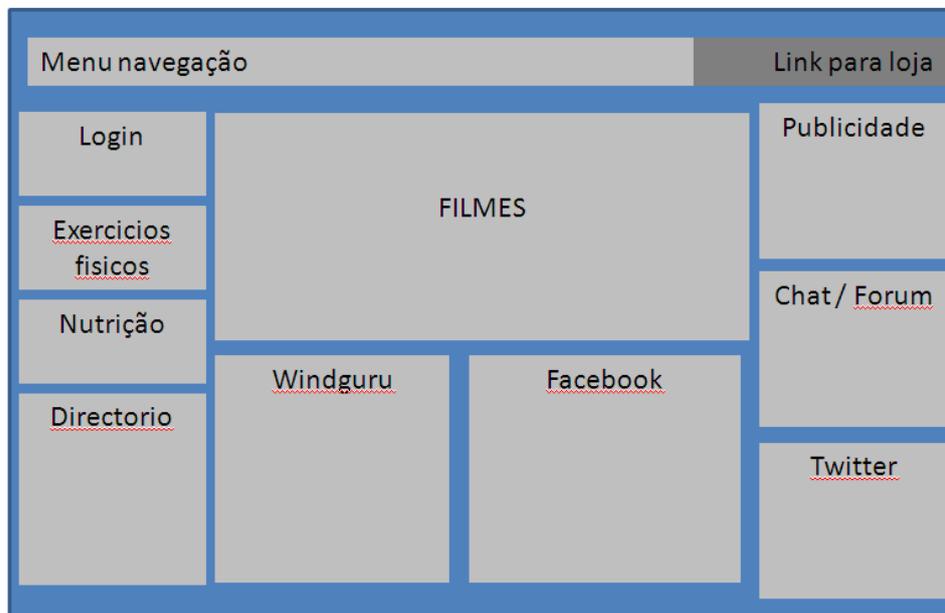
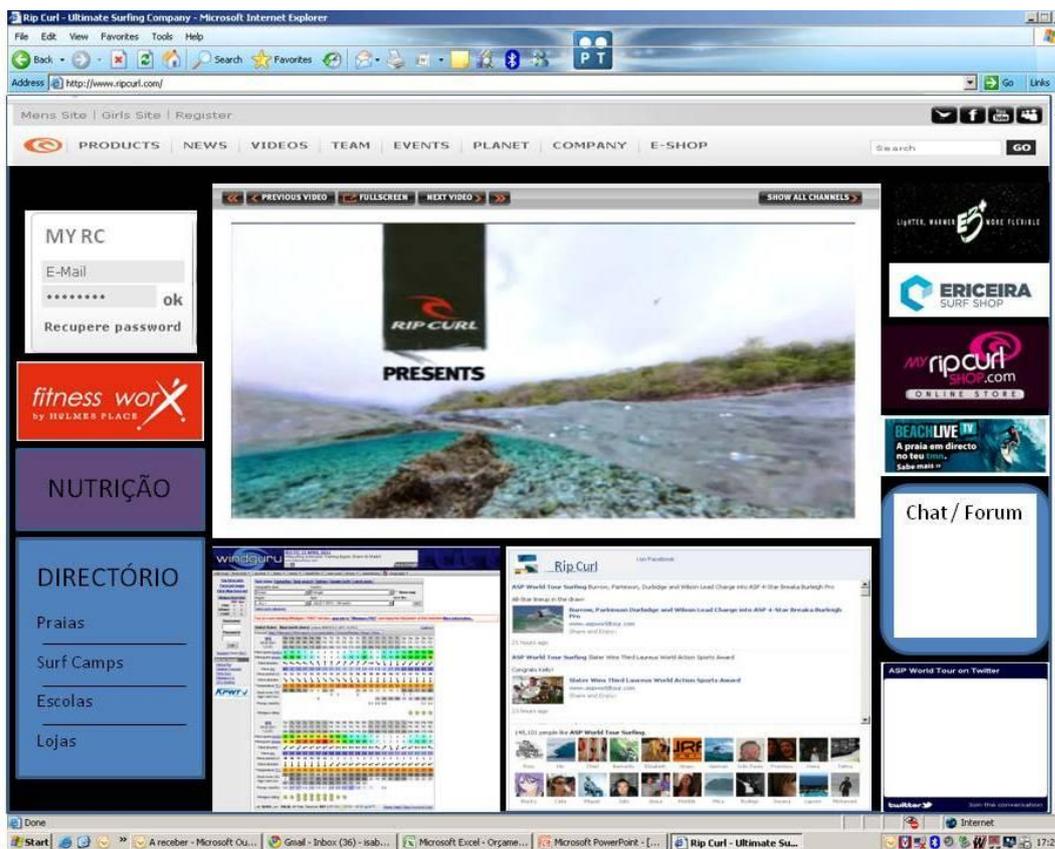


Figura 8 – Proposta de *layout* da página



4.6. Parceiros estratégicos

De forma a minimizar o investimento, serão criadas parcerias com algumas marcas.

Facebook/Twitter: à semelhança do que é feito no site da ASP (Association of Surfing Professionals⁷⁰), pretende-se ligação directa à página Rip Curl internacional no Facebook, de forma a tornar a plataforma dinâmica com todos os posts que forem colocados, criando mais um espaço de interacção com os utilizadores e fãs; no caso do Twitter, e também aqui a página da ASP é um excelente benchmark, a ideia é ter ligação directa aos Twits dos atletas todos Rip Curl.

Messenger: uma das zonas da plataforma será um espaço de chat, para os utilizadores poderem partilhar ideias e tirar duvidas.

⁷⁰ <http://www.aspworldtour.com/>

Holmes Place: uma das vertentes mais importantes da prática do surf é complementar a mesma com exercício físico, de forma a tirar o máximo partido das idas ao mar; um *personal trainer* do Holmes Place que tenha ligação a esta modalidade poderá sugerir exercícios complementares à prática numa base mensal.

Sociedade Portuguesa de Nutrição: outra vertente essencial da prática desportiva é a alimentação, daí a colaboração de um nutricionista que possa dar conselhos e sugerir receitas e dietas aos praticantes.

Windguru: a plataforma por excelência das condições climatéricas e de mar que os surfistas mais usam. A ideia é ter esta página *embedded* na plataforma.

Apple: os novos consumidores são consumidores móveis e tecnologicamente atentos – será importante ter uma versão da plataforma para iPad e iPod, o que permite ao praticante levar a plataforma consigo para qualquer lado (pode fazer os exercícios de aquecimento, por exemplo, já na praia, antes de ir para a água). Se o aplicativo não for pago, é mais uma forma de chamar pessoas à marca.

4.7. Iniciativas e implementação tecnológica

Dado não haver, dentro da Rip Curl, nenhuma equipa com know-how suficiente para desenvolver esta plataforma, sugere-se a contratação de uma agência para o efeito.

Os vários passos serão:

- Abertura de concurso, de forma a receber propostas e orçamentos
- Adjudicação do projecto a uma agência
- Aprovação de orçamento, *layout* e cronograma
- Desenvolvimento Plataforma Web – backoffice
- Desenvolvimento de plataforma Web – frontpage
- Desenvolvimento de alguns conteúdos específicos para o arranque (parceiros)
- Carregamento dos conteúdos já existentes
- Formação das equipas para utilização do backoffice
- Testes à plataforma
- Lançamento da plataforma

4.8. Plano de Marketing

É importante referir que grande parte da comunicação dos produtos Rip Curl é feita internamente, pois a marca tem uma equipa de designers que só trata da criação de todas as peças de comunicação dos eventos, pelo que toda a criatividade associada ao lançamento desta plataforma poderá ser desenvolvida internamente, sem custos acrescidos.

4.8.1. Lançamento

Dado ser uma plataforma sobretudo para o mercado português numa primeira fase, e dado haver um grande evento Rip Curl em Portugal no mês de Outubro de 2011 (o Rip Curl PRO Portugal, cuja licença detém pelos próximos quatro anos), faz sentido aproveitar este momento do ano no qual “todo” o país fala de surf, para lançar a plataforma.

Antes de apresentar o projecto oficialmente, na semana que antecede o campeonato, poderão criar-se alguns *teasers* para este lançamento:

- Promotores vestidos com fatos de surf, com portáteis e iPads debaixo do braço, passeariam em grupo nas principais praias do país, causando estranheza e curiosidade. Depois de apresentada a plataforma, os mesmos grupos passeariam novamente, mas já com o intuito de registar os praticantes.

- Produzir alguns *stand-ups* em k-line, de computadores e iPads em tamanho gigante e colocar nos principais bares de praia, com a imagem da plataforma (inspirada no que for efeto para a campanha de imprensa)

A ideia será apresentar o projecto na conferência de imprensa de abertura do evento, propondo logo o registo a todos os meios de comunicação presentes, pois a maioria destes está ligado ao surf.

Ao longo da semana, haverá promotoras presentes no evento, com computadores portáteis e iPad's, a fomentar os registos. O mesmo se passará nas lojas da Rip Curl, e dos principais parceiros da marca (SportZone e Ericeira Surf Shop).

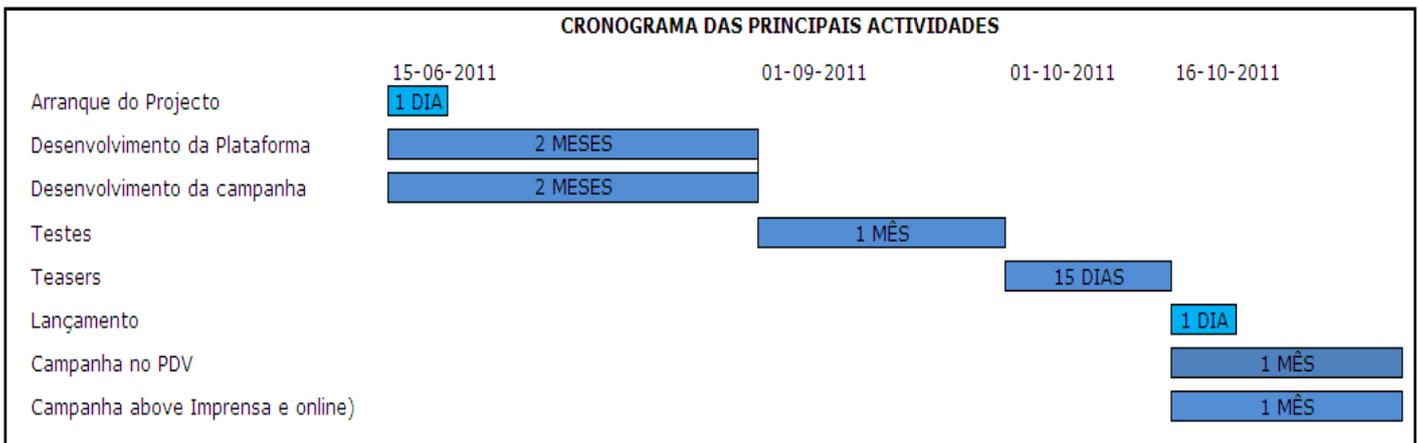
A Rip Curl tem alguns dos melhores surfistas do mundo na sua equipa de patrocinados, pelo que serão produzidos filmes virais para divulgar a plataforma, com os atletas a promoverem a mesma.

4.8.2. Comunicação

Propõe-se que a comunicação desta plataforma tenha duas vertentes: publicidade online ao longo do ano e uma campanha de imprensa institucional semestral, sempre que houver actualização dos conteúdos mais estáticos (directório)⁷¹.

- Online: Web (banners + ad words)
 - www.surftotal.com – site informativo sobre a modalidade, com cerca de 500.000 visualizações por mês
 - www.surfportugal.pt – site oficial da revista, com cerca de 50.000 visualizações por mês
 - www.beachcam.com – site com as condições das principais praias portuguesas, com cerca de 1.200.000 visualizações por mês
- Imprensa: revistas especializadas
 - Surf Portugal – revista mensal com 10.000 exemplares de tiragem
 - Onfire – revista bimensal, com 10.000 exemplares de tiragem
 - Girlz – revista mais focada para o target feminino, integrada na revista Onfire (são vendidas em conjunto)

4.8.3. Cronograma das principais actividades



4.9. Modelo de Negócio

Com todos estes pontos definidos, é possível agora completar o modelo de negócio do projecto que apresentámos anteriormente:

Figura 9 – Modelo de negócio da nova plataforma

<p><u>Key Partners</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agência digital • Facebook/Twitter • Messenger • Holmes Place • Soc. Portuguesa de Nutrição • Windguru • Apple 	<p><u>Key Activities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fechar as parcerias • Desenvolver a plataforma • Carregamento dos conteúdos • Preparar lançamento <p><u>Key Resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos • Recursos humanos • Marketing 	<p><u>Value Propositions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovação da imagem da marca • Fidelização do consumidor • Partilha de informação • Interação 	<p><u>Customer Relationship</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação da marca com os consumidores (fidelização) • Relação dos consumidores entre si (partilha de informação) <p><u>Channels</u></p> <p>ONLINE</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuais clientes da marca (fidelizar) • Captar novos clientes, surfistas e praticantes de outras modalidades de mar
<p><u>Cost Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação da plataforma • Publicidade • Recursos Humanos • Manutenção da Plataforma 		<p><u>Revenue Streams</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidade na plataforma • Publicidade Vídeo • Brand Awareness 		

De forma a completar este esquema, iremos em seguida detalhar, na avaliação financeira do projecto, a estrutura de custos e as formas de rentabilização da plataforma.

5. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

5.1. Pressupostos

Dado Portugal ser o ponto de partida para esta plataforma, pois vai funcionar como *case study* para uma posterior globalização do projecto, e estando a plataforma de loja online sediada em França, propõe-se criar uma plataforma de raiz, que posteriormente será integrada.

Assume-se que haverá um investimento inicial, que sairá do *budget* da Rip Curl Portugal, e que os lucros da plataforma serão usados para repor o custo deste investimento inicial, bem como os custos de manutenção necessários.

A Rip Curl Portugal tem espaço nas suas instalações para acolher o webmaster que vai gerir a plataforma, pelo que não há custos extra a este nível para além do salário deste novo colaborador.

A Rip Curl Portugal pretende lançar uma loja online, inexistente para o mercado português. A ideia será interligar loja e plataforma.

Pressupõe-se igualmente que a Rip Curl irá fechar algumas parcerias estratégicas, que permitirão uma redução de custos na gestão normal do projecto.

Os custos de publicidade da plataforma após o lançamento estão tabelados tendo em conta os acordos que a marca já tem com os sites da modalidade, o que baixa consideravelmente o valor que é pago.

É importante referir também que a Rip Curl tem uma equipa interna que desenvolve toda a comunicação da marca e que poderá produzir todas as peças de lançamento e comunicação da plataforma.

Se pensarmos que o universo actual de surfistas em Portugal é de 20.000 pessoas, podemos definir que o *target* do site será 10% deste valor no primeiro ano, 20% no segundo ano e que estabilizará nos 25% no terceiro ano.

Para além disso, poderemos supor também que, em termos de publicidade online, 5% das pessoas que entrarão no site irão clicar nos banners.

Por ultimo, e para efeitos de interligação com a loja online, que terá um link directo da plataforma, poderemos assumir que 0,5% dos *users* do site farão compras na loja, a um valor médio de € 120 cada.

Por último, apresentamos a taxa de referência com base na qual foi feita a análise de viabilidade.

Tabela 10 – taxa de referência

Indicador	Taxa usada
Taxa de referência	1,25%

5.2. Investimento inicial

Visto esta plataforma ser criada especificamente para a Rip Curl e com propósitos bem definidos, deverá ser considerado todo o seu desenvolvimento de raiz.

Mais ainda, considerou-se também os custos de lançamento e promoção da plataforma como parte integrante do investimento inicial.

- Registo do domínio
- Criação da plataforma
- Backoffice + webdesign
- Custos de publicidade
- Evento de lançamento
- Formação do webmaster que vai gerir a plataforma

Considerando todos estes pontos, conseguimos apurar os custos de investimento inicial da plataforma de 42.175,00 €:

Tabela 11 – Custos de implementação da plataforma *myrc.pt*

Descrição dos custos de TI	Investimento
Registo do domínio (.pt, .com e .com.pt)	120,00 €
Concepção grafica	550,00 €
Desenvolvimento do website com plataforma	4.675,00 €
Modulo gestao de banners	1.240,00 €
Modulo Directorio	660,00 €
Modulo Exercicios Fisicos	550,00 €
Modulo Nutrição	550,00 €
Integração redes sociais	550,00 €
Integração filmes	330,00 €
Integração windguru	330,00 €
Instalação forum e unificação utilizadores	550,00 €
Desenvolvimento da versão aplicativo	10.000,00 €
	20.105,00 €
Descrição dos custos de Marketing	Investimento
Investimento em pub online	10.000,00 €
Investimento em pub imprensa	6.270,00 €
Acções de lançamento	3.500,00 €
Campanha no PDV	2.100,00 €
	21.870,00 €
Descrição dos custos de RH	Investimento
Formação das equipas	200,00 €
	200,00 €
Custos Totais	42.175,00 €

5.3. Requisitos e custos manutenção

5.3.1. Requisitos e custos a nível tecnológico

O peso dos custos tecnológicos, espera-se, serão numa fase inicial de criação e lançamento da plataforma, sendo que se pressupõe que a mesma tenha um *backoffice* que permita uma fácil actualização e integração com as várias áreas.

5.3.2. Requisitos e custos a nível de Recursos Humanos

- Selecção de um gestor da plataforma dentro da equipa actual
- Contratação de um webmaster que possa actualizar a plataforma
- Formação da equipa de marketing e comercial sobre os benefícios da plataforma

- Fecho de contratos com os *suppliers* específicos de conteúdos (personal trainer, nutricionista)

5.3.3. Requisitos e custos a nível de marketing e comunicação

Uma vez mais, o grande investimento de comunicação será na fase de lançamento, de forma a tornar a plataforma conhecida dentro do meio.

Numa fase posterior, a ideia será a comunicação da mesma entrar dentro do plano global de comunicação da marca, havendo uma comunicação recorrente da plataforma, sempre que se justificar.

Dada a natureza da plataforma, sugere-se que a comunicação da mesma na fase posterior ao lançamento seja apenas online:

Tabela 12 – Custos de manutenção da plataforma *myrc.pt*

Descrição dos custos de TI	Mensal	Anual
Webmaster	3.000,00 €	36.000,00 €
Gestao alojamento		190,00 €
Descrição dos custos de Marketing	Mensal	Anual
Publicidade Online	500,00 €	6.000,00 €
Publicidade Imprensa		3.000,00 €
Descrição dos custos de recursos humanos	Mensal	Anual
Personal Trainer	200,00 €	2.400,00 €
Nutricionista	200,00 €	2.400,00 €
TOTAL		49.990,00 €

5.4. Estimativa de rentabilização

A rentabilização do site será feita de três formas:

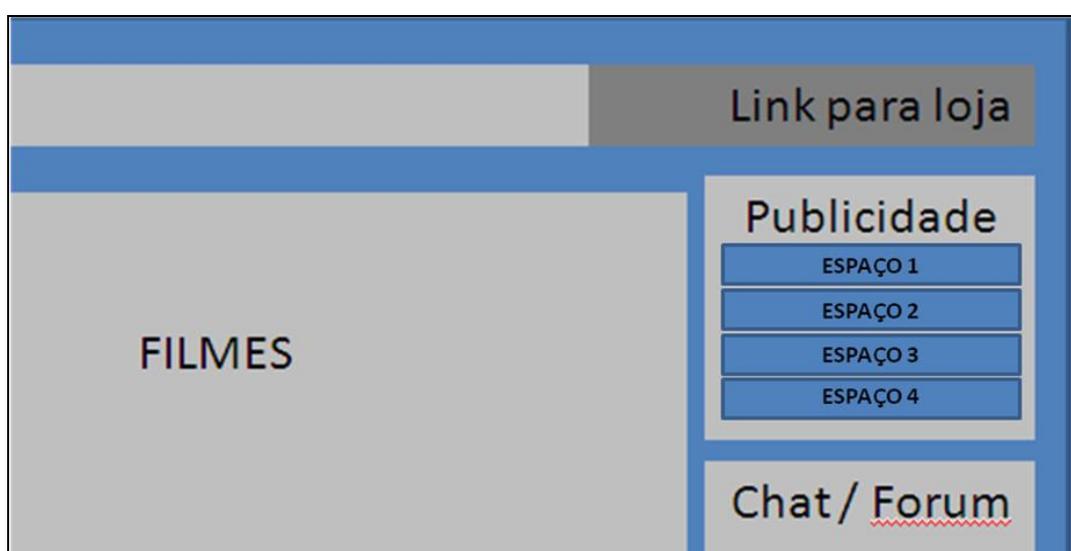
1. Publicidade estática: a plataforma está desenhada para permitir a colocação de publicidade de outras entidades, nomeadamente entidades parcerias, na *homepage*.

O preço será o custo tabelado de publicidade online, com a variante de destaque que cada posição permite, conforme podemos ver na tabela e imagem abaixo.

Tabela 13 – Estimativa de rentabilização da plataforma – banners – ano 0

Publicidade de banners	Custo unitario	Total de clicks / mês	Valor mensal
Espaço 1	60,00 €	1000	60,00 €
Espaço 2	50,00 €	1000	50,00 €
Espaço 3	40,00 €	1000	40,00 €
Espaço 4	30,00 €	1000	30,00 €
TOTAL			180,00 €
TOTAL ANUAL			2.160,00 €

Imagem 5 – destaque de posição dos banners no site myrc.pt



O número clicks é calculado com base no pressuposto enunciado de que o universo actual de surfistas em Portugal é de 200.000 pessoas, que o *target* da plataforma será 10% deste valor no primeiro ano, 20% no segundo ano e que estabilizará nos 25% no terceiro ano, e que destes, 5% clicam nos banners.

2. Publicidade vídeo: para além destes banners, e dado a pagina permitir um espaço privilegiado para vídeo, poderemos também vender esse espaço para campanhas de outras entidades.

Tabela 14 – Estimativa de rentabilização da plataforma – filmes na zona central – ano 0

Publicidade de filmes	Nº filmes	Valor Unitário mensal
Espaço central	3	800,00 €
TOTAL MENSAL		2.400,00 €
TOTAL ANUAL		28.800,00 €

3. Loja online: estando a plataforma interligada com a loja online e permitindo um acesso directo, poderemos também avaliar o valor de compras online decorrente dos *users* que entram na loja via plataforma se serviços:

Tabela 15 – Estimativa de rentabilização da plataforma – venda online – ano 0

Compras online	Nº buyers	Valor médio
	100	120,00 €
TOTAL		12.000,00 €

5.5. Análise de viabilidade

No Anexo 1 está mais detalhada a Análise de Viabilidade, mas em suma podemos referir que, tendo em conta os pressupostos enunciados, temos um Valor Actual Líquido (VAL) de 26.963,89 € e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 7%.

O facto de termos uma VAL positiva sustenta a viabilidade do projecto. Se analisarmos a TIR, vemos que a mesma é superior à Taxa de Referência, pelo que o projecto é atractivo nesta óptica.

Podemos também referir que, num primeiro cenário, o *Payback Period* (PP) é de 7 anos.

Como já foi referido anteriormente, o objectivo principal desta plataforma está relacionado com *Brand Awareness* e a diferenciação da marca Rip Curl face às suas concorrentes, factor este que não é directamente mensurável em termos financeiros.

Ainda assim, a mesma é viável de um ponto de vista financeiro.

5.6. Análise de Sensibilidade

É importante referir que as variáveis do projecto que são mais sensíveis à viabilidade do mesmo são as vendas online de *users* decorrentes da plataforma e os custos de manutenção da mesma, nomeadamente os custos com um webmaster.

De forma a permitir uma análise mais fiável ao projecto, foram efectuadas 3 análises de sensibilidade: duas optimistas e uma pessimista, alterando apenas um critério em cada uma e mantendo os restantes, destes que considerámos mais sensíveis⁷².

No primeiro cenário optimista, aumentamos as vendas em 50% nos primeiros dois anos e 25% no terceiro, mantendo o valor constante a partir daí:

- VAL: 145.257,22 €
- TIR: 28%
- PayBack Period: 4 anos

No segundo cenário optimista, considerou-se que os custos de TI de manutenção seriam assumidos pela loja online e não directamente afectos a este projecto, o que levaria a uma redução em 60% nos custos de manutenção:

- VAL: 223.998,33 €
- TIR: 130%
- PayBack Period: 3 anos

No cenário pessimista, assumimos que as vendas não eram tão elevadas como no primeiro cenário base e que subiriam apenas 25% no primeiro ano mantendo-se constantes a partir daí:

⁷² Detalhe dos vários cenários no Anexo 1

Neste 3º caso, temos os seguintes valores a considerar:

- VAL: 7.510,56 €
- TIR: 2%
- PayBack Period: 12 anos

A variação de cenários foi feita com base no horizonte temporal – um payback period inferior a 3 anos para este projecto não seria realista, e um payback period superior a 12 anos também não seria viável.

De qualquer forma, importa realçar que o objectivo principal desta plataforma não é directamente mensurável financeiramente. Desde que a mesma se pague a ela própria, e os custos mensais não são superiores aos potenciais proveitos, e tendo em conta que é possível diluir alguns destes custos com o projecto paralelo da loja online, a plataforma é viável e poderá cumprir os seus objectivos.

PARTE V - CONCLUSÕES

O objectivo desta parte final do trabalho, é apresentar as principais conclusões sobre o Plano de Negócio desenvolvido e sobre todo o Projecto em si, bem como uma reflexão sobre as limitações encontradas, nomeadamente no que diz respeito à viabilidade financeira do projecto.

O ponto de partida deste projecto foi cruzar dois universos – surf e novas tecnologias – com o objectivo de diferenciar uma marca de surf, num mercado que é bastante uniforme em termos de oferta.

A ideia de lançar uma plataforma, cujos serviços complementem a prática de surf de uma forma abrangente diferencia a marca associada, neste caso, a Rip Curl. Da nutrição ao exercício físico, passando pela informação sobre as praias e das condições do mar, esta plataforma Web concentra tudo o que um surfista precisa para complementar e melhorar as suas “surfadas”.

A Rip Curl é uma marca inovadora e que aposta nas novas tecnologias, como pudemos comprovar pela estratégia Web em termos de plataforma internacional. Mais ainda, a Rip Curl tem investido no mercado português, é a segunda marca *top of mind* em Portugal e poderá haver interesse por parte da marca em investir num projecto tecnológico nacional, que pode surgir a par com a loja online que está já em planeamento, e que irá contribuir para o aumento de *brand awareness* da Rip Curl.

O facto de a plataforma exigir registo permite um conhecimento mais aprofundado sobre os consumidores, as suas preferências e escolhas, factos que podem ser tratados pela Rip Curl para direccionar ofertas, publicidade e produtos. Numa altura em que conhecer os consumidores é um elemento fundamental para desenvolver uma estratégia de marketing consistente e eficaz, esta pode ser uma ferramenta extremamente interessante.

Uma das principais dificuldades encontrada foi a recolha de informação para a análise externa. O surf é um mercado em crescimento, mas ainda está numa fase muito

embrionária de profissionalização, sobretudo em Portugal. Não foi possível obter dados nem da Billabong nem da Quiksilver em Portugal, o que limitou de alguma forma a análise.

A avaliação financeira também foi um processo mais complicado, dado o objectivo primário do projecto ser mais abrangente que a simples viabilidade económica. A plataforma requer um investimento inicial elevado e tem poucas fontes de receita, e as vendas são indirectas; ainda assim, os custos de manutenção são facilmente cobertos pela rentabilização que a mesma pressupõe, mais ainda se associada à loja.

Seria interessante, como pista de desenvolvimento para aprofundar a investigação, evoluir desta plataforma para uma mais transversal que inclua todos os desportos de mar. Bastaria alterar algumas das variáveis, pois o estado do mar, as praias e até a nutrição são suficientemente abrangentes para interessar a praticantes de outras modalidades.

Existe vontade por parte da Rip Curl de apostar no canal online, em Portugal; a Rip Curl detém os direitos do maior evento de surf que ocorre a nível nacional; os portugueses mostram apetência para as novas tecnologias e o crescimento do mercado de surf é um facto inegável, não fosse Portugal um país com mais de 800 km de costa.

Todos estes factores, aliados a um contexto social cada vez mais digital sustentam a aposta neste projecto, inovador e único a nível nacional e internacional. Acreditamos que a marca pode efectivamente diferenciar-se das suas principais concorrentes com esta plataforma, e sobretudo marcar pontos junto da sua comunidade de actuais e potenciais clientes, fidelizando-os.

Entre investir apenas numa loja online, como está planeado, ou investir um pouco mais e criar uma plataforma que traga real mais-valia ao mercado e que venha gerar diferenciação, a Rip Curl deverá optar por esta segunda hipótese.

Escolher um tema de paixão – o surf – e cruzá-lo com uma temática actual – as novas tecnologias – foi o desafio mais interessante, tentando não esquecer a componente académica e a mais-valia científica que este projecto poderá trazer.

“A criatividade consiste em imaginar coisas novas. A inovação consiste em fazer coisas novas.”

Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things.

Theodore Levitt

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

Cadilhe, Gonçalo (2006), “*No princípio estava o mar – Surf, viagens e outras inquietudes*”, Prime Books

Dionísio, Pedro – coordenação (2009), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*, Dom Quixote

Gladwell, Malcolm (2007), *The Tipping Point*. Dom Quixote

Ledenvrie, Jacques; LEVY, Julien; DIONISIO, Pedro e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2004), *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote

Lindstrom, Martin (2008), *Buy-ology*, Random House

Moraes Rocha, João, et all (2008), *História do Surf em Portugal – as origens*, Quimera Editores

Noel, Hayden (2009), *Consumer Behaviour*, AVA Publishing SA

Osterwalder, Alexander e PIGNEUR, Yves (2010), *Business Model Generation*, John Wiley and Sons

Pires, Gustavo (2007), *Agôn – Gestão do Desporto*, Porto Editora (1ª edição)

Qualman, Erik (2009), *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*, Wiley Publishing

Rodrigues, Vicente, Correia Nunes, Rui, Dionísio, Pedro, Canhoto, Rogério, FARIA, Hugo (2009), *b-Mercator*, Dom Quixote (1ª edição)

Toffler, Alvin (1984), *The Third Wave*, Bantam

IMPrensa

Adão e Silva, Pedro (2009), “Uma onda vale milhões”, *Jornal i*, 23 de Outubro.

Adão e Silva, Pedro (2009), “A economia do surf”, *Diário Económico*, 20 de Outubro.

Cruz, Francisco (2009), “Os súbditos de Neptuno”, *Notícias Magazine*, 19 Abril

Ingenium – a engenharia portuguesa em revista (2010), Os Oceanos e a economia do mar, Numero 117, Maio / Junho

Pedro, António (2009), “Portugal, o Surf e o Turismo”, *Free Surf Magazine*, 1 de Novembro

Vieira, Joao Paulo (2009), “Ondas de Paixao” *VISÃO* de 6 de Agosto

Vieira, Joao Paulo (2010), “A 2ª vida da nova economia” *VISÃO* de 22 de Julho

ARTIGOS CIENTIFICOS

Benady, David (2009), Power Brands: The Secret of success, *Revolution*, Haymarket Business Publications Ltd

Cova, Bernard, Cova, Veronique (2002), Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing, *European Journal of Marketing*, ABI/INFORM Global

Moutinho, Luiz, Dionísio, Pedro e Leal, Carmo (2007), Surf Tribal Behaviour: a sports marketing application, *Marketing Intelligence and Planning*, Emerald Group Publishing

Reynolds, Jonathan et al (2007), Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Emerald Group Publishing

Walmsley, Andrew (2008), Web Stores must complement brands, *Marketing*, Haymarket Business Publications Ltd

SITES

www.ripcurl.com

www.quicksilver.com

www.billabong.com

www.bportugal.pt

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

www.nikebiz.com

ESTUDOS

EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *European Study on purchasing trends of boardsports products*, SIMA

EuroSIMA and Arcane Institut (2010), *Profiling of Boardsports Brands Purchasers*, SIMA

EuroSIMA and NPD Group (2010), *Global Sports Market Size Estimate*, SIMA

SaeR – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda (2008) *O hypercluster da economia do mar - Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*, Associação Comercial de Lisboa

www.turismodeportugal.pt (2007), *Plano Estratégico Nacional do Turismo – para um desenvolvimento do turismo em Portugal* – Ministério da Economia e da Inovação

Monteiro, Bruno (2009), *Comércio Electrónico em Portugal - Perspectivas de Evolução*, Associação do Comércio Electrónico

TESES

Mota Ferreira, Gonçalo, *Retalho de artigos desportivos on-line no Século XXI, Projecto Sport Zone On-line*. INDEG/ISCTE, Projecto de Mestrado em Gestão, 2009

Pereira, Hélio, *Caracterização do Turismo de Surf europeu e a sua contribuição para o desenvolvimento sócio-económico do litoral português*. INDEG/ISCTE, Dissertação de Mestrado em Marketing, 2009

Fouto, Susana, *arqitectOnline – Inovar o modelo de negocio da arquitectura no Século XXI*. INDEG/ISCTE, Projecto de mestrado em Gestão, 2009

VÍDEOS

Evolution Web 1.0, Web 2.0 to Web 3.0:

<http://www.youtube.com/watch?v=bsNcjya56v8>

Did You Know?: <http://www.youtube.com/watch?v=cL9Wu2kWwSY>

Did You Know 4.0: <http://www.youtube.com/watch?v=6ILQrUrEWe8>

Nike+: <http://www.youtube.com/watch?v=BkfWdwLUZJ4&feature=related>

SITES DE REFERÊNCIA:

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.capgemini.com/>

<http://www.comercioelectronico.pt>

<http://www.forrester.com/>

<http://www.gartner.com>

<http://www.gepe.min-edu.pt>

<http://www.idc.com/>

<http://www.marktest.com/>

<http://www.tek.sapo.pt/>

<http://www.iapmei.pt>

<http://www.marketeer.com>

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – AVALIAÇÃO FINANCEIRA.....	83
ANEXO 2 - GRÁFICOS.....	92
ANEXO 3 – IMAGENS.....	94
ANEXO 4 – ESTUDO EUROSIMA.....	96
ANEXO 5 – BENCHMARKS.....	97
ANEXO 6 – PLANO DE MEIOS PARA O LANÇAMENTO DO MYRC.PT.....	101

ANEXO 1 – AVALIAÇÃO FINANCEIRA

- **Investimento Inicial**

Descrição dos custos de TI	Investimento
Registo do dominio (.pt, .com e .com.pt)	120,00 €
Concepção grafica	550,00 €
Desenvolvimento do website com plataforma	4.675,00 €
Modulo gestao de banners	1.240,00 €
Modulo Directorio	660,00 €
Modulo Exercicios Fisicos	550,00 €
Modulo Nutrição	550,00 €
Integração redes sociais	550,00 €
Integração filmes	330,00 €
Integração windguru	330,00 €
Instalação forum e unificação utilizadores	550,00 €
Desenvolvimento da versão aplicativo	10.000,00 €
	20.105,00 €
Descrição dos custos de Marketing	Investimento
Investimento em pub online	10.000,00 €
Investimento em pub imprensa	6.270,00 €
Ações de lançamento	3.500,00 €
Campanha no PDV	2.100,00 €
	21.870,00 €
Descrição dos custos de RH	Investimento
Formação das equipas	200,00 €
	200,00 €
Custos Totais	42.175,00 €

- **Custos de Manutenção**

Descrição dos custos de TI	Mensal	Anual
Webmaster	3.000,00 €	36.000,00 €
Gestao alojamento		190,00 €
Descrição dos custos de Marketing	Mensal	Anual
Publicidade Online	500,00 €	6.000,00 €
Publicidade Imprensa		3.000,00 €
Descrição dos custos de recursos humanos	Mensal	Anual
Personal Trainer	200,00 €	2.400,00 €
Nutricionista	200,00 €	2.400,00 €
TOTAL		49.990,00 €

- **Estimativa de rentabilização a 4 anos**

(pressupondo que os valores são fixos a partir do 3º ano)

		Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
Publicidade de banners	Custo unitario	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal
Espaço 1	60,00 €	1000	60,00 €	1000	60,00 €	2000	120,00 €	2500	150,00 €	2500	150,00 €
Espaço 2	50,00 €	1000	50,00 €	1000	50,00 €	2000	100,00 €	2500	125,00 €	2500	125,00 €
Espaço 3	40,00 €	1000	40,00 €	1000	40,00 €	2000	80,00 €	2500	100,00 €	2500	100,00 €
Espaço 4	30,00 €	1000	30,00 €	1000	30,00 €	2000	60,00 €	2500	75,00 €	2500	75,00 €
TOTAL			180,00 €		180,00 €		360,00 €		450,00 €		450,00 €
TOTAL ANUAL			2.160,00 €		2.160,00 €		4.320,00 €		5.400,00 €		5.400,00 €
Publicidade de filmes	Nº filmes	Valor mensal									
Espaço central	3	800,00 €		800,00 €		800,00 €		1.000,00 €		1.000,00 €	
TOTAL ANUAL		28.800,00 €		28.800,00 €		28.800,00 €		36.000,00 €		36.000,00 €	
Compras online	Nº buyers	Valor medio		Nº buyers	Valor medio						
	100	120,00 €		100	120,00 €	200	120,00 €	250	120,00 €	250	120,00 €
TOTAL		12.000,00 €		12.000,00 €		24.000,00 €		30.000,00 €		30.000,00 €	
TOTAL PROVEITOS			42.960,00 €		42.960,00 €		57.120,00 €		71.400,00 €		71.400,00 €

Cash Flows do projecto – cenário base

Ano	Cash Flow	Cash Flow Acumulado		Cash Flow Actualizado	CF Actualizado Acumulado
0	-49.205,00 €	-49.205,00 €		-49.205,00 €	-49.205,00 €
1	-7.030,00 €	-56.235,00 €		-3.124,44 €	-52.329,44 €
2	7.130,00 €	-49.105,00 €		3.168,89 €	-49.160,56 €
3	21.410,00 €	-27.695,00 €		9.515,56 €	-39.645,00 €
4	21.410,00 €	-6.285,00 €		9.515,56 €	-30.129,44 €
5	21.410,00 €	15.125,00 €		9.515,56 €	-20.613,89 €
6	21.410,00 €	36.535,00 €		9.515,56 €	-11.098,33 €
7	21.410,00 €	57.945,00 €		9.515,56 €	-1.582,78 €
8	21.410,00 €	79.355,00 €		9.515,56 €	7.932,78 €
9	21.410,00 €	100.765,00 €		9.515,56 €	17.448,33 €
10	21.410,00 €	122.175,00 €		9.515,56 €	26.963,89 €

- **Análise de Sensibilidade**

Cenário Optimista 1

		Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
Publicidade de banners	Custo unitario	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal
Espaço 1	60,00 €	1000	60,00 €	2000	120,00 €	2500	120,00 €	2500	150,00 €	2500	150,00 €
Espaço 2	50,00 €	1000	50,00 €	2000	100,00 €	2500	100,00 €	2500	125,00 €	2500	125,00 €
Espaço 3	40,00 €	1000	40,00 €	2000	80,00 €	2500	80,00 €	2500	100,00 €	2500	100,00 €
Espaço 4	30,00 €	1000	30,00 €	2000	60,00 €	2500	60,00 €	2500	75,00 €	2500	75,00 €
TOTAL			180,00 €		360,00 €		360,00 €		450,00 €		450,00 €
TOTAL ANUAL			2.160,00 €		4.320,00 €		4.320,00 €		5.400,00 €		5.400,00 €
Publicidade de filmes		Nº filmes	Valor Unitario		Valor mensal		Valor mensal		Valor mensal		Valor mensal
Espaço central		3	800,00 €		800,00 €		800,00 €		1.000,00 €		1.000,00 €
TOTAL ANUAL			28.800,00 €		28.800,00 €		28.800,00 €		36.000,00 €		36.000,00 €
Compras online		Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio
		100	120,00 €	200	120,00 €	400	120,00 €	500	120,00 €	500	120,00 €
TOTAL			12.000,00 €		12.000,00 €		48.000,00 €		60.000,00 €		60.000,00 €
TOTAL PROVEITOS			42.960,00 €		45.120,00 €		81.120,00 €		101.400,00 €		101.400,00 €

Cash Flows do projecto no cenário optimista 1

Ano	Cash Flow	Cash Flow Acumulado		Cash Flow Actualizado	CF Actualizado Acumulado
0	-49.205,00 €	-49.205,00 €		-49.205,00 €	-49.205,00 €
1	-4.870,00 €	-54.075,00 €		-2.164,44 €	-51.369,44 €
2	31.130,00 €	-22.945,00 €		13.835,56 €	-37.533,89 €
3	51.410,00 €	28.465,00 €		22.848,89 €	-14.685,00 €
4	51.410,00 €	79.875,00 €		22.848,89 €	8.163,89 €
5	51.410,00 €	131.285,00 €		22.848,89 €	31.012,78 €
6	51.410,00 €	182.695,00 €		22.848,89 €	53.861,67 €
7	51.410,00 €	234.105,00 €		22.848,89 €	76.710,56 €
8	51.410,00 €	285.515,00 €		22.848,89 €	99.559,44 €
9	51.410,00 €	336.925,00 €		22.848,89 €	122.408,33 €
10	51.410,00 €	388.335,00 €		22.848,89 €	145.257,22 €

Cenário Optimista 2

Custos no cenário optimista 2

Descrição dos custos de	Mensal	Anual
Webmaster	3.000,00 €	0,00 €
Gestao alojamento		0,00 €
Descrição dos custos de	Mensal	Anual
Publicidade Online	500,00 €	6.000,00 €
Publicidade Imprensa		3.000,00 €
Descrição dos custos de	Mensal	Anual
Personal Trainer	200,00 €	2.400,00 €
Nutricionista	200,00 €	2.400,00 €
TOTAL		13.800,00 €

Cash Flows no cenário optimista 2

Ano	Cash Flow	Cash Flow Acumulado		Cash Flow Actualizado	CF Actualizado Acumulado
0	-13.015,00 €	-13.015,00 €		-13.015,00 €	-13.015,00 €
1	29.160,00 €	16.145,00 €		12.960,00 €	-55,00 €
2	43.320,00 €	59.465,00 €		19.253,33 €	19.198,33 €
3	57.600,00 €	117.065,00 €		25.600,00 €	44.798,33 €
4	57.600,00 €	174.665,00 €		25.600,00 €	70.398,33 €
5	57.600,00 €	232.265,00 €		25.600,00 €	95.998,33 €

Cenário Pessimista 1

		Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
Publicidade de banners	Custo unitario	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal	Total de clicks / mês	Valor mensal
Espaço 1	60,00 €	1000	60,00 €	1000	60,00 €	2000	120,00 €	2500	150,00 €	2500	150,00 €
Espaço 2	50,00 €	1000	50,00 €	1000	50,00 €	2000	100,00 €	2500	125,00 €	2500	125,00 €
Espaço 3	40,00 €	1000	40,00 €	1000	40,00 €	2000	80,00 €	2500	100,00 €	2500	100,00 €
Espaço 4	30,00 €	1000	30,00 €	1000	30,00 €	2000	60,00 €	2500	75,00 €	2500	75,00 €
TOTAL			180,00 €		180,00 €		360,00 €		450,00 €		450,00 €
TOTAL ANUAL		2.160,00 €		2.160,00 €		4.320,00 €		5.400,00 €		5.400,00 €	
Publicidade de filmes		Nº filmes	Valor Unitario		Valor mensal		Valor mensal		Valor mensal		Valor mensal
Espaço central		3	800,00 €		800,00 €		800,00 €		1.000,00 €		1.000,00 €
TOTAL ANUAL			28.800,00 €		28.800,00 €		28.800,00 €		36.000,00 €		36.000,00 €
Compras online		Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio	Nº buyers	Valor medio
		100	120,00 €	125	120,00 €	125	120,00 €	175	120,00 €	175	120,00 €
TOTAL			12.000,00 €		12.000,00 €		15.000,00 €		21.000,00 €		21.000,00 €
TOTAL PROVEITOS		42.960,00 €		42.960,00 €		48.120,00 €		62.400,00 €		62.400,00 €	

Cash Flows no cenário pessimista

Ano	Cash Flow	Cash Flow Acumulado		Cash Flow Atualizado	CF Atualizado Acumulado
0	-49.205,00 €	-49.205,00 €		-49.205,00 €	-49.205,00 €
1	-7.030,00 €	-56.235,00 €		-3.124,44 €	-52.329,44 €
2	-1.870,00 €	-58.105,00 €		-831,11 €	-53.160,56 €
3	12.410,00 €	-45.695,00 €		5.515,56 €	-47.645,00 €
4	12.410,00 €	-33.285,00 €		5.515,56 €	-42.129,44 €
5	12.410,00 €	-20.875,00 €		5.515,56 €	-36.613,89 €
6	12.410,00 €	-8.465,00 €		5.515,56 €	-31.098,33 €
7	12.410,00 €	3.945,00 €		5.515,56 €	-25.582,78 €
8	12.410,00 €	16.355,00 €		5.515,56 €	-20.067,22 €
9	12.410,00 €	28.765,00 €		5.515,56 €	-14.551,67 €
10	12.410,00 €	41.175,00 €		5.515,56 €	-9.036,11 €
11	12.410,00 €	53.585,00 €		5.515,56 €	-3.520,56 €
12	12.410,00 €	65.995,00 €		5.515,56 €	1.995,00 €
13	12.410,00 €	78.405,00 €		5.515,56 €	7.510,56 €

Orçamento da Epoch Multimédia para desenvolvimento da plataforma



Orçamento

A todos os valores acresce IVA à taxa em vigor

Será facturado com pagamento a 30 dias

30% Com a aprovação da proposta, 30% Com desenvolvimento do site base + plataforma 40% Com a publicação do site

CONCEPÇÃO GRÁFICA DO WEBSITE	€ 550,00
DESENVOLVIMENTO DO WEBSITE COM PLATAFORMA BASE	€ 4.675,00
MÓDULO DE GESTÃO DE BANNERS	€ 1.240,00
MÓDULO DIRECTÓRIO	€ 660,00
MÓDULO EXERCÍCIOS FÍSICOS	€ 550,00
MÓDULO NUTRIÇÃO	€ 550,00
INTEGRAÇÃO REDES SOCIAIS	€ 550,00
INTEGRAÇÃO DAILY SURF	€ 330,00
INTEGRAÇÃO WINDGURU	€ 330,00
INSTALAÇÃO FORUM E UNIFICAÇÃO DE UTILIZADORES	€ 550,00
GESTÃO DO ALOJAMENTO	€ 190,00/Ano
MANUTENÇÃO DO SITE (Website - horas excedentes serão cobradas a €45,00/h)	€ 35,00/h
FORMAÇÃO (4horas de formação, na área de Lisboa)	€ 200,00

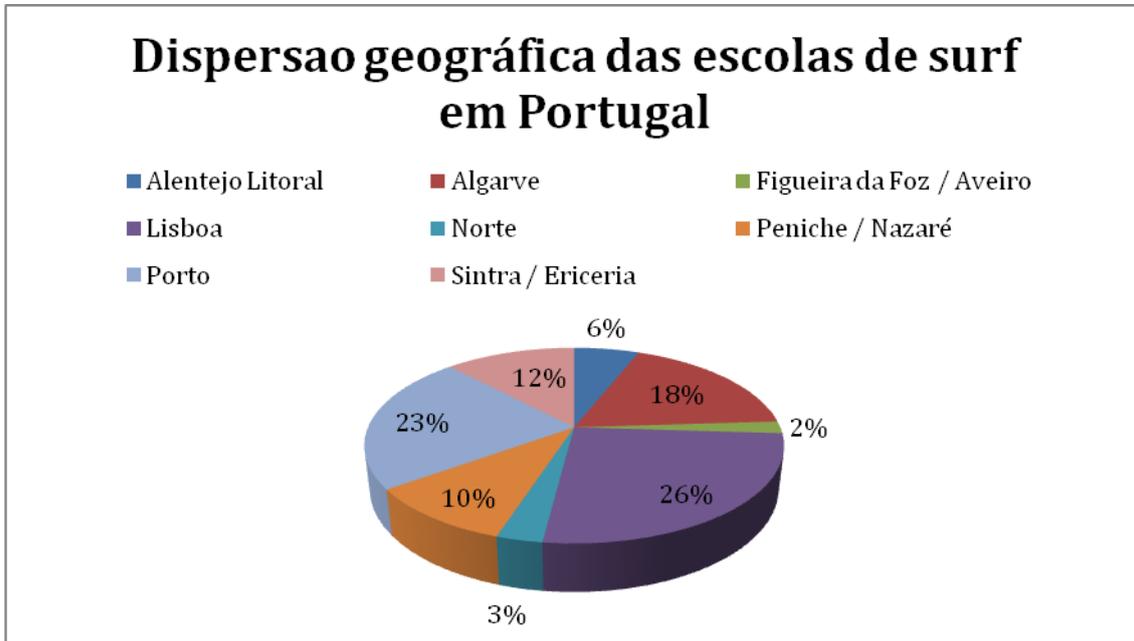
Esta proposta tem a validade de 1 mês.

Confidencialidade e Direitos de Autor

A Informação contida neste documento só poderá ser utilizada pelo CLIENTE no âmbito da avaliação desta proposta. O CLIENTE não poderá, directa ou indirectamente, usar, vender, copiar, reproduzir, divulgar ou publicar qualquer informação contida neste documento sem a autorização prévia e por escrito da Epoch Multimédia.

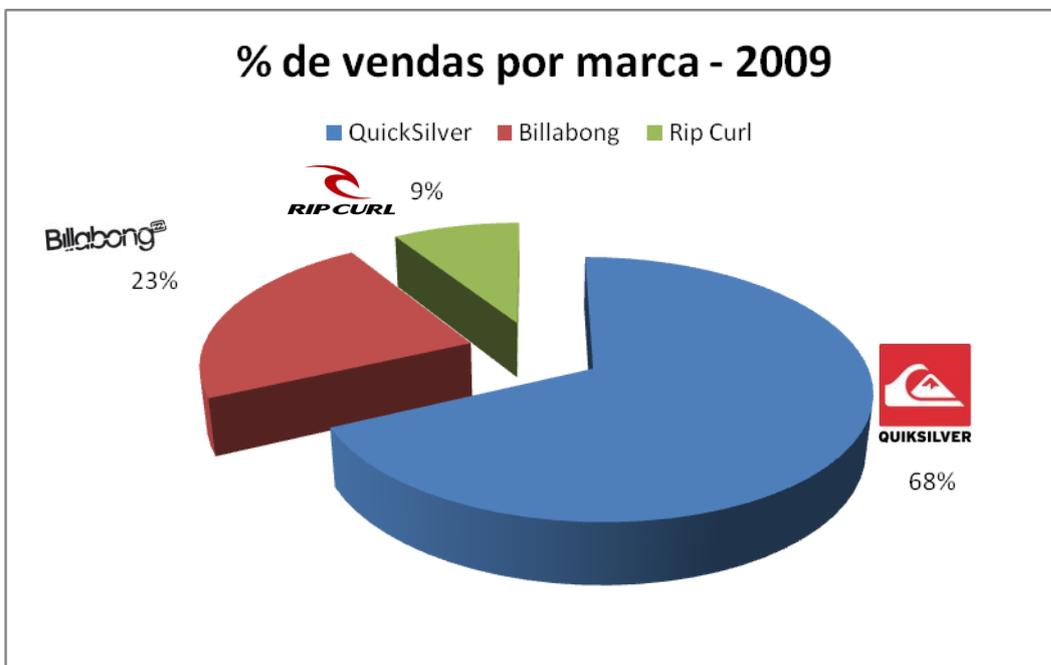
ANEXO 2 - GRÁFICOS

- O Surf em Portugal

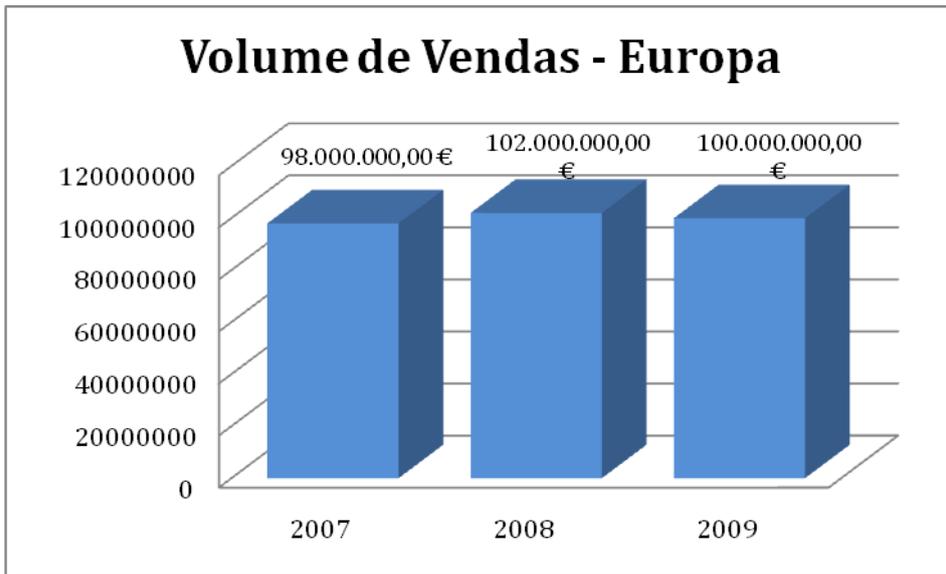


FONTE: site oficial da Federação Portuguesa de Surf

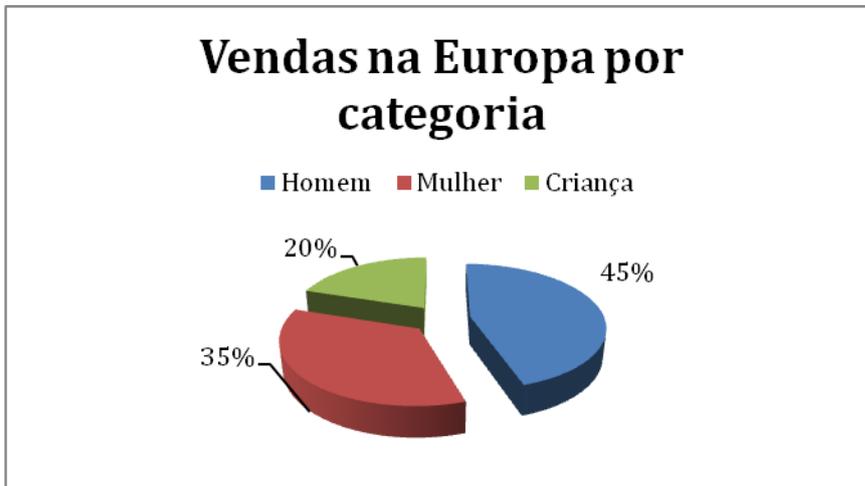
- Vendas mundiais por marca



- **Rip Curl Europa**



FONTE: Rip Curl



FONTE: Rip Curl

ANEXO 3 – IMAGENS

- Imagem 1 - Praia de Peniche no dia da final do Rip Curl PRO 2010 (uma 5ª feira)



- Imagem 2 - Fato de surf Rip Curl H Bomb, com aquecimento integrado



- Imagem 3 - Fato de surf Rip Curl E-Bomb

E-BOMB 2023+

ULTIMATE FLEXIBILITY
E3+ NOW WITH 30% MORE STRETCH

ULTIMATE

FOR THE SURFER WHO WANTS THE BEST WETSUIT POSSIBLE – NO COMPROMISES – CONSTRUCTED WITH THE MOST ADVANCED NEOPRENE AND LOADED WITH THE LATEST OCEAN TECHNOLOGY.

FEATURES

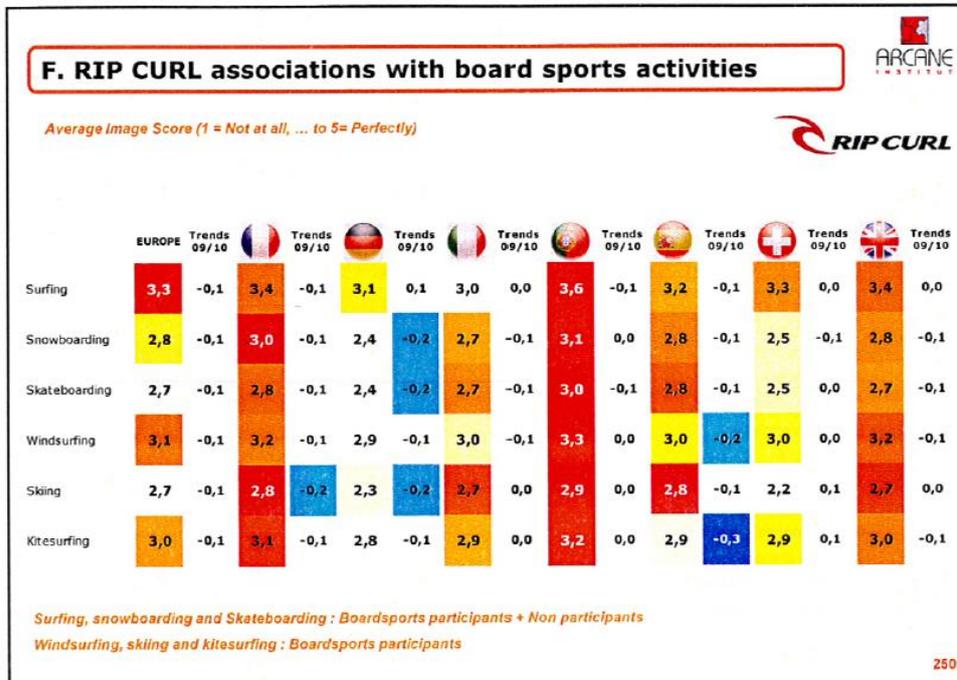
- E3+ Action Panel**
30% more stretch than regular E3! So stretchy we've had to be careful how to use it. Gives unrestricted performance across your back & underarms.
- 100% E3 Neoprene**
The third generation of Elastomax Super-stretch Neoprene. Lighter, Warmer, and More Flexible.
- 4-Way Back Stretch**
Engineered for minimal seam restriction and allows for the maximum performance benefits of E3+.
- Chest Zip**
A front closure system that provides the freedom of a zip free suit with the easy access of a back zip.
- Stitchless Underarms**
For unrestricted flexibility and maximum movement.

E3+ LIGHTER, WARMER, MORE FLEXIBLE

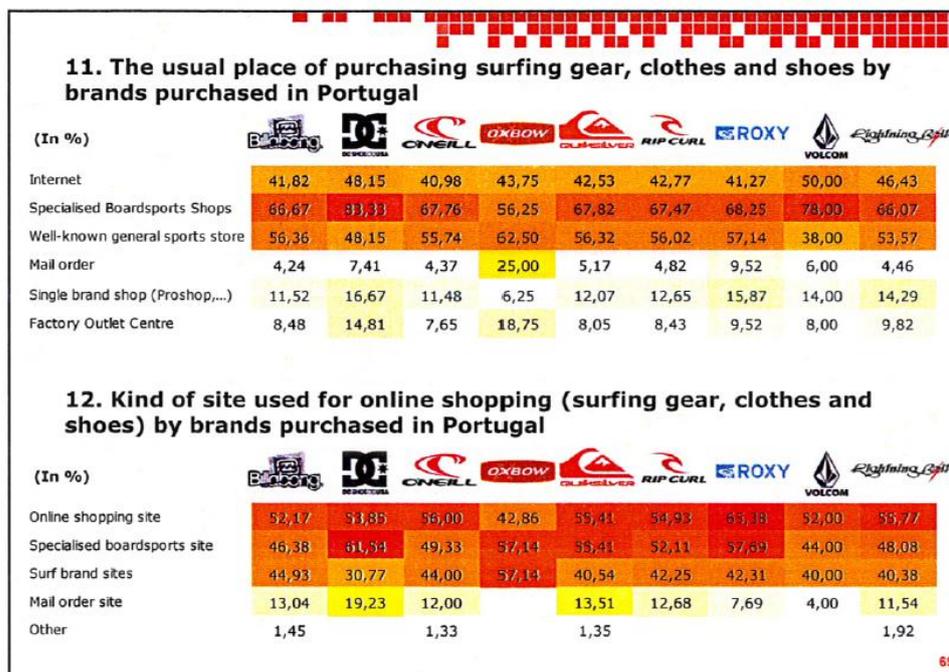
MICK FANNING
3X ASP WORLD CHAMPION

ANEXO 4 – ESTUDO EUROSIMA

- Quadro 1 - Associação da Rip Curl a desportos de “tábua”, por país



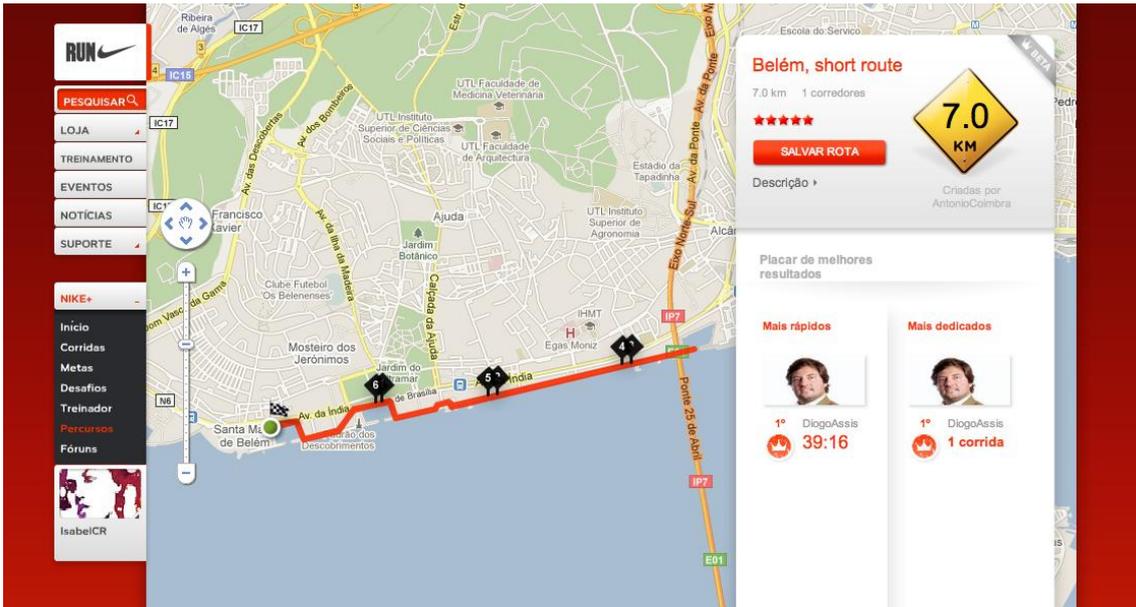
- Quadro 2 - Compra de material de surf, por marca e por canal, em Portugal



ANEXO 5 - BENCHMARKS

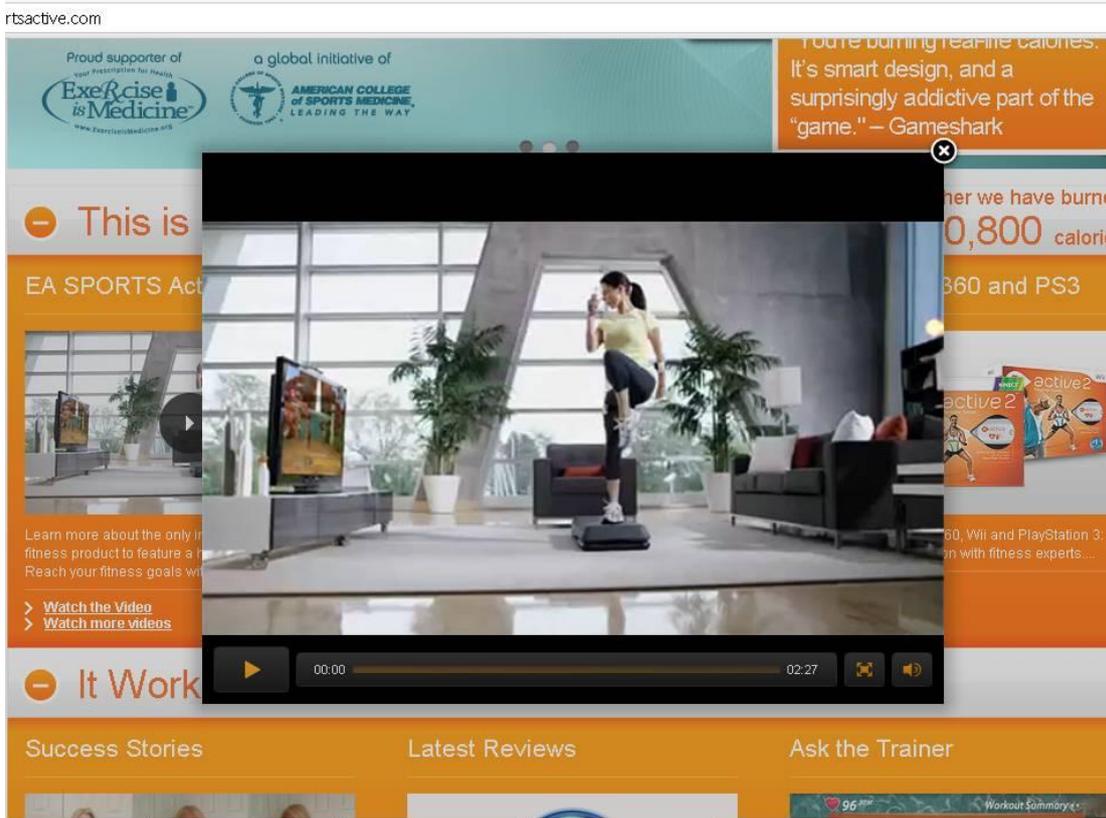
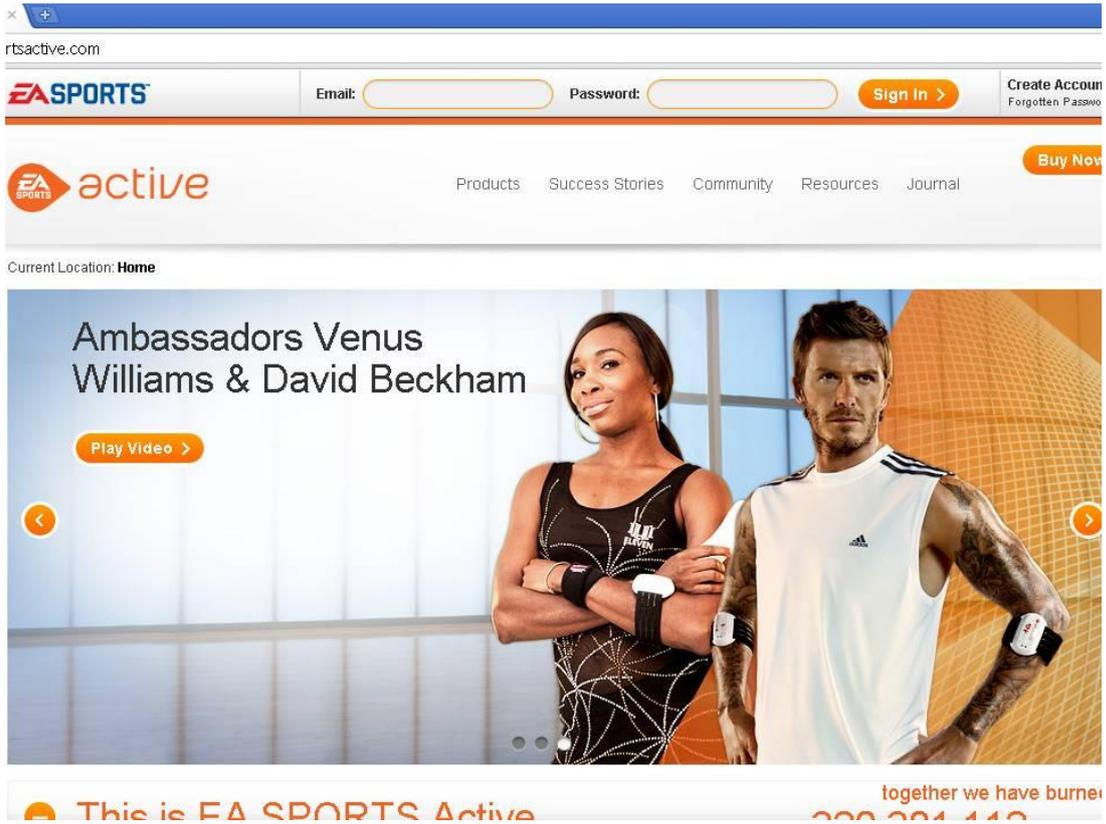
- Print Screens – Nike +



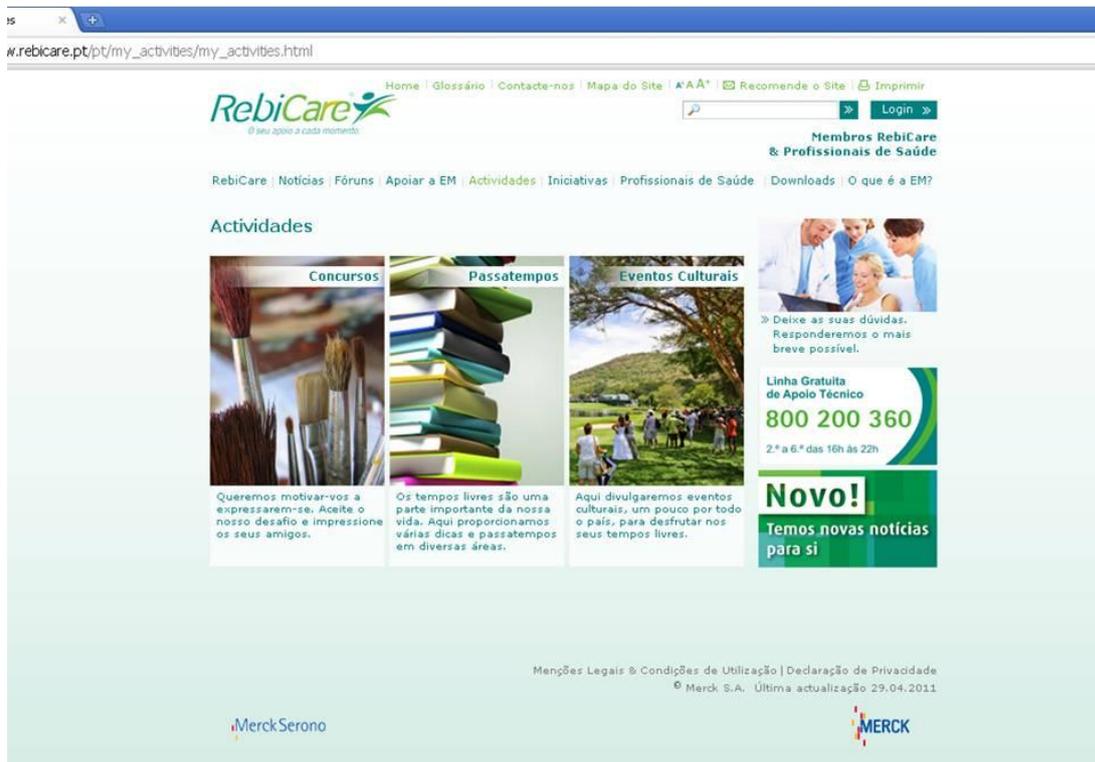
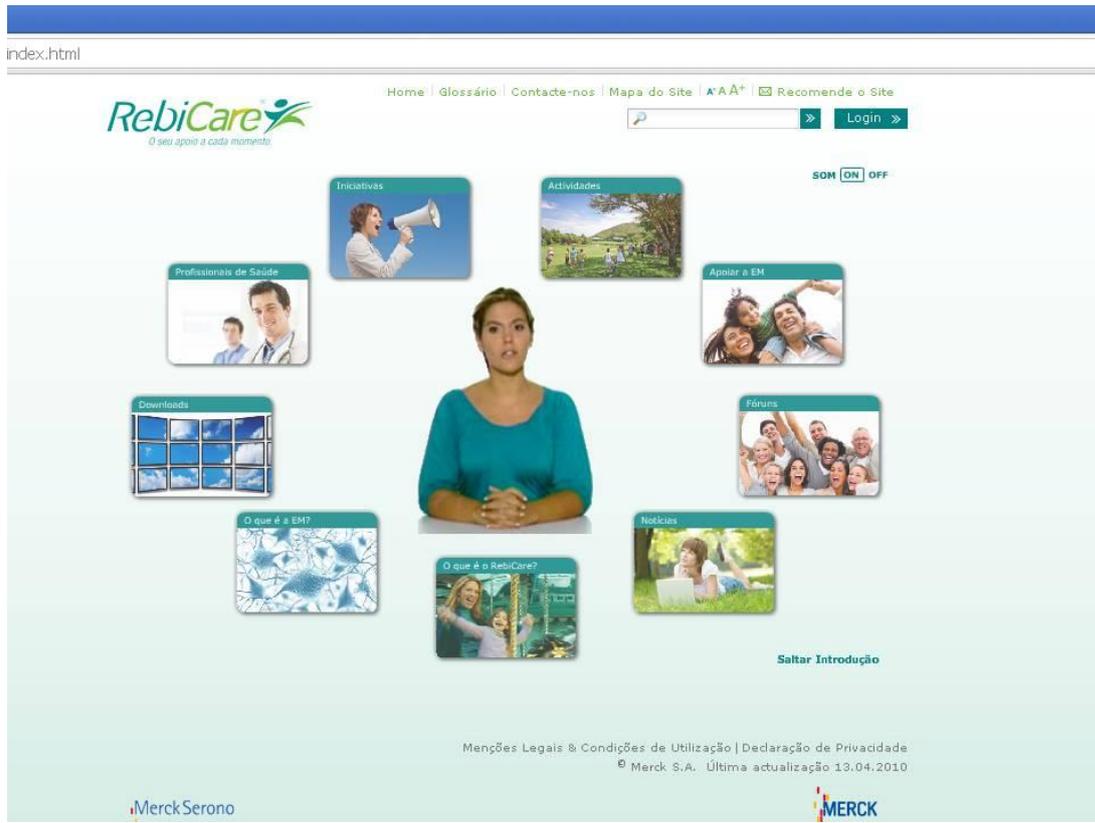


- Print Screens – EA Sports Active

A screenshot of the EA Sports Active website. The top navigation bar includes the EA Sports logo, a search bar, and links for 'Email', 'Password', 'Sign In', and 'Create Account'. Below the navigation is the 'active' logo and a menu with 'Products', 'Success Stories', 'Community', 'Resources', and 'Journal'. The main content area features a large banner for 'EA Sports Active 2' with the text 'Pick your platform' and 'The only interactive fitness product with a heart rate monitor for Kinect for Xbox 360, Playstation 3 and Wii'. The banner also includes a '#1 rated fitness program for the Wii!' badge and a quote from Gameshark: 'You're burning real-life calories. It's smart design, and a surprisingly addictive part of the "game."'. At the bottom, a white bar contains the text 'This is EA SPORTS Active' and 'together we have burned 320.381.049 calories'.



- **Print Screens – Rebicare**



ANEXO 6 – PLANO DE MEIOS PARA O LANÇAMENTO DO MYRC.PT

- **Imprensa**

TÍTULOS	Periodicidade	Tiragem	SETEMBRO																													
			Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Publicações Especiais																																
Surf Portugal	Mensal	10.000																														
Onfire Surf	Mensal	10.000																														
Girlz - Onfire Surf	Mensal	10.000																														
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

TÍTULOS	Periodicidade	Tiragem	OUTUBRO																														
			S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Publicações Especiais																																	
Surf Portugal	Mensal	10.000																															
Onfire Surf	Mensal	10.000																															
Girlz - Onfire Surf	Mensal	10.000																															
			0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

TOTAL INS	TOTAL GRP	FORMATO	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
2	-	Página Impar	1.200,00 €	2.400,00 €
2	-	Página Impar	1.620,00 €	3.240,00 €
1	-	Página Impar	600,00 €	600,00 €
5	0,0			6.240,00 €
5	0,0			6.240,00 €

- Web

REDE / SITE	VISUALIZAÇÕES NO PERÍODO	SETEMBRO														OUTUBRO																	
		Q 15	S 16	S 17	D 18	S 19	T 20	Q 21	Q 22	S 23	D 24	S 25	T 26	Q 27	Q 28	S 29	S 30	S 1	D 2	S 3	T 4	Q 5	Q 6	S 7	S 8	D 9	S 10	T 11	Q 12	Q 13	S 14	S 15	
HI-MEDIA																																	
www.beachcam.pt	1.200.000																																
www.surftotal.com	500.000																																
SUBTOTAL	1.700.000																																
IMPRESA.COM																																	
www.surfportugal.pt	50.000																																
SUBTOTAL	50.000																																
TOTAL GLOBAL	1.750.000																																

LOCALIZAÇÃO		TOTAL DE IMPRESSÕES CONTRATADAS	SHARE	FORMATO	CUSTO POR MIL	CUSTO TOTAL
RUN OF SITE	HOMEPAGE					
270.000	0	56.000	5%	M-Rec (300x250)	60,00 €	3.360,00 €
80.000	0	50.000	100%	Leaderboard (728x90)	60,00 €	3.000,00 €
350.000	0	106.000	6%			6.360,00 €
40.000	0	56.000	112%	M-Rec (300x250)	65,00 €	3.640,00 €
40.000	0	56.000	112%			3.640,00 €
425.000	400.000	597.000	34%			10.000,00 €

