

RELATÓRIO DE PROJETO
MESTRADO EM MARKETNG

Lions Academy®
High Performance Academic Centre

Vasco Alexandre Rocha

M

2017





Lions Academy®

High Performance Academic Centre

Vasco Alexandre Rocha

Relatório de Projeto do Mestrado em Marketing

Orientado por
Professora **Beatriz Casais**

2017

Nota biográfica

Vasco Alexandre Rocha nasceu a 28 de julho de 1972, em Crestuma. Licenciado em Ciências da Comunicação, pela Universidade do Porto e Bacharel em Tecnologias da Comunicação Audiovisual, pelo Instituto Politécnico do Porto. Frequentou durante o ano letivo 2016/17, o segundo ano do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

De 15 de julho de 2016 a 30 de junho de 2017,

Colaborou com a escolaglobal® no desenvolvimento do projeto Lions Academy® - High Performance Academic Centre.

De 1 de fevereiro de 2015 a 8 de abril de 2016,

Colaborou e foi responsável pelo desenvolvimento da marca e gestão da comunicação das Running Wonders® – Meias Maratonas em Patrimónios Mundiais.

De 28 de outubro de 1998 a 15 de agosto de 2010,

Colaborou no Departamento de Produtos Editoriais da Fnac Portugal.

Agradecimentos

A todos os professores, que partilharam os seus conhecimentos para a conclusão desta dissertação final do mestrado, em especial à orientadora, professora Beatriz Casais.

A todos os colegas, aqueles que souberam desfrutar desta experiência.

À família Meneses Moutinho, pela oportunidade.

Aos super-heróis,

AFONSO MOUTINHO, AFONSO VIEIRA, ANA MATA, ANA SANTOS, ANA MOUTINHO, ÂNIA GOMES, ÂNIA PRAÇA, ANTÓNIO TAVARES, BEATRIZ PEREIRA, BEATRIZ SÁ COUTO, BEATRIZ VIEIRA, BRUNA SANTOS, CARLOS VAREJÃO, CARLOTA BAPTISTA, DANIEL PEREIRA, DINIS OLIVEIRA, DINIS GRILLO, DIOGO SIMÃO, DIOGO VIEIRA, EDUARDO SILVA, FILIPE GOMES, FREDERICO PAULLINO, GUILHERME AMORIM, GUSTAVO ALMEIDA, GUSTAVO BATISTA, INÉS OLIVEIRA, INÉS MAGALHÃES, ISIS MATOS, JOÃO OLIVEIRA, JOÃO COUTO, JOÃO PEDRO, JOAQUIM SOUSA, JOSÉ MÁRIO, LEONOR CAMPOS, LUÍS MARQUES, LUNA ESPÉRITO SANTO, MANUEL SOUSA, MARCO CAMPOS, MARGARIDA MATA, MARGARIDA SILVA, MARGARIDA VALENTE, MARIA BEATRIZ, MARIA JOÃO, MARIANA SANTOS, MARTIM CASTRO, MARTIM OLIVEIRA, MARTIM PINHEIRO, MIGUEL GOMES, PEDRO FONTES, PEDRO LIMA, RAFAEL MARTINS, RICARDO MARTINS, RICARDO CERQUEIRA, RODRIGO MARINHEIRO, SALVADOR, SANTIAGO OLIVEIRA, SANTIAGO RELVAS & TOMÁS PAULLINO.

À família.

À Sónia.

Resumo

A proliferação de centros de estudo e atividades curriculares é uma evidência da incapacidade do sistema de ensino obrigatório em providenciar a todos os alunos as melhores soluções para a satisfação das suas necessidades acadêmicas. Essa evidência permite o surgimento da Lions Academy®, centro de alto rendimento acadêmico, que promove a título experimental um conceito multidisciplinar de acompanhamento nos estudos e atividades extracurriculares para superar a incapacidade do sistema.

O propósito desta organização é aferir das condições do mercado para a sua sobrevivência e desenvolvimento e futura implementação de um novo modelo de negócio nesta área, centrado no conceito de conectividade e sinergias entre membros da mesma comunidade. Para isso é necessário construir uma proposta desse modelo, criar uma marca, e preparar as condições para o desenvolvimento futuro de um plano de marketing que reflita o conhecimento adquirido nessa experiência de uso e se possa traduzir no caminho do sucesso futuro da organização.

Durante o ano letivo 2016/17, a implementação experimental do modelo de negócio em cenário real permite a recolha da informação necessária para a definição da estratégia da marca e desenvolvimento do plano de marketing. A aposta na comunicação, a criação de sinergias e a adoção de uma estratégia de alianças são a melhor opção para a sustentabilidade e rentabilidade do modelo. Este relatório é uma exposição e interpretação de todo o processo.

Palavras-chave: academia; sinergia; negócio; marca; marketing.

Abstract

The proliferation of study centres and curricular activities is an evidence of the lack of capability of the mandatory teaching system – it can't provide to all students the best solutions for the satisfaction of their academic necessities. This fact allows the creation of Lions Academy®, a high performance academy, which promotes, as an experiment, a multidisciplinary concept of support to students in their studies and

extracurricular activities in order to overcome the insufficient system.

The aim of this organization is to evaluate the market conditions to the survival of this project, as well as the development and future implementation of a new business model in this area. This new concept is focused on the relationships and synergies among members inside of a community. To do so, it is necessary to build a proposal, to create a brand and to prepare the conditions to the development of a future marketing plan. The last must reflect the acquired knowledge and lead the way to success.

During the school year 2016/17, the experimental implementation of this business model in fieldwork allows the collection of the necessary data to define the brand strategy and to develop a marketing plan. The in-depth in communication, in the creation of synergies and the adoption of a strategy of alliance are the best options to the sustainability and profitability of the model. This report is an exposition and interpretation of the whole process.

Keywords: academy; synergy; business; brand; marketing.

ÍNDICE

Índice de Conteúdos

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do projeto	2
1.2. Objetivos do projeto	3
1.3. Estrutura do projeto	3
I REVISÃO DA LITERATURA	
2. Revisão da literatura	4
2.1. Modelo de negócio	4
2.1.1. Conceito de modelo de negócio	4
2.1.2. Definição de modelo de negócio	4
2.1.3. Concetualização do modelo de negócio	5
2.1.3.1. Business Model Canvas	6
2.2. Criação de marca	7
2.2.1. Conceito de marca	7
2.2.2. Definição de marca	8
2.2.3. Valor da marca	9
2.2.4. Construção da marca	11
2.3. Plano de marketing	11
2.3.1. Conceito de marketing	11
2.3.2. Mercado e a soberania do cliente	12
2.3.3. Composto de marketing	13
2.3.4. Planeamento e a operacionalidade do marketing	14
2.3.5. Plano de marketing	15
2.3.5.1. Missão	15
2.3.5.2. Objetivos e metas da organização	16
2.3.5.3. Auditoria de marketing	16
2.3.5.4. Análise do mercado	17

2.3.5.5. Análise SWOT.....	17
2.3.5.6. Premissas	18
2.3.5.7. Objetivos e formulação estratégica.....	18
2.3.5.8. Resultados expectáveis (operacionalização)	19
2.3.5.9. Planos alternativos e outras soluções.....	19
2.3.5.10. Orçamento	19
2.3.5.11. Cronograma	20
2.3.5.12. Avaliação e controlo	20

II | PROJETO - PLANO DE MARKETING LIONS ACADEMY 2017.18

3. Metodologia.....	21
3.1. Dados primários.....	22
3.2. Dados secundários	22
3.3. Simplificar o método	23
4. Modelo de Negócio	23
4.1. Sumário executivo	23
4.2. Contexto da indústria e do mercado	24
4.3. Proposta de valor	26
4.3.1. Value Proposition Canvas	27
4.4. Tela do modelo de negócio.....	29
4.5. Operacionalidade do modelo	31
4.6. Risco operacional	31
4.7. Perspectiva financeira do modelo.....	32
5. Criação de Marca.....	34
5.1. A dimensão da marca	34
5.2. O edifício da marca.....	36
6. Plano de marketing	37
6.1. Missão da organização.....	37
6.2. Objetivos da organização.....	38
7. Auditoria de marketing.....	39
7.1. Análise do ambiente externo	40
7.1.1. Fatores políticos.....	40

7.1.2. Fatores económicos	41
7.1.3. Fatores sociais.....	41
7.1.4. Fatores tecnológicos	41
7.1.5. Fatores ambientais	42
7.1.6. Fatores legais	42
7.2. Intensidade competitiva na educação extracurricular.....	43
7.2.1. Ameaça de novos entrantes	43
7.2.2. Ameaça dos produtos substitutos	43
7.2.3. Poder negocial dos clientes.....	44
7.2.4. Poder negocial dos fornecedores	44
7.2.5. Intensidade competitiva.....	45
7.3. Microambiente do mercado da educação	45
7.3.1. Fornecedores.....	45
7.3.2. Parceiros	46
7.3.3. Clientes	47
7.3.4. Competidores.....	48
7.3.4.1. Os principais competidores	49
7.4. Análise do Ambiente Interno.....	51
8. Análise do Mercado.....	53
8.1. Mercado das atividades extracurriculares.....	53
8.1.1. A dimensão do mercado	53
8.1.2. Potencial de mercado.....	56
9. Análise SWOT.....	58
9.1. Forças.....	58
9.2. Fraquezas	58
9.3. Ameaças.....	59
9.4. Oportunidades.....	59
9.5. Análise SWOT quantificada	59
10. Assunções	60
11. Definição de objetivos e estratégia para os concretizar.....	61
11.1. Objetivos estratégicos.....	61
11.2. Formulação da estratégia	62

11.2.1. Estratégia da matriz	62
11.2.2. Estratégia genérica.....	63
11.2.3. Estratégia de alianças.....	63
11.3. Segmentação, targeting e posicionamento da estratégia	64
11.3.1. Segmentação	64
11.3.2. Targeting.....	65
11.3.3. Posicionamento.....	66
11.4. Composto de marketing na definição da estratégia	66
11.4.1. Produto.....	66
11.4.2. Preço	67
11.4.3. Distribuição	69
11.4.4. Comunicação	69
11.4.4.1. Publicidade	70
11.4.4.2. Venda pessoal	70
11.4.4.3. Relações públicas	70
11.4.4.4. Marketing direto	71
11.4.4.5. Promoção de Vendas	71
11.4.4.6. Marketing online.....	72
11.4.5. As pessoas e os processos.....	72
12. Operacionalização da estratégia	73
12.1. Aumentar o número de clientes	73
12.2. Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca.....	74
12.3. Aumentar a rentabilidade e reduzir custos	74
12.4. Aumentar o número de escolas.....	74
12.5. Desenvolver novos produtos	75
12.6. Integrar no projeto os melhores competidores	75
12.7. Integrar nas atividades a oferta dos parceiros.....	76
12.8. Envolvimento da comunidade	76
12.9. Alargar o território da marca	77
13. Planos alternativos ou outras soluções	77
14. Orçamento	78
15. Cronograma	79

16. Controlo	80
17. Conclusão	81
18. Referências bibliográficas	82
19. Anexos	86

Índice de Figuras

Figura 1: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)	6
Figura 2: Sistema da marca (Kapferer, 1993).....	8
Figura 3: Plano de marketing (McDonald, 2006).....	15
Figura 4: Tela da proposta de valor (Osterwalder, 2012).....	27
Figura 5: Tela do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44)	29
Figura 6: Logótipo Lions Academy® (Espiga – Estúdio de Comunicação, 2017).....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1: Proposta de valor do modelo de negócio.....	28
Tabela 2: Previsão dos valores de receita mensal por academia em 2017/2018	32
Tabela 3: Previsão dos valores de receita mensal por academia em 2021/2022	34
Tabela 4: Distribuição dos clientes inscritos por academia e por género.....	51
Tabela 5: Distribuição da população de Santa Maria da Feira por escalões de idade e por proximidade Fonte: INE	54
Tabela 6: Alunos inscritos no ensino não superior em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos Fonte: Pordata	55
Tabela 7: Alunos inscritos no ensino não superior privado em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos Fonte: Pordata	55
Tabela 8: Distribuição dos Estabelecimentos de Ensino em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos públicos e privados Fonte: Pordata	56
Tabela 9: Alunos inscritos na escolaglobal® e no Lusitânia Futebol Clube por ciclo de estudos e estabelecimento que frequenta Fonte: escolaglobal & LFCL.....	57
Tabela 10: Análise SWOT quantificada (Ferrell & Hartline, 2011)	60

Tabela 11: Valores de creditação por inscrição nas atividades, mensalidade ou inscrição isolada.....	68
Tabela 12: Orçamento Lions Academy®, produção gráfica e design, 2017/18.....	79
Tabela 13: Balanced Scorecard Lions Academy 2017/18.....	81

INTRODUÇÃO

1. Introdução

Evidência recente no mercado da educação é a proliferação de centros de estudo e de atividades de tempos livres, acompanhada pelo crescimento do número de professores sem colocação que optam por fornecer serviços de explicações. Esta evidência reflete uma carência do sistema de ensino em satisfazer uma necessidade de pais e alunos. Atentos a esta carência, o ensino público procura colmatá-la com as AEC, enquanto o ensino particular, sem uma estratégia clara, ocupa os alunos com as mais variadas atividades providenciadas por organizações externas.

A análise do mercado demonstra uma oferta pensada na perspetiva da organização, mais centrada no produto, focada essencialmente em salas de estudo, ocupação dos tempos livres e oferta de atividades avulsas, sem uma perspetiva de continuidade a longo prazo. Existe uma tendência para tentar oferecer todo o tipo de produtos e a prevalência por parte dos encarregados de educação em concretizarem as decisões de compra em função de relacionamentos ou proximidade. Modelos de negócio com uma proposta integrada de marketing e centrados na conectividade são quase inexistentes.

Os contributos científicos demonstram que as atividades extracurriculares contribuem para os jovens melhorarem o desempenho académico (Eccles & Barber, 1999), e que nestas atividades os jovens desenvolvem competências específicas, têm espírito de iniciativa e são mais avessos a comportamentos de risco (Barber et al, 2001). Para a escolaglobal®, que preconiza as *soft skills* como fundamentais para alcançar os melhores resultados académicos, a aposta neste mercado urge como prioridade. Para além disso, constata-se que grande parte dos alunos que procuram estas soluções no concelho são alunos da escolaglobal®.

Para a concretização do modelo de negócio a escolaglobal® quis observar e interferir no mercado, durante o ano letivo 2016/17, para aferir se o potencial técnico da organização permite concretizar valor (George & Bock, 2011) nesta área. Dessa interferência resulta a observação pertinente que, ao nível do negócio, o modelo com maior probabilidade de rentabilidade assenta em sinergias com projetos de competências específicas. A revisão

da produção científica e a experimentação do modelo permitiram dimensionar a importância destas atividades no rendimento académico dos alunos. A conclusão é simples, estas atividades deveria ser parte ativa do sistema de ensino.

Com base nos resultados da observação e experiência realizada durante o ano zero do projeto, a escolaglobal® define como objetivo desenvolver um modelo de negócio nesta área, formulando um plano de marketing para o ano letivo 2017/18. O plano deve aportar ao projeto os principais *insights*, contributos e recomendações da observação e experiência realizada. Este relatório expressa o trabalho de pesquisa e investigação realizado e a concretização do plano de marketing para a Lions Academy®.

1.1. Enquadramento do projeto

No âmbito da dissertação final do mestrado em marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, este projeto resulta na criação da Lions Academy®, um novo modelo de negócio na área dos centros de estudo e atividades extracurriculares para a escolaglobal®, proprietária do Externato Paraíso dos Pequenininos, em Lourosa, e do Colégio Terras de Santa Maria, em Argoncilhe, concelho de Santa Maria da Feira.

Em maio de 2016, a escolaglobal® estabelece uma parceria com o Lusitânia Futebol Clube de Lourosa para rentabilizar espaços da recém-inaugurada infraestrutura da Academia ‘Forte Paixão’, centro de formação do clube, situada no complexo desportivo do parque da cidade de Lourosa. O objetivo principal da parceria era desenvolver um projeto educativo para acompanhamento dos cerca de 900 jovens inscritos nas duas organizações, que utilizam outros centros de estudo para colmatar a evidente necessidade de acompanhamento no seu percurso académico. É para o estudo, definição e gestão desse projeto que sou convidado em julho de 2016.

O estudo e gestão desse projeto decorreu entre julho de 2016 e junho de 2017, nas instalações da Lions Academy®, em Lourosa. Definiram-se as linhas orientadoras do projeto e concretizou-se a preparação das infraestruturas. O período para estudar o mercado e aferir das forças e oportunidades teve que ser breve, seguido da definição de um modelo de negócio experimental e criação da marca.

As atividades iniciaram-se em setembro de 2016 e decorreram até final de junho de 2017. Nestes primeiros dez meses de atividade da organização, definidos pela administração da escolaglobal® como o ano zero do projeto, experimenta-se o conceito,

conhecem-se os principais competidores e o comportamento dos clientes, desenvolvem-se parcerias e realizam-se diversas ações para a concretização do projeto.

Este relatório utiliza a informação recolhida nesse período para detalhar o processo de construção do modelo de negócio, apoiado no *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010), da criação da marca, com diversos conteúdos teóricos, sendo os mais relevantes de Aaker (1994) e de Kapferer (1993), e no desenvolvimento do plano de marketing sustentado na estrutura proposta por McDonald (2006).

1.2. Objetivos do projeto

São quatro os objetivos deste projeto: (i) estudar e interpretar o mercado para aferir das condições de desenvolvimento e implementação de um novo modelo de negócio; (ii) desenvolvimento do modelo de negócio, baseado num conceito inovador, pela partilha de conhecimento e diferenciação provocada por ser centrado nas particularidades únicas de cada aluno; (iii) criação de marca, com potencial de verbo na definição dos futuros centros de alto rendimento académico; e (iv) formulação de um plano de marketing, capaz de colocar este negócio no topo da pirâmide de notoriedade a médio-prazo.

1.3. Estrutura do projeto

Este relatório está dividido em duas partes. A primeira parte trata a visão estratégica (I), a segunda parte trata a operacionalidade do plano. Na visão estratégica faz-se uma REVISÃO DA LITERATURA estruturada nas três dimensões do projeto: modelo de negócio, criação de marca e plano de marketing. Na visão operacional (II) descreve-se o PROJETO em pormenor, de forma alargada, a concretização de cada uma das três dimensões. O plano de marketing é a base de todo este projeto, abarca grande parte deste relatório. Descreve em detalhe todos os passos e implicações das quatro fases definidas por McDonald (2006): objetivos, análise de situação, formulação da estratégia e alocação de recursos e controlo.

I | REVISÃO DA LITERATURA

2. Revisão da literatura

2.1. Modelo de negócio

2.1.1. Conceito de modelo de negócio

Numa era em que o acesso e gestão da informação é vital para o sucesso de uma organização, a capacidade de resposta à mudança pode ser alcançada com um modelo de negócio adequado (Al-Debei, et al., 2008). O advento da internet, em meados de 1990, está na origem do conceito de modelo de negócio (Halecker, 2016), apesar destes modelos estarem implícitos em todas as trocas comerciais desde os tempos pré-clássicos (Zott et al, 2011). O conceito tem sido recorrente na vasta bibliografia publicada desde o final do século passado (Idem), tendo começado a ser discutido na década de 1970 (Stähler, 2002). No entanto, raramente é considerado como tema central de uma investigação (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

O modelo de negócio liga o potencial técnico à realização do valor económico (George & Bock, 2011), oferece uma visão generalizada da organização (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002), e torna claro quem são os protagonistas (Andersson et al., 2006), descrevendo os vários agentes económicos e os seus papéis (Selz, 1999), clientes, parceiros, competidores ou entidades governamentais (Kallio et al, 2006). O modelo descreve a partilha de valor nas relações que estabelecem (Andersson et al., 2006), com os potenciais benefícios e fluxo de receitas (Selz, 1999), determinando a posição do modelo na cadeia de valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Adaptando o conceito à era digital, (Tapscott et al, 2000) não falam em modelos mas em redes de negócios.

2.1.2. Definição de modelo de negócio

Descrição recorrente na literatura é a inexistência de um consenso na definição e significado do modelo de negócio (Halecker, 2016), com o termo a ser muitas vezes mal utilizado, com diferentes interpretações e confundido com estratégia (Stähler, 2002).

Com o propósito de alcançar uma definição generalizada do conceito, Al-Debei et al. (2008) propõem dez pressupostos para alcançar esse objetivo, baseados nas propostas de vários autores: (i) forma como uma organização cria valor, na perspectiva dos consumidores ou dos *stakeholders*; (ii) forma como uma organização gera receitas; (iii) resumo do negócio existente e planeamento do negócio futuro; (iv) arquitetura da organização, com os seus recursos, produtos, serviços e fluxos de informação; (v) lógica do negócio, relacionada com a forma como os negócios são conduzidos; (vi) forma como uma organização desenvolve as suas transações, através da coordenação e colaboração com outras organizações; (vii) estratégia da organização; (viii) interface intermédio entre a estratégia de negócio e a sua execução; (ix) ferramenta conceptual, um resumo ou *blueprint* do negócio; (x) forma de compreender uma organização ou uma rede de organizações.

Um modelo de negócio é um design abstracto do conteúdo de transação, estrutura e gestão (Amit & Zott, 2001) de uma organização para alcançar as suas metas e objetivos estratégicos (Al-Debei et al., 2008). Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14) de forma sustentável (Kastelle, 2012), que constitua uma vantagem competitiva (Zott & Amit, 2008) e gere receitas para a organização (Dubosson-Torbay et al, 2001; Hamel, 2000; Linder & Cantrell, 2000; Magretta, 2002; Rappa, 2001; Selz, 1999; Timmers, 1998).

2.1.3. Concetualização do modelo de negócio

Para transformar o conceito numa ferramenta de trabalho que descreva o funcionamento de uma organização (Stähler, 2002) têm sido vários os modelos propostos. O mais conhecido é o *Business Model Canvas*, de Osterwalder & Pigneur (2010). É constituído por nove blocos que descrevem a forma como uma organização pretende “fazer dinheiro” (Idem, 2010, p. 15). Os nove blocos abrangem as quatro áreas vitais do negócio: (i) consumidores; (ii) oferta; (iii) infraestruturas; e (iv) viabilidade financeira (Idem). O *Business Model Canvas* serve como arquétipo para a conceção do modelo de negócio da Lions Academy®.

Outras propostas de modelos foram sugeridas ao longo do tempo, Kastelle (2012) destaca oito modelos e descreve para cada um o principal contributo do seu uso, na inovação, melhoria e desenvolvimento de um produto e na interação destes com o

cliente: (i) *Value Networks* (Allee, 2008), a criação e troca de valor pode ser intangível; (ii) modelo de Chesbrough (2006), a inovação requer novos modelos de negócio; (iii) diamante estratégico (Hambrick & Fredrickson, 2001), os elementos devem ser consistentes e suportarem-se uns aos outros; (iv) *Business Model Innovation* (Stähler, 2001), o modelo pode ser fonte de uma vantagem competitiva, no estilo de liderança, no tipo de relações e nos valores; (v) *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010); (vi) *Long Range Planning* (Teece, 2010), visão académica sobre os diversos usos do modelo, sustenta que a maioria das organizações não são capazes de articular o seu modelo de negócio; (vii) *Escape Velocity* (Moore, 2011), acrescenta elementos fulcrais como o público-alvo, comportamento do consumidor, parcerias e aliados; (viii) *The Box Business Model* (Johnson, 2010), abarca os principais elementos enumerados nos modelos anteriores, como proposta de valor, processos, recursos e fontes de receita.

BUSINESS MODEL CANVAS

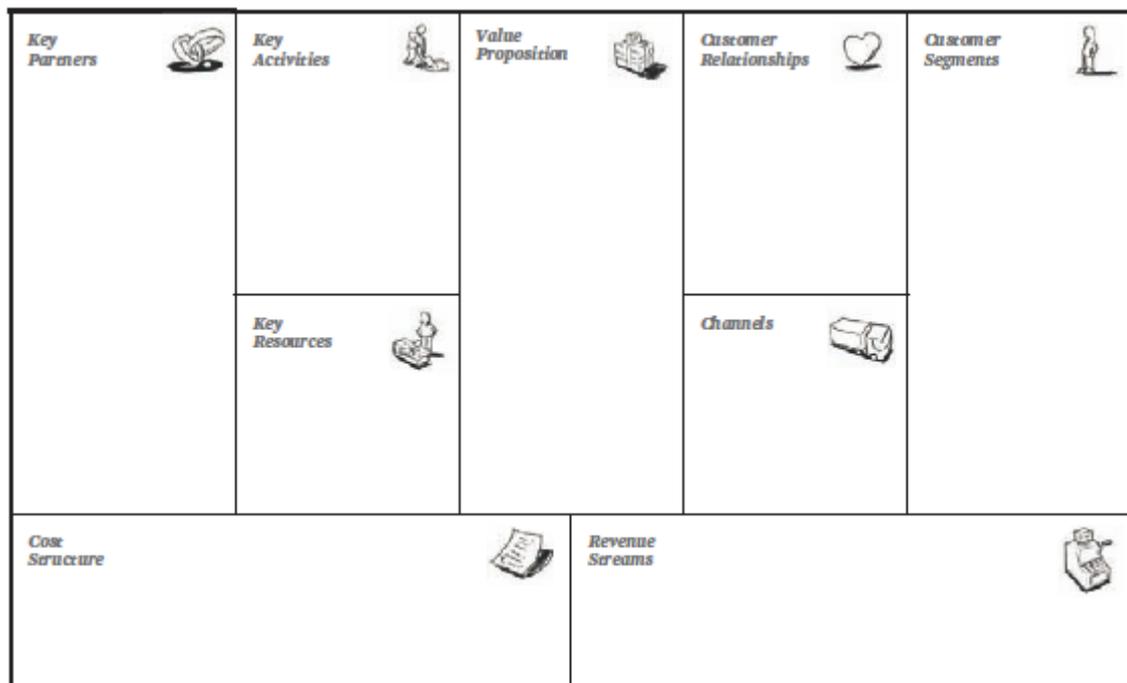


Figura 1: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.1.3.1. Business Model Canvas

A proposta de valor está no centro da tela (*canvas*) (Figura1) e define o tipo de relacionamentos com os clientes, aos quais é entregue a proposta de valor através dos canais de distribuição. Para a proposta existir, a organização deve saber quais são os

recursos e atividades-chave para implementar o modelo e quais os parceiros-chave que participam no mesmo (Osterwalder & Pigneur, 2010). A estrutura de custos e as fontes de receita são os alicerces do modelo, contudo, na conceitualização deste modelo, não é dado significado ao pressuposto enunciado por Stähler (2001), sobre os competidores do futuro. Para Osterwalder & Pigneur (2010), existem apenas quatro premissas para a construção do modelo de negócio: (i) satisfação ao mercado de uma necessidade que ainda não foi atendida; (ii) entrega ao mercado de um novo produto, (iii) aprimoramento de produto, e (iv.) criação de um novo produto. O *Business Model Canvas* deve ser executado em cinco etapas: (i) mobilização, preparação do modelo; (ii) compreensão, recolha e análise de dados; (iii) design, adaptação e modificação do modelo à resposta do mercado); (iv) implementação, do modelo na organização; e (v) gestão, adaptação do modelo às reações do mercado (Idem). O modelo deve acrescentar algo à lógica do negócio e satisfazer as necessidades do cliente, não deve ser possível de imitar ou replicar para criar relações privilegiadas com todos os *stakeholders* (Teece, 2010).

2.2. Criação de marca

2.2.1. Conceito de marca

A marca tem um desígnio, uma missão (Lencastre, 2007). É “um nome que influencia os consumidores” (Kapferer, 2008, p. 15), mas é mais do que uma marca (Keller & Lehmann, 2006), é um sinal ou um símbolo que pode ser representada por um logótipo, uma marca registada, um slogan, um rótulo ou uma embalagem (Aaker, 1994; Lencastre, 2007, AMA, 2017), ou a combinação de todos eles (Kotler & Keller, 2012). A marca sinaliza um produto e diferencia-o da concorrência (Lencastre, 2007; Kotler & Keller, 2012), facilita ao cliente o processo de escolha, ao prometer uma qualidade particular que reduz o risco e aumenta a confiança (Keller & Lehmann, 2006).

O conceito de marca remonta à antiguidade, apesar de só no século XX começarem a serem feitas as associações à marca que lhe determinam um papel fulcral no mercado (Aaker, 1994). A origem da palavra ‘*brand*’ deriva de ‘*brandr*’ da antiga linguagem do norte da Escandinávia e significa ‘queimar’ (Khan & Mufti, 2007), com origem no ato de marcar o gado para o identificar, diferenciar e atribuir propriedade (Kapferer, 1993). As primeiras evidências de marca surgem nas caves Lascaux, no Sul de França, tendo

evoluído ao longo do tempo para o significado atual, com o grande contributo da embalagem dos produtos que surge em 1870 (Yang et al., 2012).

A marca é um sistema vivo de três polos: (i) os produtos e a experiência de uso; (ii) o nome e os símbolos; e (iii) o conceito e a proposta de valor (Kapferer, 2008) (Figura 2).

SISTEMA DA MARCA



Figura 2: Sistema da marca (Kapferer, 1993)

Uma marca não é um produto (Kapferer, 1993), é personalidade, símbolo, relação com consumidores, benefícios emocionais e de autoexpressão, imagética do usuário, país de origem, amplitude, atributos, qualidades, usos e as associações organizativas que envolvem esse produto (Aaker, 1996). A marca materializa as qualidades do produto, é a origem das suas vantagens, a sua essência e significado, define, orienta e preserva os seus valores e identidade ao longo do tempo (Kapferer, 1993). A marca reflete a experiência de uso (Keller & Lehmann, 2006) e protege o cliente e o fabricante de todos aqueles que procurem criar ou recriar um produto semelhante (Aaker, 1994).

2.2.2. Definição de marca

A definição de marca é um dos temas que gera maior discórdia entre os especialistas (Kapferer, 2008). A marca assenta em dois paradigmas, do cliente e do retorno financeiro. As marcas geram retorno porque são capazes de criar “ativos na mente e coração dos clientes, distribuidores, prescritores e líderes de opinião” (Kapferer, 2008, p. 10). A marca é a memória de todos os elementos que a compõem, as suas normas, acumulação de valores, qualidades e intenções que definem os seus produtos como uma

referência única para o futuro (Kapferer, 1993). A marca é um sinal de pertença que identifica as organizações (Lencastre, 2007), é um fio condutor da categoria e uso do produto, um concentrado de história (Kapferer & Thoenig, 1989), um contrato de tipo económico que anuncia a qualidade superior da marca e faz a diferenciação dos competidores, proporcionando uma espécie de patente mental com importância económica para a organização (Kapferer, 1993). No serviços, a marca não tem tempo, nem território, identifica atributos que são materializados num serviço concreto e intangível, cujo compromisso e diferenciação se manifesta a longo prazo (Kapferer, 1993). A marca é a partilha de uma ideia incorporada no produto, quanto mais esta ideia é partilhada, maior é o valor da marca (Kapferer, 2008).

2.2.3. Valor da marca

O conceito de valor da marca (*brand equity*) desenvolve-se no final da década de 1980 (Chieng & Lee, 2011). O conceito é um alicerce importante para criar uma nova marca (Keller, 2013). A marca é um ativo que deve ser reconhecido pela administração de uma organização (Tuominen, 1999). O valor de uma marca “traduz-se na sua capacidade de majorar vendas, preços, margens e *cash-flows*” (Lencastre, 2007, p. 69).

O valor da marca pode ser demonstrado quando um cliente tem que optar entre um produto com e outro sem marca (Yoo et al., 2000). Os clientes adquirem os produtos de uma marca pelo conforto que a marca proporciona e pela confiança em algo familiar (Aaker, 1994). Os clientes comparam as marcas e avaliam-nas em função daquilo que são os seus gostos e as suas necessidades (Kapferer & Thoenig, 1989). Aos sinais emitidos pela marca, os consumidores formam uma imagem ao nível das perceções e reações (Aaker, 1994) que provocam associações emocionais e comportamentais e uma resposta “forte, favorável e única” (Keller, 2013, p. 73).

Não existe uma definição universalmente aceite sobre o valor da marca (Park & Srinivasan, 1994). O valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à notoriedade e à simbologia (Aaker, 1996b) que criam valor para a organização e para o cliente (Yoo et al., 2000), é um conceito multidimensional (*idem*) que se define por um conjunto de ativos agrupados em cinco dimensões: (i) notoriedade; (ii) fidelidade; (iii) qualidade percebida; (iv) associações à marca; e (v) outros ativos, como patentes, registos e as relações com os canais de distribuição (Aaker, 1992).

A notoriedade é uma memória da marca (Tuominen, 1999). Esta memória define a marca e os seus produtos como uma referência única para o futuro (Kapferer, 1993). A memória é também importante para explicar a perenidade das preferências individuais, porque as marcas preferidas na adolescência perpetuam-se para toda a vida (Kapferer, 1993). Quando uma marca alcança o topo da pirâmide do reconhecimento define a categoria do produto (Aaker, 1994). A notoriedade é um trabalho prioritário da comunicação para vincular associações que determinem a decisão de compra, através de uma mensagem única, diferente e fácil de memorizar (Aaker, 1994).

A fidelidade ou lealdade, é o elemento fundamental do valor da marca (Riaz et al, 2014). Está relacionada com a experiência de uso e reflete uma atitude favorável do consumidor perante a marca e que determina que os produtos sejam adquiridos (Tuominen, 1999). À medida que aumenta o envolvimento com a marca, diminui a disponibilidade do cliente à ameaça dos competidores (Idem). A fidelização implica acompanhar e promover o envolvimento do cliente, avaliar o seu grau de satisfação, ajustar a oferta à procura e dinamizar programas de fidelização (Aaker, 1994). Esta atenção ao cliente permite superar expectativas e aumentar os custos de mudança, criando uma barreira à entrada de novos competidores (Idem).

A qualidade percebida é a perceção de um cliente em relação a uma marca quando a compara com alternativas (Idem). Pode ser baseada nos atributos do produto ou na qualidade do fabrico (Idem). As perceções são individuais e intangíveis, possíveis de quantificar e mensurar (Idem). A qualidade percebida não é a qualidade atual de um produto mas sim a avaliação subjetiva que um cliente faz do mesmo (Zeithaml, 1988). O consumidor é quem determina a qualidade percebida, que deve ser clara e objetiva, perceptível e visível pela organização como um reflexo dos seus valores (Aaker, 1994). As associações à marca são um vínculo mental que tem relação com a experiência de uso e a exposição à mesma (Aaker, 1994). É um conjunto de associações organizadas de forma racional que podem refletir, ou não, aquilo que a marca é (Idem). As associações sintetizam as especificações da marca, determinam a decisão de compra, marcam a diferença e o posicionamento, criam atitudes e sentimentos e são a base para a extensão da marca (Idem). As associações são intangíveis e podem ser mensuradas (Idem).

2.2.4. Construção da marca

O nome “é a palavra mais doce no universo da marca” (Schley & Nichols Jr., 2010) e o primeiro sinal da sua criação (Lencastre, 2007). É a essência da marca que permite o seu reconhecimento e a sua comunicação (Aaker, 1994). O nome deve ser “como pornografia”, difícil de definir, mas fácil de reconhecer (Kawasaki, 2004, p. 35). O nome pode ser vocalizado, incluir letras, números ou palavras e pode ser aplicado a um produto, linha de produtos ou a uma organização (AMA, 2017). O nome pode descrever a atividade ou a origem geográfica (Lencastre, 2007), deve estar preparado para o futuro, não ter limitações temporais e ser “único e distintivo” (Kapferer, 1993, p. 96). Convém usar nomes com potencial de verbo, evitar tendências, selecionando um nome que possa durar por muito tempo (Kawasaki, 2004).

O símbolo é o sinal visual que identifica a marca (Lencastre, 2007). Pode revelar a personalidade e a cultura da marca, mas o mais importante é que a marca seja reconhecida através dele (Kapferer, 1993). O símbolo é um ativo da organização, comunica associações, atributos e sentimentos que podem afetar a fidelidade e a qualidade percebida, é o grafismo da marca que pode ser reconhecido (Lencastre, 2007). Pode ser uma imagem, um design, um *lettering* específico, uma cor, ou a combinação de todos estes elementos (AMA, 2017).

O slogan pode proporcionar associações positivas à marca ou acrescentar-lhe atributos, para ser eficaz deve memorável (Aaker, 1994). Outros sinais identificativos da marca são as cores e as personagens, que podem estreitar a relação com os consumidores (Kapferer, 1993). A embalagem, os rótulos, o merchandising e os jingles são outros elementos identificativos (Aaker, 1994). Para que tudo funcione, há que construir uma narrativa e investir em publicidade (Idem). Quem constrói a história da marca é a publicidade, sem comunicação a marca não existe (Kapferer, 1993). O nome, o símbolo e o slogan são críticos para definir a marca (Aaker, 1994).

2.3. Plano de marketing

2.3.1. Conceito de marketing

O marketing é um sistema de pensamento e de ação (Kapferer & Thoenig, 1989), prática de uma arte que está num processo de transição, a necessitar de fortes alicerces

teóricos para poder ser considerado uma profissão (Baker, 2008). Considerado uma filosofia de negócio (Lambin et al, 2007), um ideal, uma declaração política (McNamara, 1972; Ferrell & Hartline, 2011) e um “valor cultural” que envolve toda a organização (Toledo et al, 2006, p. 2). O marketing é um processo para as organizações criarem valor para os clientes e construírem relacionamentos fortes para terem um retorno do investimento (Kotler & Armstrong, 2012).

O conceito de marketing atual começa a ser moldado por Levitt (1960), no artigo ‘Marketing Myopia’, em que alerta as organizações para a necessidade de conhecerem o benefício real que proporcionam aos clientes. Em vez de se verem como produtoras de bens e serviços, devem rever-se como “compradoras de clientes”, para os quais devem produzir algo que faça com que estes queiram fazer negócio com essas organizações (Levitt, 2004, p. 149). Desde então, o marketing tem como tarefa descobrir e estimular os clientes para adquirirem os produtos de uma organização, com a promessa de um valor superior (Kotler & Armstrong, 2012). Uma organização só deve prometer aquilo que é capaz de entregar (Idem).

Nos últimos anos, a convergência digital e o impacto nas práticas do marketing conduziram à perspectiva de conectividade que promove uma interação do marketing online com o offline como um poderoso elemento de diferenciação (Kotler et al, 2017). Numa sociedade digital, a família, os amigos, os fãs e os seguidores têm mais influência na decisão de compra do que a comunicação de uma organização. Como consequência desta percepção, o uso das estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento deixam de ser intrusivas e predatórias por parte das organizações, para terem uma abordagem mais transparente e social. As comunidades prevalecem sobre os indivíduos e são os novos segmentos do marketing (Idem).

2.3.2. Mercado e a soberania do cliente

A atividade principal do marketing é a transação, a troca de valor entre duas partes (Kotler, 1972). A troca implica uma vantagem mútua que dá origem ao surgimento dos competidores (Lencastre, 2007). O conceito de trocas e relacionamentos conduz à definição do mercado, cenário onde todos os potenciais clientes de um produto se encontram (Kotler & Armstrong, 2012). Os mercados definem-se cada vez menos pela geografia (Ferrell & Hartline, 2011), com o digital, o marketing alcança uma dimensão

interativa na relação com o cliente que ganha poder no mercado e no processo de decisão de compra (Kotler & Armstrong, 2012). Para entender o mercado, é necessário conhecer as necessidades e desejos dos clientes (Idem). A organização existe porque detêm um produto que é procurado por um grupo de clientes (Ferrell & Hartline, 2011). O marketing assenta no principio de soberania do cliente, porque é o cliente quem decide a compra (Kapferer & Thoenig, 1989). Os clientes têm que ser devidamente acompanhados para assegurar o sucesso dos negócios (Levitt, 2004). Os clientes “são o foco de todos os esforços do marketing” (McCarthy, 1960, p. 47).

2.3.3. Composto de marketing

O marketing-mix envolve produto, preço, distribuição e comunicação (Kotler & Levy, 1969), os quatro p's propostos por McCarthy (1960). O produto, pela sua relação com as necessidades do cliente, é o elemento principal da estratégia de marketing (Idem). As definições em torno do produto são relativas à sua função, design, características (Ferrell & Hartline, 2011), e à escolha e refinamento da sua conceção (Kotler, 1972). Nesta conceção está incluída a embalagem, etiquetagem, gestão da marca e posicionamento do produto (Ferrell & Hartline, 2011).

O preço é o único elemento do marketing-mix que implica retorno financeiro (Idem). Trata-se de definir um preço que seja atraente para o cliente e rentável para a organização (McCarthy, 1960). O preço é a avaliação do produto e está associado a uma série de características do mesmo (Kotler, 1972). Tem relação direta com a procura e é o elemento mais fácil de alterar em toda a estratégia de marketing, ajustando-se às condições imediatas do mercado (Ferrell & Hartline, 2011).

A distribuição diz respeito a todo o procedimento para levar o produto de um fabricante até ao cliente final, desde a recolha de matérias-primas até à sua disponibilidade no mercado (Idem). É a facilitação da entrega do produto (Kotler, 1972), cuja razão logística consiste na entrega no tempo e lugar certo, nas quantidades apropriadas e com o menor custo possível (Ferrell & Hartline, 2011).

A comunicação consiste na promoção e simbolização do produto (Kotler, 1972). Trata-se de qualquer método que estabeleça a comunicação entre a organização e o cliente-alvo (McCarthy, 1960). A estratégia de comunicação deve abarcar sempre que possível o conceito de Comunicação Integrada de Marketing, com a coordenação de uma

mensagem única, integrada em todos os meios de comunicação, transversal a todo o programa de marketing (Ferrell & Hartline, 2011).

Explorando a amplitude do marketing-mix e a importância dos serviços para as necessidades dos clientes, Booms & Bitner (1981) propõem mais três critérios de análise ao produto e ao seu mercado: (i) pessoas, todos os envolvidos na troca do produto, (ii) processos, conjunto de atividades e protocolos para a entrega do produto e (iii) evidências físicas, ambiente em que se desenvolve a interação entre a organização e os clientes para a troca dos produtos.

2.3.4. Planeamento e a operacionalidade do marketing

O planeamento descreve como se aplicam os recursos do marketing para atingir os objetivos de uma organização (Westwood, 2011). O planeamento permite descrever e disseminar os valores e a visão da organização por todos os colaboradores (Lambin, 2000), fazer uma análise do mercado, coordenar toda a atividade, monitorar, avaliar e intervir quando necessário, e melhorar o desempenho e a capacidade de resposta (Ferrell & Hartline, 2011). Existem dois momentos na gestão do marketing, o marketing estratégico, forma como toda a organização alcança o sucesso na relação com o cliente, e o marketing operacional (Idem).

A fase estratégica é o momento de definição da missão, objetivos e metas a atingir com o modelo de negócio (Westwood, 2004; Lambin et al, 2007), assegurando um portefólio equilibrado de produtos (Lambin et al, 2007), atribuindo responsabilidades, definindo prazos, orçamentos e controlo para a concretização do plano (Toledo et al., 2006). É o momento da auditoria ao meio envolvente da organização, ao mercado, ao produto, aos clientes e aos competidores (Westwood, 2011). Os dados recolhidos permitem avaliar a estrutura da organização, a sua performance, os seus produtos-chave e os mercados estratégicos (Westwood, 2004).

A fase operacional consiste na definição e execução do plano de ação para concretizar os objetivos da organização (Lambin, 2000), aplicando os recursos necessários para alcançar esses objetivos (Ferrell & Hartline, 2011). Esta fase engloba todo o composto de marketing, de forma a comunicar aos cliente as qualidades distintivas do produto (Lambin et al., 2007). Os elementos do marketing-mix são a base da estratégia para concretizar o plano de marketing, para cada um dos elementos deve ser definida uma

estratégia específica, cuja concretização é avaliada, entre outros, em termos de quota de mercado, volume de vendas ou margens de lucro (Westwood, 2004).

2.3.5. Plano de marketing

O plano de marketing sumariza aquilo que uma organização é capaz de aprender sobre um mercado para definir um conjunto de ferramentas que permitam alcançar os seus objetivos (Kotler & Keller, 2012). Parte relevante dos estudos sobre a conceção de um plano de marketing dividem a sua conceção em quatro fases: (i) definição de objetivos, (ii) revisão da situação, (iii) formulação da estratégia e (iv) alocação de recursos e controlo (Ferrell & Hartline, 2011; McDonald, 2006; Kotler & Keller, 2012). O modelo proposto por McDonald (2006) (Figura 3) que assenta nas quatro fases enunciadas anteriormente, é dividido em dez etapas, e será utilizado como base para a construção do plano de marketing do projeto da Lions Academy®.

PLANO DE MARKETING

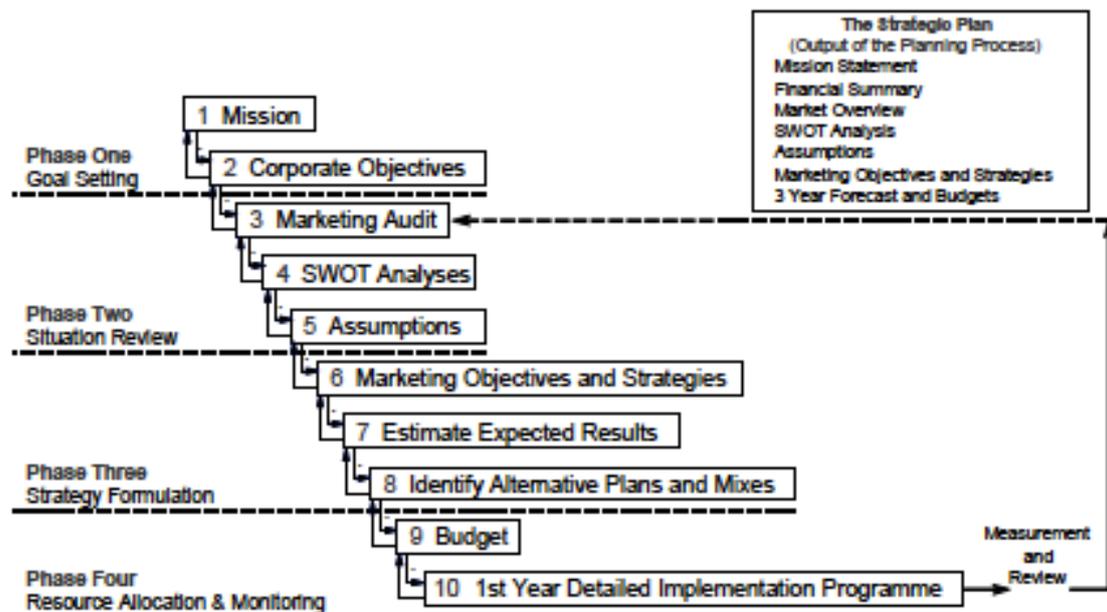


Figura 3: Plano de marketing (McDonald, 2006)

2.3.5.1. Missão

É uma declaração corporativa, de intenções, filosófica e qualitativa, do propósito da organização (McDonald, 2006). Deve ser clara e concisa ao definir aquilo que é a

organização (Ferrell & Hartline, 2011). Deve explorar as boas práticas e os valores da organização, ter uma visão a longo-prazo, ser “curta, memorável e significativa” (Kotler & Keller, 2012, p. 38). Declara aquilo que a organização faz e como faz (McDonald, 2006), qual a filosofia organizacional, que competências e vantagens competitivas dispõe e quais as responsabilidades sociais (Ferrell & Hartline, 2011). Afirma o que é que a organização pretende fazer no futuro e aquilo que nunca fará (McDonald, 2006). A missão representa a razão de ser de uma organização que deve ser comunicada a todos os *stakeholders* (Ferrell & Hartline, 2011).

2.3.5.2. Objetivos e metas da organização

Para que todos os colaboradores percebam qual é o nível de desempenho pretendido, os objetivos da organização devem ser expressos de forma clara e simples (Idem). Devem considerar o nível de rentabilidade desejado pela organização, tipo de produtos e de mercados a explorar, as infraestruturas a utilizar, as competências dos recursos humanos e o capital disponível (McDonald, 2006). Devem ter uma sequência hierárquica, serem mensuráveis, sempre que possível, realistas e consistentes (Kotler & Keller, 2012). O volume de vendas, a quota de mercado e o volume de compras por cliente são objetivos quantitativos passíveis de ser mensurados (Ferrell & Hartline, 2011). Outros objetivos, como a responsabilidade social e a imagem corporativa também devem ser considerados (McDonald, 2006).

2.3.5.3. Auditoria de marketing

A auditoria de marketing permite coletar a informação necessária para a definição do plano de marketing, através da análise sistemática dos elementos externos e internos que são determinantes no desempenho da organização (McDonald, 2006). A auditoria externa analisa os fatores que têm influência nas atividades de marketing, a atividade dos competidores, fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que caracterizam esse mercado (Ferrell & Hartline, 2011). A auditoria interna recolhe informação vital sobre a disponibilidade e competências dos recursos humanos, infraestruturas, recursos financeiros (Idem), estrutura da organização, vendas, lucros, e o modo como a organização trabalha o composto de marketing, para aferir quais são as suas forças e fraquezas (McDonald, 2006).

2.3.5.4. Análise do mercado

É uma análise objetiva daquilo que é o mercado, como funciona, quais são os fatores determinantes no processo de decisão de troca e que tipo de segmentos estão disponíveis (McDonald, 2006). A análise foca-se nos clientes, competidores e canais de distribuição (Wensley, 2008). O processo de análise é determinante para a formulação da estratégia ao fornecer informação vital sobre as necessidades do mercado (McDonald, 2006) e determinar quais são os produtos ou atividades que podem gerar maior lucro (Kotler & Keller, 2012).

O microambiente é regulado por cinco forças): (i) ameaça de novos competidores; (ii) poder negocial dos clientes; (iii) poder negocial dos fornecedores; (iv) ameaça dos produtos substitutos; e (v) rivalidade entre competidores. A força coletiva dessas cinco forças determina o potencial competitivo de uma organização (Idem). O conhecimento destas cinco forças permite definir uma estratégia e planejar as ações para alcançar a diferenciação, ajudam a identificar as forças e fraquezas da organização e a posicioná-la no mercado (Porter, 1979).

2.3.5.5. Análise SWOT

É um resumo da auditoria externa e interna, permite uma perspectiva do desempenho da organização (McDonald, 2006). A análise de cada componente da SWOT deve ser feita em termos da dimensão e importância do critério e sempre que possível na perspectiva do cliente (Ferrell & Hartline, 2011), a perspectiva dos clientes internos e externos é determinante para definir quais são as forças e fraquezas da organização (Weihrich, 1982). A SWOT serve para definir a estratégia e os objetivos da organização no planejamento de marketing (McDonald, 2006).

Para quantificar os resultados da SWOT, Ferrell & Hartline (2011, p.132) apresentam um método que assenta na multiplicação da “magnitude” dos fatores de análise pelo seu nível de “importância” nos objetivos da organização. Em termos de “magnitude”, as forças e oportunidades têm uma escala positiva (+1 a +3), e as fraquezas e as ameaças têm uma escala negativa (-1 a -3). A mesma escala é aplicada à “importância” de cada fator para a organização (1 a 3). Os fatores com os valores mais altos são aqueles que devem ser preponderantes na estratégia para alcançar uma vantagem competitiva.

Os objetivos da organização devem ser coerentes com as forças e oportunidades para construir uma vantagem competitiva que supere a proposta dos competidores (Idem). As oportunidades podem ser novas tendências no mercado ou as circunstâncias favoráveis que a organização é capaz de prever, as ameaças podem ser as alterações de comportamento do consumidor, a evolução tecnológica ou a posição privilegiada de um competidor (Wehrich, 1982). Uma organização deve transformar as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades, mas se não tiver os recursos necessários, deve optar por uma estratégia que a proteja face aos competidores (Ferrell & Hartline, 2011).

2.3.5.6. Premissas

As premissas são o cenário expectável do negócio, do mercado e do produto a partir da auditoria de marketing e da análise SWOT (McDonald, 2006). Devem ser reduzidas em número e objetivas no propósito e são dispensáveis se o conteúdo das mesmas não for relevante no desenvolvimento dos objetivos e estratégias do plano de marketing (Idem).

2.3.5.7. Objetivos e formulação estratégica

É o momento de conciliar os objetivos com os recursos e a capacidade financeira da organização (McDonald, 2006). Os objetivos são os resultados que a organização espera alcançar, enquanto a estratégia define o plano para atingir esses objetivos (Idem). Os objetivos devem ser específicos na dimensão e no tempo (Kotler & Keller, 2012), desenvolvidos para o período do planeamento (Ferrell & Hartline, 2011) e serem mensuráveis (McDonald, 2006). Os objetivos podem ser financeiros ou estratégicos, relacionados com os movimentos do capital ou com o posicionamento da organização ou do produto no mercado (David & David, 2015). Devem ser compreensíveis, desafiadores, fáceis de obter, congruentes para toda a organização e criarem uma vantagem diferenciadora na mente dos clientes (Kotler & Levy, 1969).

Para a definição estratégica, Ansoff (1957), propõe quatro alternativas: (i) penetração de mercado; (ii) desenvolvimento de mercado; (iii) desenvolvimento do produto; e (iv) diversificação (Ansoff, 1957). Por sua vez, as estratégias genéricas propostas por Porter (1980) argumentam que as organizações podem obter vantagens competitivas sobre os competidores através da liderança por custo, da diferenciação ou foco, mas quando a organização procura articular mais do que uma estratégia genérica ou não opta de forma

clara por uma delas, a probabilidade é ficar preso no meio (*stuck-in-the-middle*) (Idem). Outra opção, são as alianças estratégicas, através das quais é possível alcançar uma posição de liderança ou conseguir uma vantagem competitiva. As alianças podem ser em função do produto, promoção, logística ou colaboração na política de preços (Kotler & Keller, 2012). A operacionalização da estratégia deve considerar a análise prévia das situações externas e internas dos produtos, gerir os recursos para superar fraquezas e ameaças, desenvolver uma estratégia alternativa, avaliar, testar e ter sempre disponível planos de contingência (Weihrich, 1982).

2.3.5.8. Resultados expectáveis (operacionalização)

Trata-se de executar as tarefas que assegurem o cumprimento dos objetivos definidos (Ferrell & Hartline, 2011). Todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo de implementação (Idem), partilhando as mesmas ideias, valores e comportamentos em relação ao que a organização pretende e terem as competências necessárias para desenvolverem as tarefas (Kotler & Keller, 2012).

2.3.5.9. Planos alternativos e outras soluções

É o momento para a organização avaliar e ponderar o projeto e aferir da viabilidade dos objetivos em termos do mercado, usando experiências passadas ou testando o modelo (McDonald, 2006) (opção para a Lions Academy® em 2016/17). A implementação do plano de marketing exige um monitoramento que permita o seu reajuste, caso os objetivos não sejam concretizados (Kotler & Keller, 2012). Se o planeamento ficar incontrolável, é necessário ter preparado um plano de contingência (Wood, 2010). O plano de contingência pode incluir uma lista de todos os riscos associados aos objetivos e a forma de os minorar ou eliminar (Chaffey, 2008).

2.3.5.10. Orçamento

O orçamento detalha as receitas e despesas do período de implementação do plano de marketing (David & David, 2015). O orçamento serve para projetar a rentabilidade da organização para cada atividade do programa de marketing (Kotler & Armstrong, 2012). Se as estratégias ultrapassam as capacidades de investimento da organização devem ser substituídas por alternativas, ou encontrar um modelo de financiamento para

a execução das mesmas (McDonald, 2006). É necessário evitar o detalhe excessivo, dar margem de manobra para o imprevisto e envolver o máximo de colaboradores na sua definição (David & David, 2015).

2.3.5.11. Cronograma

A implementação implica que toda a organização tenha conhecimento da mesma, saiba quem são os responsáveis e haja coordenação entre todos os envolvidos, para isso, é elaborado um cronograma de atividades, no qual o estabelecimento das prioridades e o tempo para executar é fundamental (Ferrell & Hartline, 2011). O cronograma permite à organização saber quando as tarefas são realizadas e por quem (Kotler & Keller, 2012).

2.3.5.12. Avaliação e controlo

A avaliação e controlo garante que os objetivos estabelecidos estão a ser cumpridos (Ferrell & Hartline, 2011). O processo de avaliação e controlo acompanha todo o processo do plano de marketing, de forma a assegurar que o mesmo alcança os objetivos propostos (Wood, 2010). A fase de avaliação e controlo é a parte final do processo, mas também um recomeço, porque o planeamento é cíclico, a organização deve avaliar e controlar a sua execução no final de cada ciclo (Ferrell & Hartline, 2011).

Para avaliar a implementação do plano de marketing, o *Balanced Scorecard* é um método de avaliação que tem como objetivo clarificar e atualizar a estratégia, traduzindo e comunicando os resultados financeiros e não financeiros a toda a organização. Foca-se nas perspetivas de aprendizagem e crescimento, nos processos internos, nos clientes, e na perspetiva financeira para avaliar resultados e indicar potencial de crescimento e satisfazer stakeholders (Kaplan & Norton, 2005).

II | PROJETO

3. Metodologia

Este projeto foi realizado de raiz, com prazos de execução muito curtos. A execução do projeto foi decidida em finais de julho e no início de setembro, ainda se terminavam obras nas instalações. No mês de agosto a maioria dos competidores estão encerrados e o público-alvo é difícil de contactar. Não existem dados disponíveis na escolaglobal®, nem em qualquer outra entidade credível sobre este mercado, em especial sobre centros de estudo e serviços de explicações. Esta atividade carece de regulação e afeta a determinados comportamentos de incumprimento de obrigações sociais, o que limita o acesso à recolha de dados. Conseguir tabelas de preços para todas as atividades é tarefa nebulosa, ainda mais quando solicitadas por um estranho. Solicitar números concretos de clientes inscritos é tarefa infrutífera. A maior parte dos dados recolhidos foram possíveis pelo cruzamento de várias informações recolhidas no desenvolvimento deste relatório, por colaboradores da escolaglobal® ou partilhadas pelos pais de clientes da Lions Academy®. Existem dois pressupostos que merecem relevo, um dos principais critérios para a decisão de compra é a proximidade pessoal com a pessoa que gere o centro de estudos, e essa proximidade pode determinar o preço, o produto e a forma de distribuição, chama-se em Lourosa “uma atençãozinha”. O segundo pressuposto, a convicção por parte dos promotores do projeto que os cerca de 900 inscritos nas duas organizações (ver capítulo 8) são suficientes para testar o modelo.

Em relação ao posicionamento, não foi possível fazer um estudo de notoriedade de marca ou de produto porque a maioria das organizações não faz avaliações de desempenho, em segundo lugar porque a maioria dos clientes efetivos, as crianças e jovens, não tem noção da dimensão de notoriedade ou de qualidade percebida que possa ser ajustada às intenções da análise, (esta conclusão é reflexo de uma experiência de avaliação do desempenho da Lions Academy®), e em terceiro, porque não existiram meios nem recursos para elaborar um estudo com a dimensão suficiente para produzir dados credíveis. Contudo, observações pertinentes foram recolhidos junto de alguns pais que permitiram perceber alguns critérios que prevalecem na decisão de compra,

como a proximidade, o preço, determinadas atividades, os transportes e a facilidade no ajustamento a outras atividades em outros locais. Face a estas evidências, faz-se uma descrição da metodologia utilizada para implementar o modelo de negócio, criar a marca Lions Academy® e desenvolver o plano de marketing para a organização, com uma ressalva importante, independente dos dados recolhidos em plena execução do projeto, o mesmo seria sempre concretizado, porque é intenção da escolaglobal® - a avaliação ainda não está concluída – aferir com a experiência de um cenário real e controlado, a exequibilidade e potencial deste modelo de negócio. Por isso, como descrito na introdução e observado algumas vezes ao longo do relatório, este foi o ano ZERO do projeto. A intenção não era ser bem sucedido no modelo de negócio, mas sim, recuperando as dificuldades da primeira parte desta introdução, perceber e experimentar a dinâmica deste negócio muito especial.

3.1. Dados primários

Recolhidos nas bases de dados da escolaglobal® e do Lusitânia Futebol Clube, número total de inscritos e respetivas idades, depois distribuídos por ciclo de estudos. Não foi possível quantificar o número total de alunos inscritos nos centros de estudo ou a terem explicações. Sublinho, o propósito da organização era trabalhar, se necessário, apenas os ‘seus’ 900 potenciais clientes. Em relação aos dados para a definição de preços, dada a brevidade com que todas as decisões tiveram que ser tomadas, recorremos a especialistas de mercado, à professora que coordena todos os centros na região com o programa Cambridge, que consultou os mesmos sobre os preços e sugeriu os preços aplicados. Os preços da sala de estudo e explicações resultam de valores praticados pela escolaglobal® e de uma consulta telefónica feita a vários centros da região. Os preços da música foram sugeridos por um especialista, professor de música em várias escolas que também orçamentou o material necessário para o funcionamento da academia. Os preços do futebol foram alinhados pela oferta do Lusitânia Futebol Clube.

3.2. Dados secundários

A recolha de dados secundários, relativos à população, alunos e estabelecimentos de ensino do concelho de Santa Maria da Feira e da cidade de Lourosa, foi realizada no

Instituto Nacional de Estatística (INE), Pordata, no portal da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e no portal da Junta de Freguesia de Lourosa. Os dados recolhidos, quando considerados necessários aos conceitos deste relatório, estão expressos nos capítulos adequados (ver capítulo 8, por exemplo).

3.3. Simplificar o método

Para simplificar a execução de um projeto de experimentação que não pode ter, nem pode, uma metodologia convencional, faz-se uma descrição do processo desenvolvido. Em julho definiu-se o projeto e o modelo de funcionamento, com envolvimento de todas as partes interessadas, definição do gestor do projeto (única pessoa efetiva na estrutura), no pressuposto de explorar os 900 potenciais clientes inscritos nas duas organizações e um ano inteiro sem compromissos financeiros para explorar o conceito e todo o apoio à estrutura por parte dos *stakeholders*. Pesquisa, recolha e referenciação de todas as organizações similares na região (a realidade nada tem a ver com a informação disponível). Desenvolvimento e concretização da marca Lions Academy®. Em agosto, concretização das obras nas instalações. Definição das atividades, e preços a praticar. Os critérios que determinam as atividades escolhidas e definição das academias, casualmente, coincidem com as prioridades das AEC. Orçamentação e preparação da Rock Academy. Definição da política de remunerações aos professores. Em setembro, conclusão das obras. Reunião com diversas organizações para definir parcerias para o projeto. Seleção de parceiro e definição de objetivos e de programas a desenvolver. Promoção das atividades junto dos pais e alunos das duas organizações (uma vez mais, eram o foco do projeto). Criação de uma base de dados e programa de gestão das atividade. Início de atividades. A partir de então, até final de junho, foi assegurar o bom funcionamento da estrutura, De junho a setembro de 2017, concretiza-se nesta neste relatório o resultado do trabalho desenvolvido.

4. Modelo de Negócio

4.1. Sumário executivo

Em maio de 2016, a escolaglobal® estabelece uma parceria com o Lusitânia Futebol

Clube para a exploração de um projeto educacional nas instalações da Academia ‘Forte Paixão’, centro de formação do clube, localizado no complexo desportivo do parque da cidade de Lourosa. O contrato de parceria tem a duração de cinco anos, renovável por mais cinco, e implica um pagamento antecipado da renda dos primeiros cinco anos, no valor de 40 mil euros. A escolaglobal® fica com o direito de exploração exclusivo de uma sala com 150 metros quadrados e o uso reservado, durante o horário escolar, do relvado do Academia. O objetivo é desenvolver um projeto educativo nas instalações.

O projeto Lions Academy® é uma proposta inovadora e diferenciada no mercado dos centros de estudo e atividades extracurriculares, com uma estratégia colaborativa, visa o aproveitamento de sinergias com outras organizações. As sinergias devem permitir vantagens competitivas assentes na qualidade e diferenciação para tornar rentável o negócio. Seis academias de conhecimento constituem a oferta inicial do projeto: Knowledge (sala de estudo); Performance (explicações); Cambridge (aulas de inglês); Rock (aulas de música); (v) Football (aulas de futebol) e Extra (atividades lúdicas).

4.2. Contexto da indústria e do mercado

Neste capítulo aborda-se contributos e tendências relevantes para estruturarem o modelo de negócio e fundamentarem alguns dos objetivos estratégicos do plano de marketing. A Organização Mundial de Saúde (OMS), no seu relatório ‘Comportamento em Saúde das Crianças em Idade Escolar’, afirma que os “adolescentes portugueses são dos que gostam menos da escola” (Sanches, 2016). Os estudantes portugueses são dos que sentem maior pressão na vida escolar, consideram as aulas aborrecidas e a matéria exagerada. Por outro lado, gostam dos colegas e dos intervalos entre as aulas. No mesmo relatório, as raparigas, por volta dos 15 anos, gostam ainda menos da escola do que os rapazes e revelam-se mais stressadas com os trabalhos de casa.

O sistema educativo em Portugal “compreende a educação pré-escolar, a educação escolar e a educação extraescolar” (República, 1986, p. 3068). A educação extraescolar funciona num “quadro aberto de iniciativas múltiplas formais ou não formais” (Idem, p. 3069) para desenvolver aprendizagens não enquadráveis na educação pré-escolar ou escolar, permitindo a cada aluno “aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, em complemento da formação escolar ou em suprimento da sua carência” (Idem, p. 3074). O âmbito da escolaridade obrigatória em Portugal é regido

pela lei nº85/2009, que considera em idade escolar as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 4 e os 18 anos.

A Deloitte® (2017) caracteriza as grandes tendências na educação para 2020, divididas em cinco domínios: (i) sala de aula do futuro, com a prevalência das tecnologias em todo o contexto de aprendizagem; (ii) nova geração de professores, em que o algoritmo é determinante na criação de uma aprendizagem personalizada e focada no indivíduo; (iii) evolução da aprendizagem, personalizada, orientada, e baseada em criteriosos perfis curriculares de cada aluno; (iv) sistema escolar 2.0, novos mercados para a educação, novas ideias, tecnologias e modelos de negócio; e (v) ensino superior, com nova gestão dos currículos e das carreiras apoiadas em suportes digitais, com as competências demonstradas a serem mais importantes do que os créditos obtidos.

Outras tendências enunciadas para a educação no futuro suportam o ensino adaptado à especificidade de cada aluno, novas formas de avaliação, proliferação de aprendizagens extracurriculares e especializadas, manuais interativos, imersão da educação no domínio das novas tecnologias, ferramentas de aprendizagem em aplicativos ubíquos, aplicação prática das teorias da gamificação e uso das tecnologias móveis como canais de distribuição privilegiados, acabando o digital, ao fim de mais uma ou duas gerações, por substituir o professor ‘analógico’. A este propósito, o historiador Yuval Harari (2017) argumenta que a inteligência artificial e a biogenética alterarão por completo as regras das sociedades atuais. A ascensão da inteligência artificial pode eliminar o trabalho a milhares de seres humanos que se tornarão economicamente inúteis (Idem). Os professores, como os taxistas e os médicos, vão ser substituídos por computadores e cerca de 50% dos postos de trabalho das sociedades desenvolvidas serão ocupados por computadores (Idem). Aquilo que se ensina atualmente nas escolas e nas universidades não terá qualquer utilidade nas próximas décadas. As sociedades serão controladas por algoritmos, quem dominar os algoritmos, domina as sociedades.

Em termos de contributos científicos, já explorado neste relatório, é reconhecido que as atividades extracurriculares contribuem para os jovens alcançarem melhor desempenho académico (Eccles & Barber, 1999) desenvolvem o espírito de iniciativa, são mais determinados, avaliam melhor as crenças sociais e têm mais facilidade na integração social e na redução de comportamentos de risco (Barber et al, 2001). No entanto, estes autores alertam que algumas dessas mesmas atividades podem conduzir a

comportamentos desviantes, associados ao processo de integração ou socialização, que tendem, por exemplo, a exagerar no consumo de álcool. A participação em atividades de aprendizagem coletiva pode ajudar os jovens a consolidar competências específicas, atitudes, valores e a desenvolver as suas redes sociais que terão um forte impacto na transição para a idade adulta (Idem).

As atividades de enriquecimento curricular (AEC) surgem no ensino público como uma “estratégia alargada de articulação entre o funcionamento da escola e a organização de respostas sociais no domínio do apoio à família” (DGE, 2017), uma solução para promover o desenvolvimento ou melhoria de competências no domínio do inglês, música e atividades físicas e desportivas. No fundo, desenvolver no espaço escolar as atividades tradicionalmente executadas nos centros de estudos ou ATL.

No fórum ‘Partilhar o valor do Brincar’, realizado em julho de 2017, uma organização da Câmara Municipal de Esposende, com a colaboração da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, o pediatra Hugo Rodrigues (cit. Pais&filhos, 2017), afirmou que “para a criança se desenvolver precisa de brincar”, e suportando-se nas conclusões de vários estudos garante que “brincar é fundamental para construir o bem-estar cognitivo, físico, social e emocional” (Idem). Por sua vez, o professor Carlos Neto alertou que a brincadeira “não deve castrar a criatividade e a imaginação” (Idem), sendo por isso fundamental poder brincar “sem regras” (Idem). O psicanalista Eduardo Sá, advertiu para a importância de outras atividades lúdicas na aprendizagem, lembrando que “melhor educação musical significa melhor matemática”, e a aprendizagem das artes significa melhores competências nas disciplinas do sistema (Idem).

4.3. Proposta de valor

O projeto Lions Academy® tem o propósito pedagógico de partilhar conhecimento, através do acompanhamento individualizado e consistente do desempenho escolar de cada cliente, procurando garantir a cada um deles o usufruto das ferramentas necessárias e das tutorias essenciais para compreender e interpretar a informação que adquire. Um dos propósitos da organização é proporcionar no mesmo espaço, diversas atividades que os clientes possam escolher e usufruir de acordo com o projeto de enriquecimento curricular escolhido por cada um. No futuro, qualquer cliente pode utilizar de forma intensiva o espaço, com uma única inscrição e uma valor único, pode escolher

livremente as atividades que deseja frequentar. O currículo será programado e definido em colaboração com os clientes, que são considerados parceiros na criação e partilha do conhecimento. O convívio e diversas atividades de ‘recreio’ são promovidas em espaço e em períodos alargados como parte integrante da proposta de valor.

4.3.1. Value Proposition Canvas

Usando a *Value Proposition Canvas* (Osterwalder, 2012) (Figura 4), antecâmara para a formulação do modelo de negócio, analisa-se a proposta de valor para a organização, com o propósito de definir o que é necessário ser feito, que produto deve ser entregue, ou qual a solução no mercado para encaixar (*fit*) as necessidades dos clientes.

TELA DA PROPOSTA DE VALOR

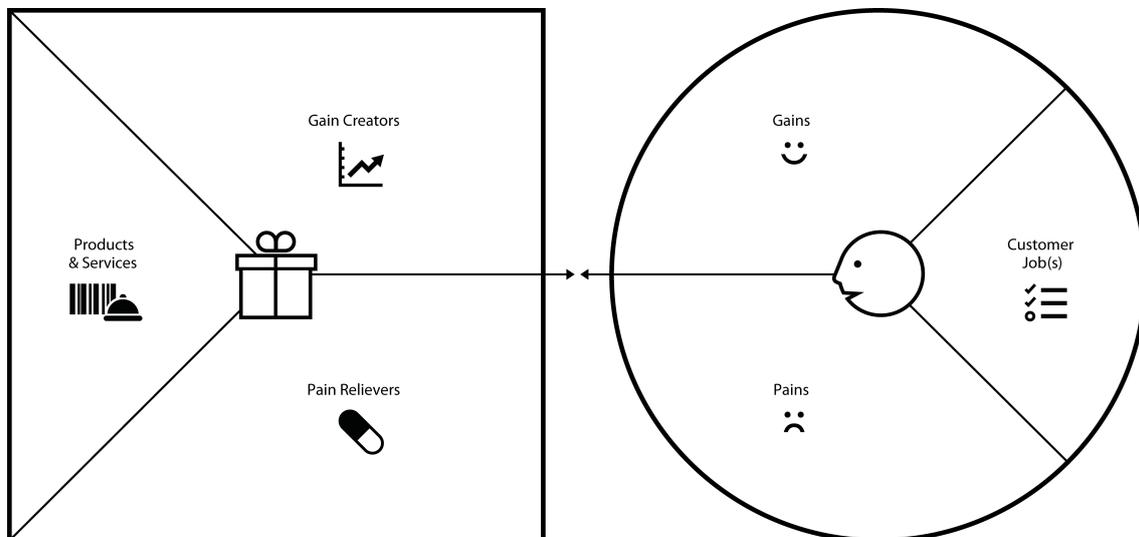


Figura 4: Tela da proposta de valor (Osterwalder, 2012)

Para esta proposta de valor é necessário perceber o que é que o cliente faz (*customer jobs*), quais as suas dores (*pains*), os sintomas da necessidade, e aquilo que espera que a organização lhe possa entregar (*gains*).

Faz-se uso de uma tabela (Tabela 1) para demonstrar a interligação resultante no *Value Proposition Canvas*. Do lado da organização, temos a proposta do produto, para aliviar as dores do cliente (*pain relievers*) e criar ganhos (*gain creators*) com os benefícios que são proporcionados ao cliente para gerar satisfação. Para a definição de algumas das ‘dores’ dos clientes faz-se uso do relatório da OMS, e da recolha feita ao longo dos últimos meses para o contexto da situação.

PROPOSTA DE VALOR

Clientes	Organização
<u>Tarefas dos clientes (<i>Customer Jobs</i>)</u>	<u>Produtos</u>
Testes, exames, trabalhos.	Explicações, acompanhamento personalizado.
Uso e adaptação a novas tecnologias.	Formação específica.
Atividades extracurriculares.	Atividades extracurriculares.
Atividades lúdicas (brincar)	Atividades lúdicas.
<u>Dores (<i>pains</i>)</u>	<u>Alívio para as dores (<i>pain relievers</i>)</u>
Matéria e carga horária excessiva.	Programas simples e tempos adequados.
Pressão por resultados e avaliação desajustada.	Ritmo de cada aluno, avalia-se competências.
Escola fechada e pouco disponível.	Participação na comunidade e apoio total.
Iliteracia digital, dos media e social.	Formação específica por especialistas.
Sem opinião ou escolha das atividades.	Cocriação e escolha individual de atividades.
Insegurança e falta de autoestima.	Coaching e acompanhamento especializado.
Má alimentação e falta de tempo para brincar.	Apoio nutricional e tempo para brincar.
<u>Expectativas (<i>gains</i>)</u>	<u>Benefícios (<i>gain creators</i>)</u>
Menos escola e mais divertimento.	Simplificar e tornar divertido aprender.
Menos pressão e mais partilha de saber.	Melhorar a partilha de conhecimento.
Envolvimento social e escolar.	Envolver a comunidade e a escola.
Formação e acompanhamento na tecnologia.	Formar de forma lúdica e interativa.
Participação na formulação de atividades.	Fomentar a criatividade e as novas ideias.
Apoio nas dificuldades e incertezas.	Reforçar e apoiar a diferença individual.
Melhor alimentação e mais tempo livre.	Alimentação saudável e gestão do tempo.

Tabela 1: Proposta de valor do modelo de negócio

Breve descrição da proposta de valor pelo produto de cada academia: (i) Knowledge, sala de estudo, na qual os clientes podem estudar, realizar os trabalhos de casa, desenvolver projetos ou preparar a matéria das próximas aulas com professor da escolaglobal®; (ii) Performance, explicações individuais ou em grupo, em todas as disciplinas do ensino básico, secundário, e ensino superior; (iii) Cambridge, aulas de inglês, em grupos limitados, segundo o método Cambridge English, disponíveis todos os níveis do programa; Rock, aulas individuais ou em combo de um instrumento; (iv) Football, prática lúdica do futebol (sem competição), com orientação técnica da Academia ‘Forte Paixão’; (vi) Extra, envolve diversas parcerias com organizações

renomadas que promovem a aprendizagem de diversos saberes.

A Lions Academy® pretende explorar novas formas de aprender, com um novo modelo de sala de aula, ‘infetada’ pela tecnologia, sem barreiras arquitectónicas, comprometida com o meio ambiente que a rodeia. Entusiasmar uma nova geração de professores, a personalizar e fomentar as tutorias individuais, em detrimento do tradicional processo generalista. Evoluir a aprendizagem para um modelo focado nas características particulares de cada cliente. Arquitetar o sistema 2.0 do mercado de ensino, aulas especializadas e especialistas de formação, com parcerias institucionais e empresariais, construtores do novo curriculum para as gerações futuras, com integração das tecnologias no processo de aprendizagem.

4.4. Tela do modelo de negócio

A tela do modelo de negócio (Figura 5) é representado por uma tela (*canvas*) composta por nove blocos (Figura 5): (i) segmentos de clientes; (ii) proposta de valor; (iii) canais; (iv) relacionamentos; (v) fontes de receita; (vi) recursos-chave; (vii) atividades-chave; (viii) parceiros; e (ix) estrutura de custos).

BUSINESS MODEL CANVAS

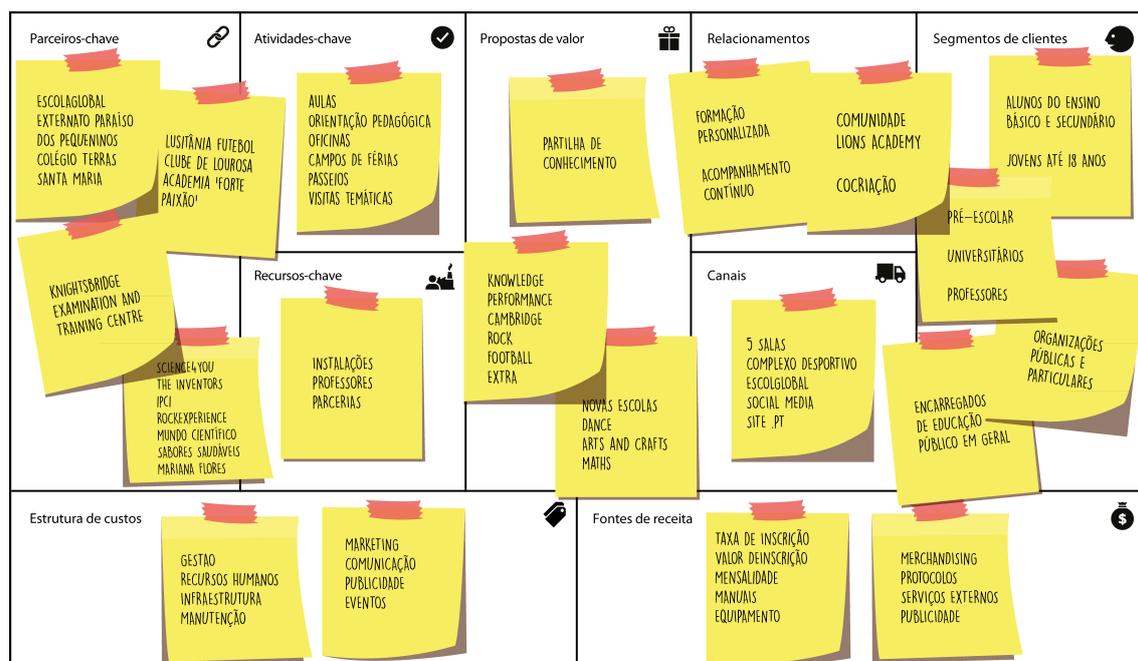


Figura 5: Tela do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44)

Segmentos de clientes. São o cerne de todo o negócio. Sem eles não há necessidade do

produto, nem da organização. O segmento principal de clientes da organização são os alunos do ensino obrigatório. A este segmento adequam-se todas as propostas de disponíveis nas seis academias. Os outros segmentos considerados são os pais e encarregados de educação, professores e produtores de atividades, organizações públicas e particulares e o público em geral (que inclui os alunos do pré-escolar e os estudantes universitários, que no futuro devem ser segmentos específicos).

Proposta de valor. Resolve o problema do cliente, a satisfação da sua necessidade. A proposta de valor da Lions Academy® é a partilha de conhecimento. Para alcançar este objetivo foram criadas seis academias. O cliente pode escolher livremente qualquer atividade, de acordo com as suas necessidades ou desejos.

Canais. Canais de comunicação, distribuição e vendas. A distribuição ocorre nas instalações do complexo desportivo. Cinco salas, preparadas para múltiplas situações, mas também através do site oficial e das redes sociais, que inclui Facebook®, Twitter® e Instagram®.

Relacionamentos. Relações com cada segmento para conquistar, reter e aumentar vendas. Relação informal de professor e aluno. Proposta de criação de uma comunidade física e em espaço virtual, um clube exclusivo, no qual todos podem participar. Para diferenciar a pertença a esse clube, todos os membros têm a oportunidade de adquirir merchandising personalizado e serem portadores de um cartão de identificação digital.

Fontes de receita. Atividades ou recursos utilizados para obter lucros. Taxas de inscrição, inscrições e mensalidades nas diversas atividades, margens na vendas de manuais e equipamentos, vendas de merchandising, receitas dos protocolos com organizações profissionais e proveitos da publicidade online.

Recursos-chave. Os elementos fundamentais para fazer o modelo de negócio funcionar. Professores e profissionais envolvidos nas diversas atividades e os parceiros, incluindo a escolaglobal® e as instalações do complexo desportivo.

Atividades-chave. O que a organização faz para o modelo funcionar. Aulas, individuais ou em grupo, oficinas temáticas, campos de férias, passeios e visitas temáticas, para além do acompanhamento personalizado a cada aluno. Existe ainda uma proposta de coaching para melhorar o autoconhecimento de cada cliente.

Parceiros. Garantem recursos e diminuem riscos. A escolaglobal® e o Lusitânia Futebol Clube. A Knightsbridge é parceiro na coordenação do programa Cambridge English.

Outros parceiros são os produtores de atividades extracurriculares que se associam ao projeto (Science4you, Mundo Científico, The Inventors, Instituto de Produção Cultural e Imagem, Rock Experience, Sabores Saudáveis e Mariana Flores).

Estrutura de custos. Todos os custos associados ao funcionamento. Arrendamento das instalações no complexo desportivo por um período de cinco anos. Em 2016/17 não existiram custos relativos à luz e água. As principais despesas do projeto são o vencimento do gestor do projeto, os custos de manutenção da infraestrutura, o vencimento dos professores e as despesas de marketing e comunicação.

4.5. Operacionalidade do modelo

O cliente escolhe qualquer atividade das escolas da academia, in loco, através do site, nas redes sociais ou nas secretarias da escolaglobal®. A marcação faz-se por contacto direto com os serviços da academia ou nas secretarias da escolaglobal®. É feito o pagamento e agendamento da realização da atividade. Os alunos da escolaglobal® podem efetuar o pagamento posteriormente, englobado na mensalidade. Em quase todas as atividades, cerca de 30% da faturação reverte para a Lions Academy®. As aulas em sala ou no relvado podem ser individuais, partilhadas ou em grupo. Modelo tradicional de aula professor/aluno. A médio prazo, a frequência e participação em todas as atividades pode passar pela subscrição de uma inscrição anual, que dará acesso à participação em quase todas as atividades desenvolvidas nas diversas academias.

4.6. Risco operacional

Na Knowledge, o risco principal é o descontentamento dos clientes em relação ao acompanhamento por parte do professor. Exige um equilíbrio entre o número de alunos e o número de professores disponíveis. A estratégia de mitigação passa pela presença de um professor, pelo menos, por cada 16 alunos. Na Performance, quando o resultado de um teste ou exame não corresponde às expectativas, as culpas podem ser atribuídas ao professor. Para mitigar esse risco, a organização deve conhecer o perfil do cliente, o tipo de testes da disciplina e realizar um teste de despiste. Em Cambridge, pode acontecer o desfazamento entre a aprendizagem na Lions Academy® e na escola. Deve existir uma coordenação estreita entre professores de ambas as organizações. Na Football, é o risco

é a possível captação para os escalões de formação do clube dos atletas mais talentosos. O Clube deve assegurar uma compensação financeira. Na Rock, a estatística é elevada no abandono da atividade. A solução passa por aulas desfasadas em horários apropriados para o cliente e criação de banda para aumentar os níveis de satisfação. Na Extra, os riscos são inerentes ao número mínimo de clientes para desenvolver uma atividade. Exige investimento na divulgação. Para a organização, o maior risco é não cumprir a proposta de valor, ser incapaz de prestar um serviço de qualidade, ou a possibilidade do modelo de negócio ser superado pela dinâmica dos competidores. A estratégia de mitigação passa por superar a oferta dos competidores com melhor produto, melhor preço, melhor distribuição e mais comunicação.

4.7. Perspectiva financeira do modelo

As receitas do ano letivo 2016/17 corresponderam a um valor aproximado de 18.000€, provenientes das inscrições nas cinco academias em funcionamento e do serviço de transportes. O valor previsto para 2017/18 deve ultrapassar os 36.000€. (O objetivo são 40.000€) (Tabela 2). Só estão contabilizados os valores relativos a inscrições nas atuais academias. A escolaglobal® cobra uma taxa de inscrição na Lions Academy® de 20€ por atividade. Os alunos externos que requisitem transporte pagam uma mensalidade de 25€. Os preços propostos para cada academia foram determinados a partir de uma análise do mercado e consulta de especialistas.

RECEITAS E CUSTOS 2017/2018

Escola	Inscrições	Prestação	Receita	Custos
Knowledge	24	50€ mensal	1200€	0€
Performance	16	15€ individual 10€ partilhada	480€	320€
Cambridge	16	30€ (1x), 55€ (2x), 80€ (3x)	480€	240€
Rock	12	15€ individual 10€ combo	720€	480€
Football	16	30€ mensal	480€	150€
Extra	16	Por atividade	0€	0€
	100		3.360€	1.190€

Tabela 2: Previsão dos valores de receita mensal por academia em 2017/2018

Os custos devem ser inferiores, algumas academias devem redefinir os protocolos estabelecidos, rever os valores de inscrições e os vencimentos dos professores. A venda

de publicidade nas redes sociais, de merchandising, a exploração das máquinas de vending nas instalações e os protocolos ou parcerias com outras organizações constituirão novas fontes de receitas. Os valores a obter com a publicidade no site da Lions Academy® podem ser de 0,01€ por visitante e 0,05€ por cada visualização.

A previsão de faturação ao longo dos cinco anos na publicidade online vai dos 975€ no primeiro ano, até aos 5.484€ no quinto ano. Isto pressupõe um mínimo de 100 alunos inscritos no primeiro ano e uma taxa de crescimento de 100% nos dois primeiros anos, 50% nos dois anos seguintes e 25% no quinto ano. Em termos de merchandising, a previsão de vendas aponta para uma faturação de 2.000€ no primeiro ano, até aos 24.000€ no quinto ano, constituindo 50% deste valor lucro para a organização. Na exploração das máquinas de vending, a previsão de lucro depende da margem negociada com os fornecedores, a partir de um mínimo de 30%, o lucro obtido pode começar nos 2.400€ no primeiro ano e atingir, no mínimo, os 14.400€ no quinto ano.

O envolvimento das organizações externas deve ser cada vez maior e os valores a obter nestes relacionamentos têm uma previsão de 1.000€ para o primeiro ano e 9.000€ ao fim dos cinco anos. Acrescenta-se o valor de inscrições, 1.000€ no primeiro ano, até aos 6.000€ no quinto. A previsão de alunos externos é de 20%, representando em transportes mais 4.000€ euros no primeiro ano e, no mesmo pressuposto, 24.000€ no quinto ano, implicando uma nova gestão da frota. Na tabela seguinte (Tabela 3) faz-se uma previsão de resultados mensais para 2022.

RECEITAS E CUSTOS 2021/2021

Escola	Inscrições	Prestação	Receita	Custos
Knowledge	70	50€ mensal	3500€	0€
Performance	70	15€ individual 10€ partilhada	2100€	1400€
Cambridge	50	30€ (1x), 55€ (2x), 80€ (3x)	1500€	420€
Rock	35	15€ individual 10€ combo	2100€	1400€
Football	40	30€ mensal	1200€	200€
Extra	60	Por atividade	0€	0€
Dance	70	50€ mensal (3x p/semana)	3500€	240€
Arts	30	30€ mensal (2x p/semana)	900€	80€
Maths	15	30€ mensal (2x p/semana)	450€	80€
Ping Pong	10	30€ mensal (2x p/semana)	300€	100€
Futsal	20	30€ mensal (2x p/semana)	600€	80€

Imagination	20	30€ mensal (2x p/semana)	600€	80€
Judo	30	30€ mensal (2x p/semana)	900€	120€
Voleibol	20	30€ mensal (2x p/semana)	600€	80€
Andebol	20	30€ mensal (2x p/semana)	600€	80€
Yoga	40	30€ mensal (2x p/semana)	1200€	120€
			20.050€	4.480€

Tabela 3: Previsão dos valores de receita mensal por academia em 2021/2022

Em termos brutos, a previsão de receitas mensal em 2017/18 é de 3.360€, com custos na ordem dos 2.000€. Em 2022, a previsão de receitas mensal é de 20.050€, com custos inferiores a 6.000€. Nestas previsões, o resultado final dos custos inclui outras despesas, como vencimentos, luz e água. Ao fim de cinco anos, a oferta a outras organizações e ao público em geral já estará plenamente integrada, a escolaglobal® terá em pleno funcionamento o polo em Santa Maria da Feira e o Lusitânia Futebol Clube terá duplicado a sua capacidade de infraestrutura e duplicado o número de atletas inscritos. O investimento em infraestruturas do projeto foi de aproximadamente 50.000€, que cobre as despesas de aluguer do espaço no período de cinco anos. Em termos de custos, para além dos professores da Knowledge cedidos pela escolaglobal®, durante o ano zero não existiram despesas relativas a outros custos operacionais. A eletricidade e água foram assegurados pelo Lusitânia, e as despesas relativas a comunicação e material técnico pela escolaglobal®.

5. Criação de Marca

5.1. A dimensão da marca

O primeiro passo para a definição da marca envolveu a administração da escolaglobal®, a representante do projeto Cambridge English e o gestor do projeto Lions Academy®. Ficaram definidas as características principais do projeto, como a personalidade desejada, símbolos, referências, os relacionamentos, benefícios e a imagética que deve estar associada à marca.

O público-alvo prioritário da marca é jovem, dependente da tecnologia, avesso à tomada de decisão e tem gosto volátil, as preferências de hoje podem não ter importância nenhuma no futuro. Para este público, a marca deve ter uma personalidade divertida,

dinâmica, imbuída de inovação tecnológica, capaz de determinar escolhas e adaptar-se ao mercado e aos clientes de um momento para o outro. Deve única, inimitável, com carácter, e agir numa comunidade que a integre como um elemento familiar.

O símbolo deve ser distintivo, ativo, uma referência de liderança, indicador de excelência e qualidade. O símbolo da marca deve aportar confiança, para reforçar as incertezas dos jovens, e responsabilidade, para os liderar, se necessário. Deve ser capaz de criar associações positivas nos encarregados de educação, que são, no fundo, quem tem a decisão de compra. A marca deve refletir a sua relação com todos os parceiros envolvidos, a escolaglobal®, o Lusitânia Futebol Clube e restantes parceiros.

Nas organizações envolvidas na gestão da marca, realça-se a qualidade e experiência da escolaglobal®, a confiança no Lusitânia, e a perceção de excelência da Universidade de Cambridge. O símbolo da escolaglobal® comunica envolvimento, noção de família (ou comunidade) e partilha responsável. O símbolo do Lusitânia, marca a irreverência, emoção e força, um leão rampante pronto a conquistar tudo e todos. Cambridge é tradição, elevação a um patamar superior do conhecimento, representado no seu logótipo por quatro leões serenos a proteger o escudo da conhecimento.

A marca Lions Academy® deve ser capaz de criar na mente dos clientes associações positivas. As associações têm origem nas relações privilegiadas com os seus parceiros, na partilha de conhecimento através das suas academias, com uma forte estratégia comunicacional que marque presença na vida social das pessoas da cidade e da região. A marca tem que ser vista e ser reconhecida. A diferença percebida nos produtos da marca pode ser alcançada pela comunicação, mas também pelos professores de referência ou reconhecidos que assumem cada um dos projetos.

O preço deve ser o mais apelativo do mercado e evitar-se a primazia do preço, como alerta Aaker (1994), o cliente deve escolher a organização pelo serviço prestado e não pelo preço proposto. Quando estas condições estiverem asseguradas, cria-se uma vantagem competitiva, uma patente mental na mente dos clientes (Kapferer, 1993) que funciona como barreira às tentativas de sucesso dos competidores. A marca deve estar presente no dia-a-dia das pessoas, seja nos meios de comunicação, na rua, nos supermercados, nas escolas e nas igrejas. A publicidade é uma das formas mais rápidas e eficientes de propagar valor e assegurar a proteção da marca Lions Academy®.

Existe a possibilidade ou evidência de associações negativas em relação aos parceiros.

A escolaglobal® é considerada uma organização elitista para pessoas com posses, numa região em que a maioria dos trabalhadores tem baixos rendimentos. O Lusitânia Futebol Clube sofre as amarguras da sua dimensão clubística, apesar de ser o clube da terra, gera paixão mas também distanciamento, repercussão óbvia da envolvimento negativa do negócio futebol em Portugal.

Ao longo do tempo, a marca deve evoluir, procurar novos territórios, possibilidade do projeto se alargar a outras cidades ou outros países de língua oficial portuguesa, promover a sua visibilidade de forma permanente e integrada em toda a comunicação da organização, e ser a própria marca a prescritora do futuro, antecipando tendências no domínio da educação e da partilha do conhecimento. É a evolução da marca que dá origem à sua importância como ativo de uma organização.

5.2. O edifício da marca

Depois de consultados todos os parceiros envolvidos no projeto, o nome da organização deveria conjugar um pouco da identidade de cada um dos parceiros. Existe um elemento em comum que cruza essas várias identidades, está representado no símbolo do Lusitânia Futebol Clube e da Universidade de Cambridge. cria associações fortes à marca e ao produto e, astrológicamente, é o signo da data de criação da marca, o leão. Para criar uma associação positiva ao nome, relação com uma das atividades do modelo de negócio e uma dimensão internacional, a proposta é que o nome seja na língua inglesa, e no plural para sugerir comunidade, fica Lions. O nome é fácil de reconhecer e relacionar. Para o distinguir de outras designações e relacioná-lo com a categoria de produtos é proposta a extensão: Academy. Eis o nome da marca por inteiro: Lions Academy®, registado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial com o nº 568189. Para defender a marca e registar as suas intenções, cumpre-se a importância do principal parceiro na designação ‘powered by escolaglobal®’ e a designação do propósito das suas atividades com: ‘High Performance Academic Centre’.

O sinal visual que identifica a marca e ajuda a construir a sua personalidade é o busto de um leão sereno, em pose nobre e com uma certa altivez, protegido por um escudo que representa a tradição, o conhecimento e a defesa dos valores da marca. O escudo também está presente em Cambridge e no Lusitânia. A cor do escudo é uma referência à vivência académica que em Portugal está conotada com a cor negra do traje académico.

Para alavancar o valor da marca à sua dimensão nobre, na definição da cor principal da marca faz-se uso da cor ouro (#ffd700).

Para o slogan acrescentar à marca associações relacionadas com aquilo que a marca é e com aquilo que transmite e se propõe a fazer, usa-se o mesmo como veículo privilegiado de transmissão da missão da marca: ‘we share knowledge’ (partilhámos conhecimento). Para o lettering, a determinação foi escolher uma fonte moderna, simples, mas atenta à tradição académica, em que tipos de letra com serif são muito utilizadas. A moderna fonte Jaapokki com o seu ‘I’ serifado foi a escolhida. Aprovadas as diretrizes para a construção da marca, seguiram para a equipa da Espiga – Estúdio de Comunicação, que desenvolveu o logótipo e o manual de normas da marca (disponível em anexo no final deste relatório).



Figura 6: Logótipo Lions Academy® (Espiga – Estúdio de Comunicação, 2017)

6. Plano de marketing

6.1. Missão da organização

A missão traduz o desígnio da organização, aquilo que pretende atingir através da aplicação do plano de marketing. Quanto mais curta e incisiva for a missão, mais fácil será memorizada e partilhada por todos os *stakeholders* da organização. O objetivo comercial da Lions Academy® para gerar receitas é vender produtos de educação. O projeto acontece para apresentar aos alunos da escolaglobal® e aos atletas do Lusitânia Futebol Clube uma resposta à necessidade de melhorarem o desempenho académico e a gestão do conhecimento. Para solucionar a necessidade, o projeto da Lions Academy® propõe o desenvolvimento de um modelo de negócio que envolva todas as partes interessadas na definição da sua missão.

A missão da Lions Academy® é “partilhar conhecimento para criar uma escola global” (we share knowledge to create a global school). Esta declaração define o conceito da organização e resume a todos os envolvidos no processo a génese daquilo que faz e porque o faz, e estabelece uma relação direta com o seu principal promotor, a escolaglobal®.

A missão de partilhar o conhecimento assenta o seu desenvolvimento na visão da Lions Academy®, “partilhar conhecimento nas mais desejadas aprendizagens com a mais recente tecnologia, com a colaboração de profissionais empenhados em sustentar uma performance académica de alto desempenho e persistente felicidade. O resultado é uma escola global, aberta à comunidade, fluente e influente na sociedade e orientada por uma nova dimensão dos relacionamentos centrados na conectividade”. Os principais valores que alimentam a missão da marca são “a paixão, por tudo aquilo que partilhámos; a liberdade, por tudo aquilo que escolhemos; integridade, em tudo aquilo que fazemos; transparência, naquilo que criámos; confiança, em tudo o que somos; reconhecimento, por tudo o que aprendemos; diferença, em tudo o que envolvemos; inspiração, por tudo que sonhámos e, felicidade, por tudo aquilo que alcançamos”.

6.2. Objetivos da organização

O objetivo central da Lions Academy® é criar e proporcionar condições para um desempenho académico de alto rendimento a todos os seus clientes. Este objetivo deve permitir, no final dos dez anos previstos do protocolo, ter um lucro acumulado superior a 500.000€. Com uma oferta inicial direcionada para os alunos do ensino obrigatório, o propósito da Lions Academy® é alargar esta oferta a outros segmentos de clientes ao longo do tempo, nomeadamente aos pais e encarregados de educação, organizações públicas e particulares, organizações promotoras de atividades extracurriculares, professores e público em geral, com produtos abrangentes que possam contribuir para a partilha de conhecimento.

Os objetivos principais da Lions Academy® estabelecem-se em três etapas: (i) curto-prazo (estudo), implementação experimental do modelo de negócio para estudar o mercado e o seu funcionamento; (ii) médio-prazo (afirmação), usar a aprendizagem da etapa anterior para desenvolver um projeto capaz de criar mais valias e condições de rentabilidade sustentável, ao potenciar o crescimento das escolas e atividades existentes

e acrescentar ao projeto novas atividades e outros segmentos de clientes; (iii) longo-prazo (expansão), posicionamento de liderança em Santa Maria da Feira como centro de estudos e de atividades extracurriculares, liderando em número de clientes, número de atividades e grau de satisfação dos clientes. O objetivo derradeiro é criar uma proposta de educação alternativa ao atual sistema de ensino.

Para que cada cliente possa alcançar um desempenho de alto rendimento, a Lions Academy® conta com a experiência dos professores e parceiros para desenvolver um acompanhamento personalizado, proporcionar a prática de atividades que contribuam para facilitar a apreensão e compreensão de conhecimento, contribuindo desta forma para elevar os níveis de satisfação do cliente com o serviço prestado e no ambiente escolar, reduzindo situações de stress e criando condições para uma melhor integração e desenvolvimento pessoal. A oferta atual da Lions Academy® abarca seis propostas, a Knowledge Academy (sala de estudo), Performance Academy (explicações), Cambridge Academy (ensino de inglês) Football Academy, Rock Academy (ensino de música) e Extra Academy (atividades extracurriculares). Em 2017/18 está prevista a abertura das academias de Dance, Arts e a Maths. O objetivo é ter 16 academias em 2022.

A longo-prazo, a Lions Academy® pretende ser a principal referência em Santa Maria da Feira como centro de estudos e atividades extracurriculares, alargar a sua atividade a outras freguesias do concelho e ter em 2022 uma frequência diária nas suas instalações superior a 500 alunos, divididos por cerca de 16 academias. Em termos de responsabilidade social, é pretensão do projeto envolver a comunidade, apresentar uma proposta de um programas de atividades para seniores nos próximos dois anos, promover uma campanha de sensibilização para a proteção de uma espécie rara, desenvolver um programa de sensibilização pública para a manutenção dos parques limpos e criar hortas biológicas para as crianças produzirem alimentos saudáveis.

7. Auditoria de marketing

A Lions Academy® precisa conhecer as características do mercado, o seu funcionamento e o comportamento dos clientes para construir relações duradouras e criar valor. O mercado dos centros de estudos e ATL surge porque as escolas públicas e particulares

não conseguem satisfazer todas as necessidades educativas dos alunos ou encarregados de educação. O método de ensino ou a estrutura da escola podem ser a causa do problema. O conceito de aula está ultrapassado e as salas de aula precisam de ser repensadas para integrar as tecnologias e as novas formas do ser humano interagir. Nas sociedades ocidentais altera-se o conceito de família, mais desestruturada, monoparental, em crise ou em conflito. Ambos os encarregados de educação têm uma vida profissional ativa e as famílias estão mais afastadas dos núcleos familiares em que cresceram. A necessidade de um espaço seguro, em que as crianças ocupem o tempo, aprendam e se divirtam é uma oportunidade de negócio.

7.1. Análise do ambiente externo

Os modelos de negócio nesta área repetem-se e multiplicam-se. Para os encarregados de educação o processo de escolha varia entre proximidade e preço. A proximidade é a opção recorrente. O modelo tem custos de implantação baixos e custos operacionais reduzidos. Para uma caracterização da dimensão envolvente deste negócio, faz-se uso de uma análise sucinta das condições políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais que se aplicam a este mercado.

7.1.1. Fatores políticos

Portugal beneficia de uma democracia estável, com alternância governativa entre socialistas e sociais-democratas. O governo atual, liderado pelos socialistas, resulta de um entendimento entre os principais partidos à esquerda. A estabilidade política tem sido mantida pela assertividade do atual Presidente de República. A alternância política, a situação instável dos professores, a falta de uma estratégia europeia para a educação e as sucessivas quezílias no sector não são favoráveis à definição de uma estratégia a longo-prazo para a educação. O governo trabalha na requalificação do Parque Escolar, aumenta a disponibilidade das escolas para receber novos alunos e corta em alguns benefícios que eram concedidos aos particulares, como são exemplo os contratos de associação. O Ministério da Educação, através da Direção-Geral da Educação, tutela e fiscaliza o funcionamento do ensino obrigatório em Portugal.

7.1.2. Fatores económicos

Portugal assiste a uma recuperação económica do período de austeridade, resultante da crise financeira. Existe um aumento do consumo privado, disponibilidade de capital para investimento e o contributo de projetos comunitários, como o 2020, para a alavancagem da economia e de novos negócios, a maioria alicerçados na indústria do lazer e turismo. Crescimento da indústria da cortiça e do calçado, influente no concelho de Santa Maria da Feira. Novas tendências na economia, a economia de partilha, como os ‘bancos’ de manuais escolares usados. Investimento na área da educação com a requalificação do Parque Escolar. O mercado de ensino particular é pouco competitivo.

7.1.3. Fatores sociais

Melhorias sociais nos anos recentes, diminuição do desemprego, mas continua alta a taxa de desemprego. Aumenta a necessidade dos encarregados de educação encontrarem espaços para ‘deixarem’ os filhos. A população portuguesa gosta de viver no litoral, está envelhecida e a ser afastada dos centros urbanos pela especulação imobiliária. Potencial de crescimento demográfico em Santa Maria da Feira devido aos custos de habitação mais baixos em relação ao Porto. As vias rodoviárias são de qualidade, a universidade na região é prestigiada (Aveiro) e tem existido uma modernização das principais infraestruturas de apoio, como o hospital e as escolas. O êxodo dos jovens talentos para o exterior do concelho continua. Faltam professores na região. Aumento da violência entre jovens e do *bullying* no território escolar. O Parque Escolar (2017) tem o propósito de abrir as escolas públicas à comunidade, disponibilizando as suas infraestruturas para a realização de atividades. O ensino em Portugal é obrigatório até aos 18 anos de idade.

7.1.4. Fatores tecnológicos

Facilidade dos portugueses em aderir às novas tecnologias. As novas gerações estão mais enraizadas na cultura digital, com implicações na aprendizagem, no contexto do espaço de aula e na distribuição dos conteúdos. Facilidade das crianças em utilizarem os equipamentos *smart*, incluindo os *tablets* disponíveis para todos os alunos da escolaglobal®. Novos prescritores e líderes de opinião, os *youtuber’s*. O absurdo online e as notícias falsas tem uma influência enorme nas gerações mais novas. Os livros

físicos serão substituídos por manuais digitais, o que significa maior disponibilidade para investir em outras áreas do ensino. Facilidade no acesso à tecnologia em qualquer parte do mundo. As crianças podem ter as aulas em casa e o professor pode dar as aulas de qualquer lugar. A tecnologia exige um constante investimento e resolução de iliteracias como a digital, dos media, e social. Oportunidade para desenvolver planos de formação específicos para pais e alunos.

7.1.5. Fatores ambientais

Um dos objetivos do Parque Escolar (Idem) é melhorar as condições de conforto ambiental com a recuperação e modernização dos edifícios. Maior preocupação na arquitetura paisagística das escolas, com mais árvores e mais espaços verdes. As autarquias também investem na criação de espaços verdes dentro das cidades, o Parque da Cidade é um exemplo desse investimento. Os fatores ambientais são cada vez mais relevantes na dimensão de responsabilidade social das organizações. É cada vez maior o número de projetos em que as organizações se envolvem na preservação e conservação da natureza. Tendência para eventos temáticos com forte conotação de proximidade com o meio ambiente como a ‘Viagem Medieval’ em Santa Maria da Feira.

7.1.6. Fatores legais

Facilidade legal na criação de novas negócios. Conjuntura legal mais detalhada e restrita para atividades que envolvam menores. O sector da educação é regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei nº 46/86, que estabelece o quadro geral do sistema educativo na totalidade do território português, sob tutela do Ministério da Educação. A referida lei enuncia os princípios base do funcionamento da educação extraescolar que deve permitir a cada indivíduo aumentar e desenvolver as suas potencialidades de forma complementar à oferta escolar, definindo os vetores essenciais dessa educação, os locais e a forma como se podem realizar, e as competências do Estado para a promoção das mesmas. Os centros de atividades de tempos livres necessitam de uma licença de funcionamento, no âmbito do Decreto-Lei nº33/2014, e do despacho normativo nº96/89 que estabelecem as normas reguladoras de instalação e funcionamento dos centros ATL com fins lucrativos. A licença é emitida pelo Instituto de Segurança Social. Os centros de estudo e explicações carecem de uma licença por parte da Câmara Municipal.

7.2. Intensidade competitiva na educação extracurricular

Aplicando o modelo das cinco forças de Porter (1980) é possível aferir da intensidade competitiva do sector da educação em que se insere a Lions Academy®. A força coletiva de todas as forças do modelo determina o potencial de rentabilidade da organização. No estudo das cinco forças, faz-se uso no território da análise de eventuais recomendações que possam ser adoptadas para elevar barreiras aos competidores e alicerçar o sucesso futuro da Lions Academy®.

7.2.1. Ameaça de novos entrantes

A ameaça dos novos entrantes é elevada. Facilidade em estabelecer um negócio neste sector de atividade e até contornar algumas obrigações legais. Existem cada vez mais professores desempregados e sem perspectivas de colocação que optam por esta solução temporária de negócio. A proximidade e familiaridade é determinante na decisão de compra, alguns clientes optam por um novo entrante porque é vizinho, amigo ou familiar. Uma estratégia para derrubar esta ameaça pode passar por integrar novas atividades e ter parcerias exclusivas. A experiência de parceiros como a escolaglobal®, pode ser fundamental para fazer a diferença. A relação com os parceiros ajuda a criar condições para reduzir as ameaças de novos entrantes. A diferenciação pelo preço também pode ser eficaz, se existir escala e capacidade financeira para promover essa diferenciação e aguentar a resposta dos competidores. A disponibilidade de capital serve para alavancar o valor dos benefícios oferecidos, integrar mais atividades, melhores transportes e criar um sistema de incentivo ao mérito para os clientes.

7.2.2. Ameaça dos produtos substitutos

A ameaça dos produtos substitutos é baixa. São facilmente replicáveis, salvo inovação tecnológica. O modelo de negócio replica-se em quase todos os competidores, variando, ocasionalmente, as propostas de atividades extra. Se o competidor for capaz de incrementar uma variável na sua oferta que seja difícil de replicar pelos competidores, a ameaça dos produtos substitutos aumenta consideravelmente. Duas ações a considerar, a própria organização preparar o futuro com produtos substitutos que melhorem a oferta existente, ou a oferta dos produtos que os clientes necessitam e que é providenciada

pelos competidores. Deve ser incrementada a qualidade que os clientes não sentem satisfeita nos competidores e exploradas soluções inclusivas da família nas atividades, com atividades mistas ou desenvolvidas para os pais. As tecnologias, as redes sociais e as plataformas de ensino e explicações à distância podem dar novas embalagens ao produto. São produtos substitutos que podem conquistar mercado. Torna-se necessário reforçar a importância da presença do professor no processo de aprendizagem.

7.2.3. Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes é elevado. O produto é quase indiferenciado, quem faz a diferença é quem o adquire. Os clientes são sempre sensíveis ao preço, à comodidade e, neste caso, à proximidade. Exigem preços mais baixos e tratamento especial. O produto é avaliado de forma discriminatória, com base nos resultados acadêmicos dos clientes (Knowledge e Performance). Os resultados negativos costumam ser imputados aos professores e ao centro de estudos. Apostar na diferenciação poder ser uma solução, exige conhecer-se muito bem o cliente, as suas características, necessidades e desejos, mas também, a escola que frequenta, os professores e os critérios de avaliação, para ser possível oferecer um produto diferente e adequado à necessidade. Outra solução pode passar pelo envolvimento dos pais no monitoramento das atividades da organização, através de uma aplicação ou em reuniões periódicas. Para diminuir o poder dos clientes é possível criar programas de fidelização que permitam à organização saber aquilo que o cliente quer, antecipar a procura e despoletar custos elevados de mudança.

7.2.4. Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é médio. Os principais fornecedores são os professores que providenciam as aulas e as explicações, e as empresas promotoras de atividades. A existência dos espaços não se faz sem a existência dos professores e vice-versa. Nas atividades extra é possível substituir o fornecedor sem perda da qualidade, porque existe uma oferta equilibrada, para além disso os fornecedores exigem um custo elevado de participação que torna difícil organizar estas atividades com retorno financeiro. É difícil encontrar professores disponíveis para determinadas disciplinas da Performance Academy, como Físico-Química ou Matemática. Nesta academia a oferta de aulas é avulsa, depende de uma procura esporádica e da disponibilidade dos

fornecedores. Os professores têm custos acrescidos para conciliarem diferentes agendas e deslocações. A possibilidade dos professores trabalharem em exclusivo com a Lions Academy® pode criar melhores condições para o processo de partilha de conhecimento e limitar a atividade dos competidores que dependem dos mesmos fornecedores.

7.2.5. Intensidade competitiva

A intensidade competitiva é média. Os clientes não vislumbram grandes diferenças na qualidade percebida entre os produtos das diferentes organizações. Seria baixa se nenhum dos produtos tivesse qualidade ou se um dos competidores claramente se superiorizasse a todos os outros. Seria intensa, se existissem duas organizações, pelo menos, que demonstrassem a mesma qualidade. Esta indústria ainda é encarada por muitos de forma negativa porque está conotada com o insucesso. A criação das AEC nas escolas públicas, os serviços de atividades extra no ensino particular e a programação educacional dos municípios são uma evidência de uma falha no sistema que esta indústria pode aproveitar para solucionar uma dor do cliente.

Apesar dos custos, para marcar a diferença, qualquer organização com intenções de entrar neste mercado e ser competitiva tem que ter uma disponibilidade alargada de capital. As organizações florescem com facilidade, mas desaparecem mais depressa. Mais importante do que descobrir a diferença para triunfar pode ser a capacidade de cada organização se concentrar naquilo que faz bem e procurar sinergias com outras organizações para propor ao cliente as melhores soluções. Encontrar no mesmo espaço, a melhor academia de música, de dança ou de futebol pode ser mais apelativo para o cliente do que ter que optar por uma em detrimento de outra. Devem ser desenvolvidas parcerias ou sinergias com organizações que contribuam para melhorar o rendimento académico e satisfazer os seus desejos e necessidades dos clientes.

7.3. Microambiente do mercado da educação

7.3.1. Fornecedores

São os professores e os profissionais que asseguram a entrega das diferentes propostas de partilha de conhecimento das várias academias. Todos os restantes fornecedores, clientes internos da organização, são provenientes da escolaglobal®. Cada uma das

academias tem uma relação diferenciada com os fornecedores. Não existe contratos de exclusividade com os professores ou outros profissionais. Nos competidores, ou a nível pessoal, os professores fornecem o mesmo tipo de serviço. Escassez de oferta no mercado. A maioria dos professores que mostraram disponibilidade são provenientes dos concelhos de Santa Maria da Feira, Vila Nova de Gaia e Espinho. Nas competências prevalecem as línguas e história. A seleção dos professores é realizada por entrevista, após análise do currículo enviado em resposta aos anúncios publicados online.

A Knowledge Academy teve quatro professores, destacados pela escolaglobal®, apoiavam diariamente os alunos na realização dos trabalhos de casa, preparação de testes, exames e trabalhos. As explicações da Performance Academy foram asseguradas por dez professores externos à escolaglobal®, na maioria na disciplina de inglês. As outras disciplinas mais procuradas foram Físico-Química, Matemática e Português. Na Cambridge Academy esteve disponível um professor da escolaglobal® para turmas de alunos externos, mais um professor externo para as turmas de alunos da escolaglobal®. A Rock Academy tem um modelo de funcionamento mais individualizado, o que torna mais exigente o processo de recrutamento de professores. Quatro professores de música colaboraram com a Lions Academy® em 2016/17. Os treinos da Football Academy foram orientados por dois treinadores da Academia 'Forte Paixão'.

7.3.2. Parceiros

Uma vez mais, o projeto da Lions Academy® resulta de uma parceria entre a escolaglobal® e o Lusitânia Futebol Clube, mas outra parceria importante desde o início do projeto, é com a Knightsbridge, coordenando o programa Cambridge English. As parcerias são um elemento fulcral no modelo de negócio da Lions Academy®. A visão estratégica para o futuro passa por uma eventual integração de algumas propostas dos atuais competidores no próprio projeto. A definição das parcerias é desenvolvida de acordo com as especificidades e necessidades de cada uma das academias.

A Knowledge tem uma parceria com a escolaglobal®, esta parceria permite que haja uma grande proximidade entre a academia e a escola. Uma parceria semelhante pode ser desenvolvida com o agrupamento António Alves Amorim. A Performance Academy também seria beneficiada com esta eventual parceria, dada a possibilidade de cruzar a experiência dos professores de ambas as instituições. A Cambridge Academy resulta de

uma parceria com a Knightsbridge e o programa Cambridge English. A Rock Academy tem como parceiro a Rock Experience, para a promoção de workshops e seminários e a Amadeus, responsável pelo desenvolvimento do programa Rockscool® em Portugal e fornecedor de equipamento técnico (manuais) e instrumentos. O projeto da Football Academy acontece em parceria com o Lusitânia Futebol Clube e a sua Academia ‘Forte Paixão’, responsável pela coordenação e orientação técnica desta atividade. A Extra Academy envolve diversos parceiros de grande notoriedade, na área das ciências, a Science4you (Lisboa) e a Mundo Científico (Porto), na electrónica e desenvolvimento do produto, The Inventors (Lisboa), na música, Rock Experience (Viana do Castelo), na fotografia e cinema, o IPCI (Porto), em nutrição, os Sabores Saudáveis, projeto de Daniela Ferreira (Santa Maria da Feira), e na ilustração o projeto de Mariana Flores, ‘Quero ser um super-herói’ (Leiria).

7.3.3. Clientes

Para a proposta de modelo de negócio da Lions Academy® preconiza-se a existência de seis segmentos de clientes: (i) jovens em escolaridade obrigatória (até aos 18 anos); (ii) pais e encarregados de educação; (iii) organizações públicas e privadas (iv) professores e profissionais de ensino; (v) promotores de atividades lúdicas; (vi) público em geral. Cada cliente inscrito na Lions Academy® implica a existência de dois segmentos de clientes interligados entre si, aquele que frequenta as atividades propostas, e os encarregados de educação que financiam e autorizam a frequência dessas mesmas atividades. Em termos de marketing implica pensar e realizar a comunicação com duas abordagens que podem ser distintas, mas que devem ser complementares.

Os encarregados de educação são, de facto, quem toma a decisão de compra. São eles que reconhecem a necessidade de inscreverem os filhos num centro de estudos ou academia. Os motivos para as inscrições resultam da impossibilidade de irem buscar os filhos à escola no final do período lectivo, para a melhoria dos resultados académicos, ou necessidade dos filhos (ou dos pais) em desenvolverem outras competências. A maioria dos clientes da Lions Academy® são provenientes de Santa Maria da Feira. Existe uma relação natural de proximidade com a instituição de ensino. Os clientes têm entre cinco e 18 anos de idade e são, na generalidade, provenientes de famílias com grande disponibilidade financeira. A maioria dos clientes masculinos da Knowledge são

atletas do Lusitânia.

7.3.4. Competidores

Os competidores da Lions Academy® têm um modelo de negócio e uma proposta de valor muito semelhante. Pensado na perspectiva da organização, centrado no produto, com reduzidas iniciativas de criação de valor (existem naturalmente as exceções), ou tentativas de diferenciação em relação à proposta dos competidores. Todos procuram oferecer os mesmos serviços e da mesma forma, explicações, sala de estudo, música, dança, transportes à porta da escola. Pouca coisa os diferencia. São negócios com custos de implementação e manutenção reduzidos, pouco investimento em recursos humanos.

Os preços orientam-se todos pela mesma tabela, com a possibilidade de pequenas variações para satisfazer um determinado segmento de clientes. Os valores de participação nas salas de estudo rondam os 50€ por mês, as explicações variam entre os 10€ e os 15€, e as atividades complementares regulares, como a dança, por exemplo, entre os 25€ e os 30€. Até os transportes, sejam propriedade da organização ou recurso a uma empresa especializada, rondam na maioria dos centros de estudo os 25€ por mês.

Os centros de estudos florescem em todas as freguesias do concelho de Santa Maria da Feira e muitos deles não têm mais do que uma dezena de alunos. Funcionam em caves, garagens e lojas comerciais, sem grandes preocupações com a decoração. Em termos de atividades alternativas, em Lourosa, apenas a Academia Talentus, na música, e a MADE, na dança, são especialistas na sua proposta de produto principal. A decisão de compra é, na maioria dos casos observados, determinada pela proximidade ou relacionamento com os proprietários.

A comunicação é na generalidade pouco criativa. O site da Talentus e do Lancaster College estão bem organizados e têm uma atividade profissional. Grande parte dos promotores não desenvolvem site e limita-se a uma presença pouca ativa nas redes sociais, nas quais se privilegia o Facebook® (deveria ser o Instagram®). No Facebook® não se verificou uma comunicação integrada por parte de qualquer competidor. A maioria limita-se à publicação esporádica de um ou outro post. A atividade mais regular e que provoca a interação dos seus clientes são os projetos Smarties, MADE e Talentus.

7.3.4.1. Os principais competidores

Os principais competidores da Lions Academy® localizam-se em Lourosa, o Centro de Explicações, a MADE, os centros de estudos Saber ao Cubo, Smarties, Dinago, Cubo Mágico, Grande Sábio, Teresa Oliveira e Limasol, a Academia Talentus, o English4U e o Lancaster College. Será feita uma breve análise do composto de marketing das organizações com maior relevância ou proximidade com Lions Academy® .

Centro de Explicações de Lourosa. É há vários anos uma referência no mercado dos centros de estudo no concelho de Santa Maria da Feira. Especializado em explicações individuais e sala de estudo. Tem excelente notoriedade. Funciona em instalações semelhantes aos competidores. Esquema de preços variável em função do ciclo de estudos do aluno, entre os 10€ e os 15€. Tem um grupo restrito de professores que colabora há vários anos com o centro. Pouca atividade nas redes sociais e pouca publicidade na freguesia. O local de atividades está identificado com um pequeno sinal luminoso e uma tela na entrada das instalações, mas o passa-palavra é forte e o reconhecimento do centro muito elevado na freguesia.

Saber ao Cubo (Lourosa). A mais valia deste projeto são as explicações individuais de físico-química e matemática. Dedicar-se quase em exclusivo às explicações individuais e de pequenos grupos, assegurando as mesmas funções em outros centros, inclusive na Lions Academy®. Os preços variam de acordo com o ciclo de estudos. O preço médio por explicação é de 12€. As aulas decorrem nas instalações do centro, mas desenvolve algumas parcerias com organizações locais para apoio ao estudo. Tem publicidade no complexo desportivo, comunica pouco nas redes sociais. O reconhecimento do mercado garante o número suficiente de alunos para continuar a atividade.

Smarties (Lourosa). Iniciou a sua atividade em agosto de 2016. É o projeto mais interessante em termos de marketing. Iniciativas interessantes de responsabilidade social e envolvimento da comunidade. A atividade principal é o apoio ao estudo, mas tem explicações, realiza festas de aniversário e terá aulas de guitarra. Cada sala do espaço é dedicada a uma disciplina e têm uma mascote. Os valores de participação são semelhantes aos praticados nos competidores. As aulas decorrem todas nas instalações

do centro, mas desenvolve muitas atividades nos espaços públicos. Em 2017, abre um novo espaço em Fiães. Em termos de comunicação é dos projetos mais ativos nas redes sociais. Tem uma parceria com uma empresa local de transportes, ‘A minha boleia’.

Limasol (Lourosa). Um dos mais antigos centros de estudos em atividade na cidade. Não lhe é reconhecida qualquer mais valia distintiva em relação aos competidores. Os seus clientes são provenientes na sua maioria da EB2,3 de Lourosa. Bem localizado, tem sala de estudo, cursos de línguas (francês, inglês, alemão), informática, atividades pedagógicas e muitas atividades de lazer em períodos de férias. Preços semelhantes aos competidores. Toda a atividade decorre nas instalações, mas nas férias é frequente realizarem várias atividades nas piscinas da região e algumas visitas a locais de interesse no concelho. Tem muita publicidade espalhada pela freguesia, mas é pouco legível. A comunicação pelo Facebook® não é muito intensa. Têm transporte próprio devidamente identificado.

MADE (Lourosa). Criado em 2015 para a educação e atividade física. A sua mais valia são as aulas de dança, em que marca claramente a diferença em relação aos competidores, cativando muitas crianças do género feminino. Os professores são muito jovens, com pouca experiência, recrutados conforme as necessidades. Os clientes são provenientes do agrupamento António Alves Amorim e da escolaglobal®. Tem como principais produtos a dança, sala de estudos, explicações e fitness. Complementam a oferta com atividades de ocupação dos tempos livres em períodos de férias. O valor de frequência da sala de estudo é de 50€. Têm dezenas de alunos o que os levou a mudar de instalações no verão de 2017. Site e comunicação nas redes sociais com muitas fragilidades e confusão de marcas. Têm viatura própria.

Academia Talentus (Lourosa). Desenvolve atividade desde 2009. Escola de ensino artístico nas áreas de música e dança. Oferta de aulas de línguas estrangeiras. Principal referência em Lourosa no ensino da música. Parcerias com os projetos Rockschool®, Balletatro® e Conservatório de Música do Porto. Grande parte dos alunos são provenientes da escolaglobal®. Aulas individuais ou em grupo de instrumento, formação musical, dança e línguas. Oferta de preços semelhante à proposta da Lions

Academy®. Todas as aulas decorrem nas instalações da academia. Para além da presença de um pequeno outdoor na Avenida Principal de Lourosa não fazem muita publicidade, mas organizam muitas atividades nos principais locais culturais do concelho. Site bem construído e boa presença nas redes sociais.

Lancaster College (Paços de Brandão). Desenvolve atividade no norte do país desde 1984. Tem vários centros espalhadas pelo país, alguns deles em modelo franchisado, a sede é em Vila Nova de Gaia. Bolsa de professores própria e parcerias de formação com grandes empresas nacionais. No ano letivo de 2016/17, o grupo teve mais de trinta mil alunos em Portugal e Espanha. Ensino especializado de inglês baseado no método da Universidade de Oxford. Oferece cursos em 13 línguas, cursos intensivos e cursos de verão. Preços em linha com a oferta dos principais competidores com o programa Cambridge English. Aulas nos centros e parceria com diversas empresas para formação profissional nas organizações. Pouca comunicação, site bem desenvolvido. Beneficia da vasta experiência no mercado e do nível de profissionalismo apresentado.

7.4. Análise do Ambiente Interno

A Lions Academy® registou 62 inscrições (Tabela 4) no ano zero da sua atividade (2016/17). Teve um gestor de projeto, 18 professores e dois técnicos especializados a leccionar nas cinco escolas da academia (Knowledge, Performance, Cambridge, Rock e Football). A Extra Academy, apesar de várias propostas ao longo do ano, não concretizou nenhuma atividade por número insuficiente de inscrições, mas envolveu a parceria de sete organizações, promotoras de atividades lúdicas em ciência, tecnologia, fotografia e cinema, música, nutrição e ilustração.

INSCRIÇÕES NA LIONS ACADEMY® POR ACADEMIA

	Knowledge	Performance	Cambridge	Rock	Football	Total
Raparigas	5	9	7	4	1	26
Rapazes	10	6	6	4	20	46

Tabela 4: Distribuição dos clientes inscritos por academia e por género

A quase totalidade dos clientes é proveniente da escolaglobal®. Apenas sete alunos externos, quatro na Knowledge, provenientes da EB2.3 de Lourosa, da EB 2.3 de

Argoncilhe e Colégio Santa Eulália, e três em Cambridge, provenientes do Centro Escolar de Louredo e da EBI de Paços de Brandão. A diferença de valores entre os totais de inscrições deve-se à inscrição de alguns alunos em diversas atividades.

Não é possível calcular a quota de mercado (alguns competidores não forneceram esses dados) mas entre os principais competidores deve rondar os 12,5%, calculando-se que cerca de 500 alunos frequentam estes centros em Lourosa. Se a quota for estabelecida em relação ao potencial de mercado dos alunos da escolaglobal® e atletas do Lusitânia, ronda os 7%, um valor baixo, que revela potencial de mercado a ser explorado. As margens estão ligeiramente acima dos 30%, podem ser superiores se aumentarem o número de alunos da Knowledge e de Cambridge Academy. A Dance Academy pode ter um grande impacto na margem e na capacidade de crescimento do projeto.

A infraestrutura da escola tem que crescer, mais espaço, mais instalações, mais atividades. Existiram lacunas na comunicação que é preciso corrigir. A marca tem que ser comunicada de forma intensiva em todo o concelho. Pode ser feito com custos reduzidos, através das redes sociais e dos meios de comunicação locais. A marca não está visível, logo não alcança notoriedade. Ao contrário de outras organizações, que têm cartazes por toda a cidade, a marca Lions Academy® só é visível no interior das instalações. A escolaglobal® não comunica de forma persistente com os seus alunos a existência da Lions Academy®. A marca deve ser promovida em todos os meios de comunicação da escolaglobal®, e também do Lusitânia.

Em termos de produto, deve aumentar-se o número de academias de forma integrada e suportada num projeto pedagógico. Academias como Cambridge e a Maths devem ser promovidas junto dos encarregados de educação como fundamentais para melhorar resultados académicos. Para tornar os preços mais apelativos é necessário haver crescimento do negócio. Deve ser desenvolvida a gestão do CRM, providenciando vantagens e regalias aos clientes que são fieis aos produtos da Lions Academy®. Em termos de distribuição, todas as atividades decorrem nas instalações do complexo desportivo, salvo raras exceções em que a Football Academy treina no Externato. A Lions Academy® tem site próprio, presença nas principais redes sociais, e página ativa no Facebook®, mas deve aumentar a sua atividade online.

8. Análise do Mercado

8.1. Mercado das atividades extracurriculares

A dimensão do mercado dos centros de estudo e atividades extracurriculares no concelho de Santa Maria da Feira não é possível de concretizar. Muitos promotores não solicitam o devido registo no município e uma parte indeterminada exerce a atividade em residência particular. A relação dos registos foi solicitada à Câmara Municipal mas não obtivemos qualquer resposta. O mercado é explorado pelos principais *players* de forma oportunista. Salvo raras exceções, não existe diferenciação. A maioria dos modelos de negócio não acrescentam nenhuma vantagem competitiva e são facilmente replicáveis, não criam valor para o mercado e não trazem nada de inovador.

O mercado é limitado por contingências geográficas, sociais e económicas. Nas contingências geográficas, a difícil circulação nas principais redes viárias torna penosa a deslocação de alunos das escolas para as instalações da Lions Academy®. Os encarregados de educação preferem centros próximos do local de trabalho ou do local de residência. Nas contingências sociais, a escolha de um centro é muitas vezes determinada pela proximidade ou amizade com os proprietários. Quase todos os competidores começam por fazer apenas aquilo que sabem e rapidamente começam a querer fazer tudo. Acabam todos a fazer o mesmo. As contingências económicas estão relacionadas com baixos salários e a taxa de desemprego.

O produto mais comercializado no mercado são as explicações, seguem-se as salas de estudo, aulas de dança, música, atividades lúdicas e campos de férias. Os preços são variáveis em termos de custo hora, mas ocorrem entre os 5€ e os 15€ por hora. A distribuição é feita em espaços pequenos com pouco investimento. A comunicação é parca em conteúdos e limita-se, muitas vezes, à colocação de cartazes e a uma presença pouco ativa nas redes sociais. Neste contexto, ressalve-se a persistência da MADE e a qualidade do trabalho da Smarties.

8.1.1. A dimensão do mercado

Para aferir da dimensão do mercado, foram considerados os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos ao censo de 2011, pelo Pordata e pela

Câmara Municipal de Santa Maria da Feira (dados disponíveis no site do Município). Em 2011, o concelho de Santa Maria da Feira tinha uma população residente de 139.312 habitantes (67.402 homens, 71.910 mulheres, 48.963 famílias). A população divide-se por 31 freguesias. Em função da proximidade à Lions Academy®, é feita a divisão da população residente (Tabela 5) em quatro níveis: (i) central (Lourosa); (ii) limítrofe (Argoncilhe, Fiães, Mozelos, Santa Maria de Lamas, e S. João de Ver); (iii) periférica (Caldas de S. Jorge, Nogueira da Regedoura, Paços de Brandão, Rio Meão, Sanguedo e São Paio de Oleiros); e (iv) externa (Arrifana, Escapães, Espargo, Feira, Fornos, Gião, Guisande, Lobão, Louredo, Milheirós de Poiares, Mosteiró, Pigeiros, Romariz, Sanfins, Souto, Travanca, Vale e Vila Maior). A tabela é dividida em três escalões de idades: (i) até aos 20 anos (dos 0 aos 14, em 2011), (ii) dos 20 aos 70 anos, e (iii) mais de 70 anos.

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO POR ESCALÕES DE IDADE

	< 20 anos	20 a 70 anos	> 70 anos
Central	1235	6039	1362
Limítrofe	6221	27397	5593
Periférico	4048	17922	4003
Externo	12408	52771	10898
Total SMF	22042	96647	20623

Tabela 5: Distribuição da população de Santa Maria da Feira por escalões de idade e por proximidade | Fonte: INE

A população de Lourosa representa apenas 6,4% do público-alvo. O público com mais de 70 anos pode ter potencial de investimento em novas atividades. Quase 66% da população, cerca de dois terços, está no escalão dos 20 e os 70 anos. É neste escalão que se encontram os encarregados de educação dos potenciais clientes, mas a sua amplitude justifica explorar posteriormente alternativas de produto para o mesmo. Os valores recolhidos justificam alargar a oferta de produto a todas as freguesias do concelho, em especial às limítrofes e periféricas que podem ser determinantes para o sucesso do projeto, sem comprometer o modelo com gastos em transportes, porque mais de 85% da população habita a uma distância superior a cinco quilómetros da Lions Academy®.

Com base nos dados recolhidos no Pordata¹ (atualizados em agosto de 2017), o concelho de Santa Maria da Feira teve inscritos nas suas escolas (ensino não superior),

¹ <https://www.pordata.pt>

em 2016, 20.372 alunos (Tabela 6), repartidos por pré-primário (16,09%), 1º ciclo (23,43%), 2º ciclo (14,46%), 3º ciclo (23,98%) e secundário (22,02%).

ALUNOS INSCRITOS NO ENSINO NÃO SUPERIOR

	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Secundário	Total
2016	3278	4775	2946	4886	4487	20372
2011	3771	5930	3784	7380	4993	25858
2001	3820	7356	4024	5799	3520	24519

Tabela 6: Alunos inscritos no ensino não superior em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos | Fonte: Pordata

Existe uma diminuição progressiva no número de inscritos nas escolas do concelho em quase todos os ciclos em 2016, cerca de 17%. O secundário, apesar da melhoria dos números em 2001, tem perdido alunos desde 2011. A redução no ensino pré-escolar é de 15% e no primeiro ciclo é superior a 35%. Estes valores revelam que no futuro todos os ciclos continuarão a ter quebras significativas, salvo um aumento exponencial da população do concelho por fatores externos. A taxa bruta de natalidade (número de nados-vivos por mil habitantes) no concelho de Santa Maria da Feira é de 7,7%, uma diminuição superior a um ponto percentual em relação a 2011 e quatro pontos em relação a 2001. Estes valores significam uma diminuição da população e natural quebra no número de inscrições no ensino (Tabela 7). A diminuição de população de 2011 a 2016 foi pouco significativa, cerca de 0,4%.

ALUNOS INSCRITOS NO ENSINO NÃO SUPERIOR PRIVADO

	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Secundário	Total
2016	1233	270	702	859	1239	4303
2011	1295	272	675	1061	1230	4533
2001	1179	248	856	1362	1723	5368

Tabela 7: Alunos inscritos no ensino não superior privado em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos | Fonte: Pordata

O percentual do ensino privado, em relação ao ensino superior, representa 21,12%. Na distribuição por ciclo de ensino, o pré-primário representa 37,6%, o 1º ciclo, 5,7%, o 2º ciclo, 23,8%, o 3º ciclo, 17,6%, e o secundário, 27,6%. Existe uma forte quebra entre o pré-escolar e o 1º ciclo. Pode ser aproveitada para explorar a introdução de atividades que mantenham a relação dos alunos com os produtos da escolaglobal®. A quebra está

relacionada com a oferta das escolas públicas em todo o concelho. Realce-se que o ensino privado tem mais uma escola no secundário do que o ensino público (Tabela 8). O volume de alunos do segundo e o terceiro ciclo definem este segmento como prioritário para os objetivos da Lions Academy®.

ESTABELECIMENTOS DE ENSINO

	Pré-escolar	1º ciclo	2/3º ciclo	Secundário	Total
Privado	26	2	2	3	35
Público	61	21	11	2	95

Tabela 8: Distribuição dos Estabelecimentos de Ensino em Santa Maria da Feira por ciclo de estudos públicos e privados | Fonte: Pordata

Segundo os dados disponíveis no portal² da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, o número de escolas públicas do concelho são 96 (30 jardins de infância, 31 escolas EB1/JI, 21 escolas EB1, 10 escolas EB2,3, quatro escolas do ensino secundário e profissional – Santa Maria da Feira, Coelho e Castro, Profissional Paços de Brandão, e Colégio Liceal de Santa Maria de Lamas), divididas em nove agrupamentos. Em Lourosa, a maioria do público-alvo está no Agrupamento de Escolas António Alves Amorim, constituído pela EB2,3 de Lourosa, seis jardins de infância e sete escolas do primeiro ciclo, distribuídas pelas freguesias de Lourosa, Mozelos e São João de Ver. Tem 113 professores e 27 técnicos das AEC. No ano letivo de 2016, este agrupamento registou a inscrição de 1536 alunos³.

8.1.2. Potencial de mercado

A escolaglobal® no ano letivo 2016/17, tinha dois estabelecimentos de ensino, o Externato Paraíso dos Pequenininos com 293 alunos inscritos e o Colégio Terras de Santa Maria com 374 alunos inscritos. A partir de 2017, contará com um novo estabelecimento em Santa Maria da Feira, que irá funcionar, no futuro, até ao segundo ciclo. A escolaglobal® tem 44 professores. O Lusitânia Futebol Clube tem distribuídos pelos seus escalões de formação e secção de futsal 265 atletas que frequentam outras escolas do concelho, desde o pré-escolar ao ensino secundário. Os atletas da secção de

² <https://www.cm-feira.pt>

³ <http://www.aeeaamorim.com/agrupamento/constituicao.html>

ténis de mesa e 21 atletas da Academia ‘Forte Paixão’ que são alunos da escolaglobal® não foram contabilizados (Tabela 9).

ALUNOS INSCRITOS NA ESCOLAGLOBAL E LUSITÂNIA FUTEBOL CLUBE

	Pré-escolar		1º ciclo		2º ciclo		3º ciclo		Secundário		Total
	m	f	m	f	m	f	m	f	m	f	
Colégio	0	0	0	0	67	64	80	70	39	54	374
Externato	48	40	105	100	0	0	0	0	0	0	293
Lusitânia	18	0	83	1	44	0	63	0	54	2	265

Tabela 9: Alunos inscritos na escolaglobal® e no Lusitânia Futebol Clube por ciclo de estudos e estabelecimento que frequenta | Fonte: escolaglobal & LFCL

A base privilegiada com mais de 900 alunos na escolaglobal® e no Lusitânia Futebol Clube deve ser explorada de forma prioritária. Metade deste valor é suficiente para o modelo de negócio ser rentável. Existe uma dicotomia no tipo de cliente, a maioria dos alunos da escolaglobal® são provenientes de famílias de rendimentos elevados, enquanto no Lusitânia são provenientes de famílias com rendimentos baixos. As AEC nas escolas públicas têm propostas semelhantes às dos centros de estudo e centros ATL e são gratuitas. A Câmara Municipal de Santa Maria da Feira tem uma vasta oferta de atividades no seu programa educacional, e são tendencialmente gratuitas. Estas ofertas são uma forte barreira ao desenvolvimento de negócios nesta área.

O potencial de crescimento é limitado. Em termos demográficos, a tendência é continuar a diminuição da população e das famílias. A diminuição do número de alunos na região, nos últimos 5 anos (desde o Censos 2011) é constante e extensível a todos os ciclos de estudo. Na globalidade, o número de inscritos diminuiu mais de 20%. Por ciclos de estudo, no pré-primário teve uma quebra de 493 alunos (-13%), 1155 alunos no 1º ciclo (-19%), 838 no 2º ciclo (-22%), 2494 no 3º ciclo (-34%) e 506 no secundário (-10%). Uma possibilidade de crescimento reside no enfraquecimento dos competidores da escolaglobal®. A estratégia de crescimento da escolaglobal®, com o estabelecimento em Santa Maria da Feira, pode agregar mais clientes para a Lions Academy®, mas pode implicar a deslocalização de serviços para essas instalações. A recuperação económica, com o crescimento da indústria corticeira e do calçado, pode diminuir a taxa de desemprego na região e criar condições para a fixação das famílias, o que beneficiaria o desenvolvimento deste negócio.

9. Análise SWOT

Para o desenvolvimento da análise SWOT, foi feita uma consulta aos colaboradores da escolaglobal® que participaram no projeto e uma consulta semelhante aos clientes da Lions Academy®, no sentido de aferir se as percepções internas da organização encontravam correspondência na percepção dos clientes. Do mesmo modo, serviu para aflorar a satisfação do mercado, perceber o que determina a decisão de compra e conhecer melhor as oportunidades e as ameaças dos competidores.

9.1. Forças

As principais forças da Lions Academy® têm relação com a escolaglobal®, a experiência e qualidade da equipa técnica e docente e o sistema de transporte entre as escolas e a academia. É ainda assinalado o conforto e a comodidade das instalações, a flexibilidade de horários e o empenho na motivação e satisfação dos clientes. O conceito do projeto, a diversidade e qualidade das atividades propostas são também assinalados. Na parceria com o Lusitânia, sublinha-se a proximidade das instalações com o local de treino e o desconto para os atletas. As instalações, a proximidade do parque da cidade e o uso do relvado sintético são vantagens difíceis de superar.

9.2. Fraquezas

O projeto é recente e não tem notoriedade na sociedade, a associação à escolaglobal® (escola particular) e ao Lusitânia (clube de futebol) também tem associações negativas. Os custos de implementação foram elevados e implicaram limitações ao investimento em outras áreas. O espaço está localizado num local que ainda é pouco conhecido pela população e os acessos pela EN1 são demorados. A acessibilidade ao 1º andar das instalações, sem elevador, também é complicada para situações de mobilidade reduzida ou para os alunos com mochilas muito pesadas. A presença ruidosa dos adeptos do clube nas bancadas podem prejudicar as atividades. As limitações tecnológicas, a grande dificuldade de acesso à internet e a falta de equipamento lúdico para o desenvolvimento de outras atividades são outras das fraquezas do projeto.

9.3. Ameaças

A diminuição da população, o aumento de professores desempregados, o crescimento de centros de estudo, os projetos dos competidores com mais atividades, a importância da ligação às novas tecnologias, o programa governamental das AEC e as atividades do Plano Educacional do município são as principais ameaças ao modelo da Lions Academy®. No contexto dos objetivos do projeto, e da sustentabilidade do modelo de negócio, a possibilidade de nenhum dos competidores aceitar o desenvolvimento de um projeto comum, assente em sinergias que explorem as principais competências de cada projeto, também constitui uma ameaça.

9.4. Oportunidades

Cada vez mais, os encarregados de educação procuram projetos de ocupação de tempos livres que acrescentem qualidade, diferenciação e conhecimento ao projeto educativo dos seus filhos. A experiência e competência da escolaglobal® a providenciar soluções enquadradas nas *hard-skills* e tendências tecnológicas que vão moldar o futuro da educação e do emprego nos próximos anos, deve ser aproveitada para criar uma alternativa ao sistema de ensino atual. O inglês e a matemática são disciplinas nucleares em todo o processo académico e podem ser uma oportunidade para desenvolver um projeto nestas duas disciplinas. A procura de espaços multidisciplinares em que os alunos possam executar várias atividades, entre as quais o desenvolvimento de competências sociais e comunicacionais, sem comprometer horários ou exigir deslocações é uma necessidade recorrente dos encarregados de educação. As literacias digitais, dos media e sociais são outra área que carece de investimento na formação.

9.5. Análise SWOT quantificada

ANÁLISE SWOT QUANTIFICADA

Forças	M	I	R	Oportunidades	M	I	R
Parceria escolaglobal®.	3	2	6	<i>Hard-skills</i> tecnológicas.	3	2	6
Experiência dos professores.	2	3	6	Qualidade e diferenciação	2	3	6
Transporte escolar.	3	2	6	Inglês e Matemática avançados.	2	3	6

Diversidade de atividades.	3	3	9	Espaços multidisciplinares.	3	3	9
Conforto das instalações.	2	2	4	Literacias digital, media e social.	2	3	6
Disponibilidade de horários.	2	3	6	Internacionalização indústria.	2	2	4
Proximidade das instalações.	1	2	3				
Preços especiais.	2	3	6				
Fraquezas	M	I	R	Ameaças	M	I	R
Desconhecimento da marca.	-3	-3	-9	Crescimento CE e ATL.	-3	-3	-9
Associações negativas ao futebol.	-2	-1	-2	Desemprego professores.	-2	-2	-4
Custos de implementação.	-2	-2	-4	Diminuição da população.	-2	-1	-2
Localização do espaço.	-3	-2	-6	Atividades dos competidores.	-3	-3	-9
Acessibilidade limitada.	-1	-1	-1	AEC e PEM.	-2	-3	-6
Acessibilidade internet.	-3	-3	-9	Ligação às tecnologias.	-2	-3	-6
Falta de equipamento.	-2	-2	-4	Desenvolvimento de sinergias.	-2	-3	-6

Tabela 10: Análise SWOT quantificada (Ferrell & Hartline, 2011)

A Lions Academy® deve desenvolver um produto que satisfaça a necessidade dos clientes em encontrar espaços multidisciplinares que proporcionem a oferta integrada de várias atividades. Deve aproveitar a experiência e as competências dos professores para marcar a diferença através da qualidade do produto que oferece aos seus clientes. Essa mesma experiência é também útil para satisfazer as necessidades de literacia e da importância de aprendizagem da língua inglesa e da matemática. Em relação às ameaças a transformar em oportunidades, o desconhecimento da marca deve resolver-se com um forte investimento em publicidade. Em termos tecnológicos, uma marca associada a uma escola que faz apanágio dos seus recursos tecnológicos tem que ter o melhor acesso à rede possível. As sinergias e o programa educacional do município revertem-se em oportunidades se organização tiver uma palavra determinante nestes processos.

10. Assunções

O mercado vai ficar mais competitivo, vão aumentar os centros de estudos, haverá mais professores desempregados, menos alunos nas escolas e mais organizações a quererem

fazer tudo. Para uma rentabilidade sustentável do projeto a curto, médio e longo-prazo, a marca Lions Academy® deve crescer em número de clientes, volume de receitas e número de academias com atividades para os vários segmentos de clientes. Deve estar preparada para as ameaças dos competidores vindas dos novos produtos e relações privilegiadas, transformando-as em oportunidades para desenvolver novas academias, implementar novas atividades, melhorar a infraestrutura, envolver todos os parceiros e integrar no projeto algumas das melhores propostas existentes no mercado. Deve ainda apostar na dinamização dos relacionamentos com os líderes de opinião locais. A comunicação tem que ser mais persistente, criativa e direcionada, para potenciar o envolvimento da comunidade nas atividades da organização e promover de forma eficaz a marca e os seus produtos.

11. Definição de objetivos e estratégia para os concretizar

11.1. Objetivos estratégicos

Após a análise dos principais indicadores do mercado, das organizações e da Lions Academy®, este é o momento para estabelecer objetivos que podem permitir à organização criar valor, alcançar vantagens competitivas e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. Em simultâneo, estes objetivos permitem alcançar níveis de rentabilidade que tornam a organização lucrativa. A operacionalização do plano de marketing visa alcançar os objetivos enunciados no final do ano letivo 2017/18. Os objetivos foram hierarquizados pela relevância e prioridade para a organização.

1. Aumentar o número de inscrições em todas as escolas.
2. Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca.
3. Aumentar a rentabilidade e reduzir custos.
4. Aumentar o número de academias.
5. Desenvolver novos produtos.
6. Integrar no projeto outras organizações competidoras.
7. Integrar a oferta de parceiros nas atividades regulares da academia.
8. Envolver a comunidade nas atividades.
9. Alargar o território da marca.

11.2. Formulação da estratégia

11.2.1. Estratégia da matriz

Penetração de mercado. Estratégia necessária para aumentar o número de inscrições e de academias, desenvolvendo uma campanha de sensibilização e promoção da marca. Vai originar mais clientes a adquirirem o produto ou a adquiri-lo em maior quantidade (mais atividades) e provocar uma conquista de clientes aos competidores. Para que esta estratégia seja bem sucedida, a organização tem que oferecer aos clientes mais valias que os competidores não possam superar, por exemplo, os alunos da escolaglobal® beneficiarem de um preço especial associado à sua inscrição na escola, ou algumas atividades serem contabilizadas no percurso curricular. A penetração de mercado pode ser explorada pela Knowledge e Performance Academy. O aumento de academias e a inclusão de atividades dos parceiros contribui para aumentar o leque de escolha e o número de inscrições. Os pressupostos dos objetivos para aumentar a rentabilidade e a notoriedade, para alcançar mais clientes, também se enquadram nesta estratégia.

Desenvolver novos produtos. Acrescentar características adicionais que criam valor ao produto inicial e aumentam a satisfação. Permitir aos alunos da Rock aprenderem outros instrumentos ou aos alunos de Cambridge aprenderem outra língua, é uma forma de entregar um novo produto no mercado atual. O próprio espaço físico da Lions Academy® é um produto, se for redimensionado para um novo nível de interatividade é um desenvolvimento do produto. A introdução de produtos de merchandising e a atribuição de escudos (créditos que podem ser convertidos em valor para descontos em atividades), são uma forma de criar mais produtos para o mercado atual. A oferta de atividades regulares dos parceiros são também uma forma de explorar a estratégia de desenvolvimento do produto, ao acrescentar mais valias e vantagens competitivas às academias existentes. O desenvolvimento do produto também se faz pela integração da comunidade no processo de partilha de conhecimento, seja no desenvolvimento da horta comum ou na formação no tecido empresarial. A produção de vídeos pelos clientes para posterior partilha em espaços da academia também é uma forma de desenvolver produtos no mercado atual.

Desenvolvimento do mercado A estratégia enuncia a entrega do produto em novos mercados. As novas academias (Dance, Arts e Maths) preconizam uma estratégia de

desenvolvimento de mercado. A integração das atividades dos parceiros num plano curricular, possível de ser valorizado em termos de nota final, também pode fazer parte desta estratégia. A integração de outras organizações que aportam com eles saberes e experiências únicas, mas também novas propostas para mercados diversos é também enquadrável na estratégia de desenvolvimento do mercado, assim como o envolvimento da comunidade, seja no patrocínio a iniciativas, ou no apoio a eventos ou mesmo a comprar serviços, também está a desenvolver o mercado em novas direções e a criar novos segmentos. O alargamento do território da marca, explorando novos espaços para as atividades da Lions Academy®, é também uma forma de desenvolver o mercado.

Diversificação. A última dimensão estratégica consiste na entrega de um novo produto num novo mercado, a diversificação. Criar mais escolas, cria novos produtos e novos mercados, o próprio desenvolvimento dos produtos cria novos produtos alternativos ou complementares e precisa de novos mercados, o mesmo repete-se com a oferta dos parceiros e o possível envolvimento das organizações públicas e privadas. Alargar o território da marca é também levar o produto a um novo mercado, como as aulas de Português no estrangeiro dadas pela Lions Academy®. A diversidade e particularidades de cada academia não permitem a definição de uma estratégia única.

11.2.2. Estratégia genérica

Pelas características do modelo de negócio, e a relação com os parceiros e clientes não permite uma estratégia de liderança por custo. A Lions Academy® não é responsável pela produção de conhecimento, mas sim pela sua partilha. A diferenciação é desejável, difícil de alcançar e perniciosa nestes modelos, é difícil e caro criar excelência num produto de serviços. O foco é a estratégia mais adequada ao modelo de negócio porque cada academia pode adequar de forma autónoma a sua própria estratégia, focada essencialmente em um ou outro segmento específico de clientes, podendo depois dar maior atenção ao preço ou à diferenciação do produto. Qualquer uma das estratégias genéricas tem um impacto reduzido em qualquer um dos objetivos de rentabilidade propostos. Em qualquer um dos outros, mais amplos, exigiria grande investimento.

11.2.3. Estratégia de alianças

A melhor forma do modelo de negócio da Lions Academy® alcançar a liderança de

mercado é através das alianças estratégicas. A mais valia do projeto são os dois parceiros e respectivas competências, as instalações e uma base teórica com mais de 900 potenciais clientes. Associar tudo isto às melhores ofertas da região pode ser mais eficiente do que andar no mercado a gastar muito dinheiro para conquistar meia dúzia de clientes. Com as sinergias cumprem-se todos os objetivos propostos.

11.3. Segmentação, targeting e posicionamento da estratégia

Analisado o mercado, a organização deve saber segmentar o seu público-alvo, de acordo com as necessidades destes e a capacidade da organização em satisfazer aquilo que eles procuram, o targeting é a forma de atingir esses segmentos e o posicionamento, da empresa em relação ao mercado, é aquele que é percebido na mente dos clientes. Os três elementos são fundamentais para definir a estratégia.

11.3.1. Segmentação

A segmentação permite separar a globalidade dos clientes em segmentos específicos, em função das características de verosimilhança em relação ao produto e ao mercado. A Lions Academy® considera os seguintes segmentos (já descritos anteriormente): (i) jovens em escolaridade obrigatória (até aos 18 anos); (ii) pais e encarregados de educação; (iii) organizações públicas e privadas (iv) professores e profissionais de ensino; (v) promotores de atividades lúdicas; (vi) público em geral.

A Knowledge e a Performance estão vocacionadas para os alunos do ensino obrigatório. A Cambridge pode ter alunos de qualquer segmento. O mesmo acontece com a Rock, cuja amplitude do produto permite a inscrição de clientes de qualquer idade. A Football está orientada para o segmento dos alunos do ensino obrigatório, mas a maior participação tem sido de alunos do pré-escolar, pelo que deve ser considerada a possibilidade de desenvolver atividades específicas para este segmento. Na Extra está dependente da atividade, a maioria das atividades são recomendada para públicos entre os 6 e os 16 anos. As novas academias ainda não têm definido o público-alvo.

Os restantes segmentos definidos, organizações públicas e privadas e o público em geral serão objeto de ofertas específicas ao longo do ano. Ao tecido empresarial serão propostas ações de formação profissional. Os professores, os profissionais e promotores

de atividades extracurriculares são aqui enquadrados como clientes internos, quando estabelecem relação com organização recebem remuneração em troca do conhecimento que partilham com os outros clientes da Lions Academy®.

A segmentação dos clientes pode ser mais específica, com segmentos mais restritos, como o género, por exemplo. É também importante segmentar em escalões de idade para algumas atividades, como no caso da Football Academy. Para a segmentação ser eficaz é necessário acompanhar as tendências e os comportamento dos consumidores que variam muito nestas idades.

11.3.2. Targeting

Se o processo de segmentação for o mais detalhado possível, com critérios muito bem definidos e muito precisos, ‘atingir’ o alvo será mais fácil. Por exemplo, na Dance Academy o género pode ser determinante, se a comunicação for orientada em função do género os resultados podem ser otimizados. A questão do targeting é abordada numa perspectiva de longo-prazo para a Lions Academy®, o grupo dos segmentos pode ser restrito, mas é necessário estabelecer prioridades, a escolha das cinco primeiras escolas obedece a essa necessidade.

O targeting tem que ser definido em função dos segmentos específicos que são mais apropriados à organização, em especial a cada uma das academias. A Knowledge e a Performance Academy abrangem todo o segmento dos alunos em escolaridade obrigatória e implicam maior proximidade à escola, já Cambridge é mais ampla nos segmentos que envolve e por isso exige uma comunicação universal. A Rock tem uma amplitude ainda maior, causa da especificidade, o alvo é mais específico numa amostra muito maior. Na Football funciona a captação em grupo, quase todos os participantes eram originários de apenas duas turmas do Externato. Deve ser explorada a inscrição de turmas em conjunto.

Para um público-alvo prioritário de apenas dois mil alunos, não se recomenda um nível de especificidade muito elevado, porque a procura para algumas academias poder ser irrelevante. Por ser uma organização a iniciar a atividade, a estratégia deve ser de cobertura total do mercado, com a preocupação em perceber as especificidades de uma ou outra academia através do comportamento dos clientes. Uma estratégia centrada no produto ou num mercado, sem grandes barreiras à entrada, não será boa solução.

11.3.3. Posicionamento

O principal atributo associado à Lions Academy®, pela relação com a escolaglobal® é o conhecimento. Para que o conhecimento seja uma vantagem competitiva, precisa de ser nutrido e entregue nas doses adequadas a quem o procura. É necessário acompanhar os melhores produtos dos competidores e concretizar aquilo que os competidores não conseguem entregar ou melhorar a proposta destes. Os produtos da Lions Academy® devem ter uma qualidade evidente e superarem a dos competidores. O objetivo de posicionamento da Lions Academy® é alcançar uma imagem de notoriedade no cliente pela alta qualidade do serviço prestado e das instalações, com um nível de preços em linha com os principais competidores. O preço pode ser revisto quando a marca atingir a notoriedade desejada.

Para alcançar tais perceções na mente dos clientes, a organização deve ser objetiva e dedicada naquilo que faz, com atenção à satisfação do cliente e na forma como comunica. Comunicar o sucesso dos clientes e a qualidade das instalações é fundamental para alcançar esse posicionamento. Deve comunicar com rigor, de forma integrada, respeitando a estratégia de comunicação e o manual de normas da identidade corporativa. Deve procurar um relacionamento de proximidade com todos os clientes e envolvê-los nos principais momentos de decisão. Permitir que os clientes experimentem aulas extras para criar uma sensação de pertença. O trabalho de relações públicas, junto principais líderes de opinião locais é fundamental para definir os limites e proteger o posicionamento desejado.

11.4. Composto de marketing na definição da estratégia

11.4.1. Produto

Os produtos apresentados visam uma oferta alargada de produtos aos clientes para que possam escolher as atividades que consideram mais interessantes para o seu percurso académico. As atividades podem ser experimentadas, excepto Performance, sem compromisso de inscrição ou frequência. A informação adstrita a cada academia enuncia o composto de marketing, exceto comunicação. Os dados relativos aos preços correspondem aos valores praticados em 2016/17.

Knowledge Academy. Sala de Estudo; Mensalidade: 55€ alunos externos; 50€, escolaglobal®; 45€ atletas Lusitânia Futebol Clube; Horário: 9h30 às 19h30; Professor escolaglobal®. Acompanhamento e orientação dos alunos, realização dos trabalhos de casa e preparação de trabalhos académicos. Sala 1, com capacidade para 22 alunos.

Performance Academy. Explicações; Aula: 15€ (60'), segunda hora: 13,5€; Horário: definido entre professor e cliente; Professor externo; Acompanhamento do aluno numa disciplina, preparação para exame ou avaliação.

Cambridge Academy. Todos os níveis Cambridge English; Mensalidade: 30€ (60' por semana); 55€ (2x60' por semana); 82€ (3x60' por semana); Horário: a definir por turmas. Preferencialmente entre as 16h45 e 19h45; Professor Cambridge English. Curso de inglês, preparação para exame Cambridge. Sala 2, limite de 16 alunos em sala.

Rock Academy. Todos os níveis Rockscool®. Todos os instrumentos; Aula: 15€ (60', aula individual); 10€ (60', aula partilhada ou combo); 5€ (60', formação musical); Horário: definido entre disponibilidade do professor e do cliente. Professor externo, com formação em música. Sala 4.

Football Academy. Todos os níveis de formação (FPF); Mensalidade: 30€ (60', dois dias por semana); Horário: 17h15 às 18h15; Coordenação Academia 'Forte Paixão', Lusitânia Futebol Clube; Relvado principal da Academia. Dois treinos por semana com a duração de uma hora, orientados pelo staff técnico do Clube.

Transports. Transporte do ponto de origem (qualquer escola do concelho, num raio de 10km) para as instalações da Lions Academy®. Mensalidade: 25€ (todos os dias). Horário definido com o cliente.

A Dance, Arts e Maths Academy ainda se encontram em negociação para definição do programa e estrutura de funcionamento. O modelo de funcionamento de cada uma delas será semelhante ao modelo de funcionamento da Cambridge Academy. Mensalidade de 30€, aulas em grupo, uma ou duas vezes por semana. A escolaglobal® assegura o transporte gratuito dos seus alunos para a Lions Academy® e cobra uma taxa de inscrição em todas as atividades de 20€.

11.4.2. Preço

Os preços estão alinhados com a média de preços que os competidores apresentam no mercado. Neste momento existem duas modalidades de pagamento, por mensalidade, a

atividade é paga no seu conjunto, e inscrição isolada, a atividade é paga em função do número de aulas que frequenta. Os valores são pagos no início do mês seguinte. Excepto na Knowledge, não se aplica qualquer desconto nas atividades. Deve ser implementada uma estratégia de *bundle*. Em vez da taxa de inscrição deve ser cobrada uma caução, com o valor de uma mensalidade. Essa caução será debitada no final ou no último mês da atividade. O pagamento deve ser feito antecipadamente, no início de cada mês. Para evitar eventual desconforto do cliente pode ser promovido um desconto ou acumulação de escudos. A participação em mais do que uma atividade também deve ter um tratamento especial. Em quanto mais atividades o cliente participar, melhores preços deve ter. Em vez do desconto bruto pode acumular escudos para futuras atividades. A inscrição de irmãos também deve merecer uma atenção especial. A tabela que se segue apresenta uma proposta de preços considerando a atenção especial aos clientes, em vez de desconto é considerado um crédito em escudos, 100 escudos corresponde a um euro.

VALORES DE CREDITAÇÃO

	Valor	Protocolo	Parceiro	2ª hora
Knowledge	50€	250	150	n/a
Knowledge (parcial, dia/mês)	12€	60	36	n/a
Performance	15€	75	45	150
Performance (partilhada)	10€	50	30	100
Cambridge	30€	150	90	n/a
Cambridge (duas horas p/semana)	60€	300	180	n/a
Cambridge (três horas p/semana)	90€	450	270	n/a
Rock (individual)	15€	75	45	150
Rock (partilhada)	10€	50	30	100
Rock (combo, p/aula)	10€	50	30	100
Rock (formação musical, p/aula)	20€	100	60	n/a
Football	30€	n/a	90	n/a
Football (uma aula semanal)	21€	n/a	63	n/a

Tabela 11: Valores de creditação por inscrição nas atividades, mensalidade ou inscrição isolada

Outras condições: (i) em caso irmãos, cada um dos irmãos tem 5% do valor de participação convertido em escudos. Os escudos só podem ser utilizados pelo mesmo cliente; (ii) A utilização dos escudos implica o pagamento de 50% do valor normal da inscrição numa atividade; (iii) os escudos de segunda hora são acumuláveis com os

escudos de protocolo, parceira e irmão; (iv) nos bundles, inscrição em mais do que uma atividade, o cliente recebe 2% do valor em escudos por cada inscrição efetuada. Este valor é acumulável com outros escudos na mesma inscrição. Os escudos são uma unidade virtual de crédito.

11.4.3. Distribuição

Toda a distribuição ocorre nas instalações no complexo desportivo do Parque da Cidade de Lourosa. Quatro salas com capacidade para 20, 16, 14, e 12 alunos, uma sala *open space* com mais de 150 metros quadrados e um relvado sintético com as dimensões máximas de um campo de futebol. Outros espaços da escolaglobal®, como o espaço multiusos do Externato Paraíso dos Pequenininos, ou o pavilhão do Colégio Terras de Santa Maria também podem ser utilizados para atividades ocasionais, assim como outras instalações do clube e o parque que envolve o complexo desportivo. As instalações da Lions Academy® estão abertas ao público em geral, entre as 9h30 e as 19h30, de segunda a sexta-feira.

11.4.4. Comunicação

Em termos estratégicos, deve fazer-se uso do conceito da comunicação integrada de marketing. Tudo comunica, a mensagem deve ser única no conteúdo e transversal em todos os meios para ser eficaz na perceção do cliente. A CIM implica que a organização saiba a que segmentos de clientes se dirige. Diferentes segmentos implicam que a comunicação seja trabalhada nas especificidades de cada um, mas seja única na mensagem e no propósito. É em torno do conceito de ‘partilhar conhecimento’ que deve desenvolvida a proposta de comunicação integrada.

O orçamento previsto, deve corresponder a 10% do valor de faturação previsto para o ano letivo de 2017/18. Se o objetivo é alcançar uma receita bruta de 40.000€, o orçamento recomendado para a comunicação é de 4000€. Dadas as limitações de orçamento, recomenda-se o uso recorrente da assessoria na imprensa local e um trabalho de persistência nas redes sociais. A assessoria é barata e extremamente eficaz. Aveiro tinha registadas, em 2015, 75 publicações periódicas, oito delas com sede no município de Santa Maria da Feira e 20 estações de rádio, duas em Santa Maria da Feira). Nos meios *above-the-line*, recomenda-se a imprensa local, a rádio, os outdoors e

a internet (anúncios). Nos meios *bellow-the-line*, o marketing direto, as relações públicas, os eventos e as redes sociais (comunidades).

Para a concetualização e aplicação de um composto de comunicação, Kotler & Armstrong (2012) enunciam seis dimensões para alavancar a marca e o produto e alcançar o objetivo central da organização: (i) publicidade; (ii) venda pessoal; (iii) relações públicas; (iv) marketing direto; (v) promoção de vendas; e (vi) marketing online. A conjugação destas forças como uma unidade única e indivisível, define a comunicação integrada de marketing. Nos capítulos seguintes faz-se uma abordagem sucinta das estratégias que podem ser exploradas em cada um deles.

11.4.4.1. Publicidade

Utilizar quatro outdoors nos locais de maior circulação em Lourosa e Santa Maria da Feira. Em Santa Maria da Feira, na rotunda do Hospital. Em Lourosa, nas rotundas do Suil Park, na rotunda de Lourosa (saída para Arouca) e na rotunda do Picoto (Argoncilhe). Lonas no gradeamento do complexo desportivo, viradas para a rua da GNR e para o Parque das merendas. Produzir anúncio de meia página em jornal local, promover uma entrevista na rádio, com o administrador da escolaglobal®, para falar das atividades na Lions Academy®. Através do site e das redes sociais deve ser promovida, com anúncio pago, as atividades da Lions Academy®.

11.4.4.2. Venda pessoal

Deve ser usada em sessões de informação na escolaglobal®, aproveitando as reuniões de início de ano com os professores, apresentar a todos os pais o projeto da Lions Academy®. Oferecer um café e apresentar a atividades. Junto com a brochura de inscrição, oferta da joia de inscrição se efetuar a mesma no local. Esta ação também pode ser desenvolvida em outras escolas do concelho.

11.4.4.3. Relações públicas

Organização do concerto de apresentação da Lions Academy® na Culturteca do Colégio Terras de Santa Maria, no final do mês de setembro 2017, com a participação dos alunos e professores da Rock Academy. Organização de um cocktail de apresentação da Lions Academy® no Complexo Desportivo, no final do mês de

setembro, com a presença dos professores da Lions Academy®, administração da escolaglobal®, representantes da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, da Junta de Freguesia de Lourosa, dos diretores dos meios de comunicação mais importantes, do presidente da Academia 'Forte Paixão' e do Lusitânia Futebol Clube, e representantes de todos os parceiros. É também responsabilidade das relações públicas o trabalho de assessoria de imprensa, com o envio de notas de imprensa com todas as novidades relativas à organização e à marca. Qualquer informação deve ser comunicada com 30 dias de antecedência e promovida com uma entrevista aos meios de comunicação locais.

11.4.4.4. Marketing direto

Envio regular para todos os contactos da base de dados das informações relativas a todas as iniciativas que se desenvolvem na Lions Academy®. Deve ser criado um cronograma para envio mensal de uma newsletter a todos os clientes e respetivos encarregados de educação. Todas as iniciativas devem ser comunicados com 15 dias de antecedência. Envio por email, para todos os registos na base de dados, da apresentação do projeto e convite para concerto com os alunos da Rock Academy na Culturteca do Colégio Terras de Santa Maria, a realizar no final do mês de setembro de 2017.

11.4.4.5. Promoção de Vendas

Nos dias de reuniões com os pais, os promotores presentes na escolaglobal®, oferecem um café e o valor da joia de inscrição numa atividade. Esta promoção estará também ativa no dia do concerto na Culturteca, para o qual devem ser convidados os pais de todos os alunos. Os alunos das organizações parceiras devem beneficiar de um desconto de 5% nos valores de participação nas atividades. Este valor pode ser convertido em escudos. Outros parceiros beneficiam de um desconto de 2,5% nas mesmas condições. Em caso de irmãos, deve existir um desconto de 2,5%. A inscrição numa segunda hora de uma atividade permite acumular 10% do valor em escudos. Os escudos só podem ser descontados para pagamento total de uma atividade. Quando o cliente se inscreve em mais do que uma atividade pode receber 2% do valor em escudos por cada nova atividade em que se inscreva. A ideia é gerar benefícios associados à participação.

11.4.4.6. Marketing online

O site deve ser prioritário em toda a comunicação da marca. Ser simples, intuitivo, fácil de percorrer, ter sempre a informação atualizada. Os blogues são ótimos para criar comunidades, devem ser explorados pela comunicação. As redes sociais incluem o Facebook®, meio privilegiado de comunicação, mas implica investimento para ser eficaz a alcançar audiência. O Twitter® e o Instagram® devem ser mais utilizadas. Este segmento usa muito o Instagram®. Nas redes sociais deve acontecer todos os dias um novo post. Os anúncios online são eficientes a promover a marca, mas exigem pagamentos elevados. Em todas as plataformas da marca, ao nível da marketing online, os critérios de comunicação CIM devem ser cumpridos. Deve ser criado um plano de gestão das inserções e participação nas redes sociais.

11.4.5. As pessoas e os processos

A Lions Academy® é propriedade da escolaglobal®, que assume o controlo de gestão de toda a atividade desenvolvida. Conta com um gestor de projeto que faz a gestão operacional das atividades. Os serviços de manutenção e de contabilidade são assegurados pela escolaglobal®. Decisões de investimento e tesouraria necessitam de aprovação da administração da escolaglobal®. No ano lectivo de 2016/17 estiveram envolvidos nas atividades da Lions Academy® mais de duas dezenas de professores, oriundos dos concelhos de Santa Maria da Feira, Vila Nova de Gaia, Gondomar, Aveiro e Viana do Castelo.

Foi criada uma base de dados que permite gerir todo o fluxo de informação necessário ao funcionamento das atividades. A inscrição em qualquer atividade pode ser feita na Lions Academy® ou nas secretarias da escolaglobal®. Os clientes, na sua maioria, chegam às instalações da Lions Academy® no transporte escolar da escolaglobal®. O maior fluxo de entrada é a partir das 17:15 e a partir das 19:30 são poucos os alunos nas instalações. As aulas decorrem em salas devidamente preparadas para cada uma das atividades. As salas são familiares aos alunos da escolaglobal® porque o mobiliário é proveniente do Colégio Terras de Santa Maria. As aulas têm a duração de 60 minutos. Os professores têm a autonomia para gerir esse tempo de acordo com a disponibilidade em aula dos alunos.

12. Operacionalização da estratégia

12.1. Aumentar o número de clientes

Aumentar o número de inscrições em todas as escolas da Lions Academy® para alcançar 120 inscrições. Crescimento de 100% em relação a 2016/17. A comunicação deve incidir sobre dois segmentos, pais e alunos. Para a rentabilidade do negócio o número de inscritos tem que ser superior a 100, cerca de 20 por cada academia. Em 2016/17, o número de clientes não era a prioridade, mas o processo de captação manifestou duas fraquezas evidentes que importa corrigir, começou tarde e não teve praticamente nenhuma divulgação externa. A divulgação interna foi realizada com um *flyer* entregue aos encarregados de educação.

Os principais competidores têm alunos da escolaglobal® inscritos. Com mais de 600 alunos inscritos na escolaglobal®, apenas cerca de 10% frequentaram atividades da Lions Academy® em 2016/17. Os clientes da escolaglobal® têm que ter uma atenção especial em termos de comunicação. Deve ser enviada informação no início e no final de cada período com referencia à atividade da Lions Academy®. Pode ser feito através de uma newsletter regular. Informação breve, sucinta, com uma frase-chave a sublinhar a parceria com a escolaglobal®.

Colocação de cartazes 70x100 em todos os edifícios da escolaglobal®, nas escolas do agrupamento António Alves Amorim, e nas instalações do Lusitânia Futebol Clube (sede, estádio, academia, secção futsal e secção de ténis de mesa). Cartazes A3 nos restantes locais públicos (Junta de Freguesia, adro da Igreja, Posto de Saúde, Feira dos Dez e Parque Ornitológico), e nos restantes oito agrupamentos do concelho da Feira (Argoncilhe, Arrifana, Canedo, Corga do Lobão, Ferreira de Almeida, Fernando Pessoa, Fiães e Paços de Brandão), e nas 11 escolas de ensino básico e secundário. Produção de 2000 *flyers* para distribuir nestas escolas. Devem ser entregues, em mão, aos pais dos alunos no início do ano letivo ou no final do primeiro período.

Desenvolver parceria com produtor de material escolar (Ambar®), desenvolvimento de um caderno Lions Academy® para ser oferecido a todos os alunos da escolaglobal® no início do ano. Este caderno tem páginas com toda a informação referente às atividades da Lions Academy®. Produção de lápis personalizado para cada aluno pela Viarco®. Nestas ações a marca parceira assegura a maior parte dos custos de produção. Utilizar

os canais de comunicação da escolaglobal® e da Lions Academy® durante os primeiros quinze dias de atividade para fazer uma forte divulgação das atividades. Produção de um vídeo, com o contributo de vários alunos e *posts* regulares nas redes sociais sobre as atividades desenvolvidas.

12.2. Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca

A marca Lions Academy® tem que fazer parte da vivência diária dos potenciais clientes, respeitar a sua identidade – muita atenção ao manual da marca –, tem que ser vista na rua, em todos os lugares, mas com uma comunicação integrada. Ver estratégias de publicidade, venda pessoal, relações públicas, marketing direto e marketing online. Envolver a estrutura de comunicação da escolaglobal® e do Lusitânia Futebol Clube.

12.3. Aumentar a rentabilidade e reduzir custos

Reestruturar as fontes de receitas, criar planos de pagamento antecipados para os clientes a um ano ou seis meses e alterar o atual modelo de pagamento das mensalidades do final de mês para o início do mês. Criar penalizações associadas às desistências sem aviso prévio de 24 horas. Dinamizar aulas bissemanais e promover aulas partilhadas. Criar serviços adicionais que gerem receitas alternativas, como o vending e o merchandising. Desenvolver uma aplicação online, paga, com partilha de conteúdos e supervisão dos professores, em exclusivo para alunos da Lions Academy®.

Em termos de custos, urge corrigir os valores pagos ao Lusitânia Futebol Clube. Os treinadores devem receber o pagamento em separado e pela tabela dos professores, 10€ por hora. Regularizar os valores de pagamento aos professores Cambridge, para permitir turmas com um ou dois alunos. (Turmas com um aluno 7,5€ por hora, com dois alunos, 10€ hora). Otimizar os horários dos professores, cumprindo a maior parte do horário no menor número de dias possíveis, permite acumular horas seguidas, até quatro por período, e propor uma redução de 10% no valor hora por cada hora acumulada. A aplicação desta medida em 2016/17, teria resultado numa diminuição de custos de 11%.

12.4. Aumentar o número de escolas

Quanto mais diversificada for a oferta, maior envolvimento pode ser criado com os

clientes, mais opções de escolha e mais oportunidades de mudança. Pretende-se que no final do ano letivo 2017/18 estejam em funcionamento mais três academias: Dance, Arts e Maths. A dança é das atividades que gera maior entusiasmo nas crianças e adultos e é a referencia de um dos principais competidores. Esta academia pode abrir caminho para a implementação das primeiras aulas para adultos. A Arts pode incluir o ensino de artes tradicionais, acrescentando à sua designação & Crafts, mas o propósito é que a médio-prazo a Crafts seja uma academia autónoma. Criar mais três escolas implica mais espaço e uma sala específica para dança. A intenção é renegociar com o Lusitânia Futebol Clube e integrar a sala anexa à Lions Academy® no projeto. Ficaria todo o primeiro andar do complexo reservado para a Lions Academy®. Implica a renovação do espaço e um investimento na ordem dos dez mil euros. Pode envolver a parceria de uma empresa local (Cinca ou Mestre da Cor).

12.5. Desenvolver novos produtos

Alargar a oferta de produtos em cada uma das escolas, a Rock Academy pode oferecer a possibilidade de aprender outros instrumentos de forma integrada com o instrumento principal e promover aulas experimentais ou combo com os atuais alunos. A Cambridge pode ter classes de português e espanhol, a Dance Academy ter a oferta de várias tendências de dança, com workshops regulares de novos estilos. A Knowledge pode ser um espaço renovado, preparado para algumas atividades radicais, em que os clientes interagem com colegas de todas as partes do mundo através do Skype. A sala de estudo deve ter um novo conceito de decoração, com equipamento de escalada. Investimento no desenvolvimento de merchandising para que os alunos tragam nas suas ferramentas escolares e na indumentária diária referências à Lions Academy®. Implementação das máquinas de vending para aumentar as receitas e permitir que os alunos tenham uma alimentação mais saudável. Esta iniciativa concebe uma parceria com os Sabores Saudáveis e com uma cadeia de supermercados (Lidl ou Pingo Doce).

12.6. Integrar no projeto os melhores competidores

O objetivo é agregar ao projeto o contributo de outras organizações com as melhores práticas, que podem acrescentar valor e desenvolver sinergias e parcerias para aumentar

a rentabilidade das duas organizações. O modelo desejado é a fusão dessas organizações no projeto da Lions Academy®, integrando os recursos humanos e os processos mais eficientes. Esta integração implica investimento e uma redução de custos assinalável para os parceiros. Os projetos de proximidade mais interessantes para acompanhar são o Saber ao Cubo, o Smarties e Academia Talentus.

12.7. Integrar nas atividades a oferta dos parceiros

A integração dos parceiros nas atividades regulares da Lions Academy® consiste na definição de um plano de estudos para cada atividade proposta pelos parceiros que seja desenvolvida pelos alunos durante o ano lectivo. Esta disciplina alternativa teria um ou dois períodos de aulas semanais com a duração de 60 minutos cada. A frequência destas atividades será certificada com diploma e dará direito à acumulação de escudos para investir em outras atividades. Alguns parceiros, como The Inventors®, já desenvolvem estas atividades em parceria com algumas escolas do país, nomeadamente colégios particulares na região de Lisboa. O objetivo é que os alunos possam escolher livremente outros conteúdos para desenvolverem o seu projeto pessoal de aprendizagem. Todos os parceiros podem apresentar as propostas que desejarem. O valor de participação por aluno deve rondar os 30€. A margem da Lions Academy® deve ser superior a 30% .

12.8. Envolvimento da comunidade

Envolver a comunidade nas atividades da Lions Academy® é fundamental para o público-alvo ter perceção das atividades desenvolvidas. Algumas atividades devem ser desenvolvidas no seio da comunidade, como uma horta biológica que faça os mais jovens interagirem com os mais velhos na produção de alimentos saudáveis. A colaboração dos melhores artífices da região a partilhar as suas artes, de forma regular, no espaço da academia é outra forma de dinamizar o envolvimento da comunidade.

O tecido empresarial da região é fundamental a concretização de diversas iniciativas, em alguns casos garantindo com o seu investimento financeiro a realização das mesmas, contribuindo para alavancar a marca dessas organizações junto da comunidade. Outra forma das organizações empresarias da região se envolverem é proporcionarem aos alunos da Lions Academy® a oportunidade de conhecerem essas empresas por dentro e

colaborarem com a academia proporcionando seminários sobre a indústria.

As organizações públicas também devem fazer parte deste esforço comunitário, apoiando e colaborando na realização de atividades em espaço público ou suportando custos de algumas atividades de interesse estratégico para o município. Por exemplo, o projeto ‘Rock Experience Workshop’ é apoiado por algumas autarquias. Entretanto, a Lions Academy® deve desenvolver propostas de atividades para serem aprovadas e desenvolvidas no Plano Educacional do município de Santa Maria da Feira.

12.9. Alargar o território da marca

O alargamento do território da marca está previsto com a abertura de outras unidades da Lions Academy® em Santa Maria da Feira, junto ao Europarque, e possibilidade de exploração da sala Culturteca, do Colégio Terras de Santa Maria, para desenvolver atividades relacionadas com música, produção audiovisual e ciência. O crescimento também está previsto pela exploração de novos produtos e conteúdos no mercado tradicional e no mercado online. No mercado online o propósito é criar uma comunidade de usuários que potenciem a marca Lions Academy®, à semelhança de comunidades já existentes, e a transformem numa referência de aprendizagem e partilha de conhecimento. As ações devem ser implementadas em prazos muito curtos (três meses), e têm como público-alvo o segmento de clientes dos alunos do ensino obrigatório. O conceito de explicações online e aulas diferidas pode ser desenvolvido nesta plataforma. No mercado tradicional, a aposta é a formulação de planos de formação profissional, em línguas e informática, para serem propostos no tecido empresarial da região. Um outro projeto de alargamento do território da marca passa pela criação das equipas desportivas federadas, com a proposta de criação de uma equipa de futsal, andebol e ténis de mesa em colaboração com a escolaglobal® e o Lusitânia Futebol Clube de Lourosa.

13. Planos alternativos ou outras soluções

A administração da escolaglobal® e a gestão da Lions Academy® consideram três cenários possíveis, caso a estratégia e o plano de marketing proposta não alcancem os resultados expectáveis, sendo prioritário o objetivo de aumentar o número de inscritos

em todas as academias: (i) Reformulação do modelo de negócio, transformação em centro de estudos exclusivo da escolaglobal®, reduzindo a oferta a sala de estudo e a explicações. Esta solução implica abandonar as instalações do complexo desportivo e desenvolver toda a atividade nas instalações da escolaglobal®, em Santa Maria da Feira. O contrato de arrendamento seria cumprido, o espaço seria subarrendado; (ii) trespasse do modelo de negócio a eventual interessado. O interessado asseguraria nos próximos quatro anos o pagamento dos valores do arrendamento (750€/mês). Autorização para o uso da marca Lions Academy®. Teria exclusividade de promoção e divulgação das atividades na escolaglobal®. Não poderia usar outras instalações da escolaglobal® e seria responsável pela contratação de todos os professores; (iii) Abandono do modelo de negócio. Encerramento de toda a atividade. O contrato de arrendamento seria cumprido, o espaço seria subarrendado.

14. Orçamento

O orçamento apresentado é uma estimativa de custos em relação ao investimento nas várias atividades enunciadas no Plano de marketing. Os custos fixos relativos à gestão do negócio não são discriminados nesta proposta de orçamento. O orçamento parte de um pressuposto de investimento de 10% sobre o montante previsto de faturação para o ano letivo 2017/18, cerca de 40.000€ (quarenta mil euros), o valor total disponível para a implementação das propostas enunciadas neste Plano de marketing para o ano letivo 2017/18 é de quatro mil euros. Os dados apresentados foram recolhidos diretamente junto de empresas da especialidade, ou através de informação pública.

ORÇAMENTO LIONS ACADEMY® | PLANO DE MARKETING 2017/18

	Preço unitário	Quantidade	Preço total
Publicidade			
Outdoors Produção gráfica (400x300)	69,00€	4	276,00€
Anúncio ½ Página ‘Correio da Feira’	x	1	x
Entrevista Rádio Clube da Feira	a)	1	x
Email Início Atividades	b)	b)	x
Anúncio Redes Sociais	a)	4	400,00€
Telas Complexo Desportivo LFC (150x300)	115,00€	2	230,00€
Cartazes 70x100	5,00€	25	125,00€

Cartazes 44X64	1,33€	640	851,20€
Venda Pessoal			
Serviço Café	0,20€	600	120,00€
Brochura/tríptico de apresentação (2d/6f A4v)	0,06€	600	61,00€
Caderno Lions Academy® Ambar®	x	600	x
Lápis Lions Academy® Viarco®	x	600	x
Roll-Up	49,00€	2	98,01€
Deck display A4	2,20€	5	11,00€
Relações Públicas			
Cocktail de apresentação (50px)	10,00€	50px	500,00€
Concerto Culturteca	150,00€	1	150,00€
Notas de imprensa	a)	a)	x
Marketing direto			
Newsletter Atividades Mensal	b)	b)	x
Total Produção Gráfica			2.822,21€
Design			
Estacionário Lions Academy® Cartões	0,02€	1000	28,92€
Produção Caderno	150,00€	1	150,00€
Produção Lápis	50,00€	1	50,00€
Produção Imagem Pub/Geral	100,00€	1	100,00€
Produção visuais	100,00€	3	300,00€
Total Produção Design			628,92€
Total			3.451,13€

Tabela 12: Orçamento Lions Academy®, produção gráfica e design, 2017/18

Legenda: a) Departamento de Comunicação; b) Departamento de Informática; x) Indeterminado

Os valores da produção gráfica apresentados são cotados pela PixartPrinting, disponível online em www.pixartprinting.com.pt. Os valores da produção gráfica são da Espiga – Estúdio de Comunicação. O total é inferior aos 4.000€ orçamentados. Não são contabilizados valores que devem ser suportados por eventuais parcerias, como a produção de merchandising e o aluguer de espaços para a colocação de outdoors, que devem ser cedidos pela junta de freguesia de Lourosa e Câmara Municipal de Santa Maria da Feira.

15. Cronograma

O cronograma descreve todas as ações e tarefas apresentadas no plano de marketing 2017/18. Indica o departamento, a ferramenta e a pessoa responsável da escolaglobal® pela sua formulação e divulgação (ver em Anexos).

16. Controlo

Para o controlo do plano de marketing e da atividade da Lions Academy® em 2017/18, é proposto um modelo de *Balanced Scorecard*, que divide os grandes objetivos da organização na perspectiva de quatro funções: (i) financeira; (ii) cliente; (iii) interna; e (iv) aprendizagem. A tabela é dividida pelos objetivos estratégicos para a organização, os indicadores que permitem medir a execução dos objetivos, as metas ou o resultado expectável e a ação que discrimina o que deverá ser feito para atingir as metas definidas para cada objetivo.

BALANCED SCORECARD

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ação
Perspetiva financeira			
Aumentar inscrições na Lions Academy®.	Número de inscrições total registadas no final do ano letivo 17/18.	120 alunos inscritos até julho 2017.	Publicidade em todas as escolas do concelho S.M. Feira.
Aumentar rentabilidade e reduzir custos.	Volume de receitas e custos operacionais no final do ano letivo.	Duplicar volume de receitas a 2016/17.	Negociar pagamentos inscrições prévias e produtos associados.
Perspetiva do cliente			
Aumentar do número de academias.	Número de academias em funcionamento no final do ano letivo.	Mais 3 academias até julho de 2017.	Plano de ação e início de atividade.
Aumentar notoriedade da marca.	Inquérito trimestral junto dos encarregados educação	Mais de 50% dos pais reconheçam a marca.	Venda pessoal na escolaglobal® em todas as avaliações.
Perspetiva interna			
Integrar oferta de parceiros.	Atividades dos parceiros na academia em outubro.	Três atividades regulares em 2017/18.	Negociação, plano de ação e início de atividade.
Integrar organizações competidoras.	Atividades dos competidores na academia em janeiro.	Parceria com dois competidores em 2017/18.	Negociação com competidores e acordo de sinergia.

Alargar território da marca.	Apresentação do projeto e início de atividade em janeiro.	Abertura de novo polo em S. M. Feira.	Obras e implementação do modelo em S.M. Feira.
Perspetiva de aprendizagem			
Desenvolver novos produtos.	Apresentação trimestral com propostas de novos produtos.	Novos produtos na Rock e em Dance até final do ano letivo.	Criação de variáveis de inscrição 'bundle' em ambas academias.
Envolver a comunidade nas atividades.	Realização de uma atividade trimestral para terceira idade.	Duas atividades para a terceira idade e uma atividade pré-escolar.	Proposta a organismos públicos e definição de plano anual.

Tabela 13: Balanced Scorecard | Lions Academy 2017/18.

17. Conclusão

A evidência é clara, a maioria destas organizações são avessas a modelos de negócio, mas a prática demonstra que um uso recorrente e diversificado dos mesmos pode ser útil para a sustentabilidade dos negócios. Mas, a maioria destes negócios são de ocasião, a sustentabilidade não lhes serve. Em relação à marca não existe uma grande preocupação e cuidado com a criação das mesmas, com o seu valor ou com a sua gestão. Veja-se o caso do MADE que muda critérios de marca quase todas os meses e outros projetos que nem sequer precisam dela, como os negócios em nome individual. Em relação ao plano de marketing parece evidente que não faz doutrina nesta área. Falamos de estruturas de uma ou duas pessoas, de um mercado limitado, em regressão e de ambições contidas. Mas há casos de sucesso que vale a pena investigar e tomar de exemplo para o desenvolvimento futuro da Lions Academy®. O projeto dos ginásios DaVinci é um bom exemplo para fazer *benchmarking* para a Lions Academy®. Na perspetiva de um futuro, em que o plano de marketing seja uma ferramenta que possa alavancar o potencial de um negócio, tem que se fazer mais simples, objetivo e focado naquilo que são os resultados expectáveis. Este modelo é moroso, focado no passado e sem objetividade. Agora, é colocar este plano de marketing em prática...

18. Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Construir Marcas Poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Aaker, D. A. (1994). *Gestão del valor de la marca - Capitalizar el valor de la marca*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S. A.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38 (3), pp. 102-120.
- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13 (4), 27-32.
- Al-Debei, M. M., Haddadeh, R., & Avison, D. E. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Learning from the past & charting the future of the discipline. 14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS* (pp. 1-11). Toronto: DBLP.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (1), 5-24.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., et al. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models. *Conceptual Modeling - ER 2006, 25th International Conference on Conceptual Modeling*, (pp. 6-9).
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- AMA, A. M. (2017). *Dictionary*. Obtido em 12 de julho de 2017, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in eBusiness. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
- Baker, M. J. (2008). One More Time: What Is Marketing? In M. J. Baker, & S. J. Hart, *The Marketing Book* (Sixth ed., pp. 3-18). Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Barber, B. L., Eccles, J. S., & Stone, M. R. (2001). Whatever Happened to the Jock, the Brain and the Princess? Young Adult Pathways Linked to Adolescent Activity Involvement and Social Identity. *Journal of Adolescent Research*, 16 (5), 429-455.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In J. H. Donnelly, & W. R. George, *Marketing of Services* (Fourth ed., pp. 47-51). Orlando, Flórida, USA: American Marketing Association.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (April de 2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2), pp. 195-215.
- Chaffey, D. (2008). E-Marketing. In M. J. Baker, & S. J. Hart, *The Marketing Book* (pp. 502-524). Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), pp. 529-555.
- Chieng, F. Y.-L., & Lee, G. L. (2011). Customer-Based Brand Equity - A Literature Review. *International Refereed Research Journal*, 11 (1).
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management - Concepts and Cases* (Fifteenth ed.). Harlow, Essex, England: Pearson education Limited.
- Deloitte. (2017). *Education 2020*. Obtido em 17 de agosto de 2017, de GOV2020: <http://government-2020.dupress.com/category/education/>
- DGE. (2017). *Enquadramento*. Obtido em 12 de agosto de 2017, de Direção-Geral da Educação: <http://www.dge.mec.pt/enquadramento-7>
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (28 de December de 2001). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), pp. 5-23.

- Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student Council, Volunteering, Basketball, or Marching Band: What Kind of Extracurricular Involvement Matters? *Journal of Adolescent Research* , 14 (1), 10-43.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy* (Fifth ed.). Mason, Ohio, USA: South-Western, Cengage Learning.
- George, G., & Bock, A. J. (January de 2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Future of Entrepreneurship* , 35 (1), pp. 83-111.
- Halecker, B. (2016). *New perspective and insights on business model innovation using systems thinking and action case studies*. Universität Potsdam. Potsdam: Universität Potsdam.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (11 de 2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive* , 15 (4), pp. 48-59.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus - História Breve do Amanhã* . Amadora: Elsinore.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Kawasaki, G. (2004). *The Art of the Start*. New York, New York, USA: Penguin Group Inc.
- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparasion of operator-driven business models. *Business Process Management Journal* , 12 (3), 281-298.
- Kapferer, J.-N. (1993). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N., & Thoenig, J.-C. (1989). *La Marca - Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (October de 2005). Focus Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review* , 1-74.
- Kastelle, T. (16 de 01 de 2012). *Eight Models of Business Models, & Why They're Important*. Obtido em 25 de 06 de 2017, de Tim Kastelle | Make work better: <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (November de 2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* , 25 (6).
- Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The Hot History & Cold Future of Brands. *Journal of Managerial Sciences* , 1 (1), 75-87.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* , 36, 46-54.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey, United States of America: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* , 33 (000001), 10-15.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Lambin, J.-J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2007). *Market-Driven Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Levitt, T. (July-August de 1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* , 38, pp. 24-47.
- Levitt, T. (July-August de 2004). Marketing Myopia. *Best of HBR* , pp. 138-149.

- Lencastre, P. (2007). *O livro da Marca*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Linder, J., & Cantrell, S. (24 de May de 2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture 2000-2001*, pp. 1-15.
- Magretta, J. (May de 2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), pp. 86-92.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Illinois: R.D. Irwin.
- McDonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review* (6), pp. 375-418.
- McNamara, C. P. (1972). The Present Status of The Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36, 50-57.
- Moore, G. A. (2011). *Escape Velocity: Free Your Company's Future from the Pull of the Past*. New York: HarperCollins.
- OECD. (04 de May de 2017). *Tendências transformando a Educação*. Obtido em 10 de 08 de 2017, de OECD: <http://www.oecd.org/edu/cei/Trends-in-Education-2016-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- Osterwalder, A. (2012). *Achieve Product-Market Fit with our Brand-New Value Proposition Designer Canvas*. Obtido em 14 de agosto de 2017, de Business Model Alchemist: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Pais&filhos. (05 de julho de 2017). *Deixem as crianças ser crianças!* Obtido em 12 de agosto de 2017, de pais&filhos.pt: <http://www.paisefilhos.pt/index.php/actualidade/noticias/9329-qdeixem-as-criancas-ser-criancas>
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research*, XXXI, 271-288.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. E. (March-April de 1979). How Competitive Forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.
- Sanches, A. (15 de março de 2016). *Os adolescentes portugueses têm um problema com a escola. E tem piorado*. Obtido em 10 de agosto de 2017, de Público: <https://www.publico.pt/2016/03/15/sociedade/noticia/os-adolescentes-portugueses-tem-um-problema-com-a-escola-e-tem-piorado-1726154>
- Schley, B., & Nichols Jr., C. (2010). *Why Johnny Can't Brand: Rediscovering the lost art of the Big Idea*. New York, USA: WidenerBooks.
- Selz, D. (1999). *Value Webs: Emerging Forms of Fluid and Flexible Organizations : Thinking, Organizing, Communicating, and Delivering Value on the Internet*. Universität St. Gallen. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Stähler, P. (2002). *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. Obtido em 06 de 06 de 2017, de Business Model Innovation: <http://www.business-model-innovation.com/en/definitions.htm>
- Stähler, P. (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Cologne-Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, L. G. (Abril/Junho de 2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 13 (37).
- Rappa, M. (2001). *Business Models on the Web*. Obtido em 16 de 07 de 2017, de <http://digitalenterprise.org/>: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Riaz, M. M., Kumaresan, D., Aruna, K., & Raj, K. V. (2014). Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. *IOSR Journal of Business and Management*, 6 (5), 25-30.
- República, A. d. (14 de outubro de 1986). Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República*, I Série (237), pp. 3067-3081

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* , 43, pp. 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets* , 8 (2), pp. 3-8.
- Tuominen, P. (1999). Managing Brand Equity. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja - The Finnish Journal of Business Economics* , 1, 65-100.
- Wehrich, H. (April de 1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning* , 54-66.
- Wensley, R. (2008). The Basics of Marketing Strategy. In M. J. Baker, & S. J. Hart, *The Marketing Book* (pp. 55-80). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Westwood, J. (2011). *How to Write a Marketing Plan*. London: KoganPage.
- Westwood, J. (2004). *The Marketing Plan - A Step-by-Step Guide* (3rd ed.). London: Kogan Page Limited.
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (Second ed.). Harlow, Essex, England: Pearson.
- Yang, D., Sonmez, M., & Li, Q. (2012). Marks and Brands: Conceptual, Operational and Methodological Comparisons. *Journal of Intellectual Property Rights* , 17, 315-323.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 28, 195-208.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of the evidence. *Journal of Marketing* , 52 (3), 2-22.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal* , 29 (1), 1-26.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* , 37 (4), 1019-1042.

19. Anexos

Manual de Normas da Lions Academy®.

Cronograma atividades do Plano de Marketing 2017/18.



LIONS ACADEMY®

high performance academic centre

**MANUAL DE NORMAS
DE UTILIZAÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA**

ÍNDICE	2
LOGÓTIPO	3
VERSÕES ALTERNATIVAS	4
O PORQUÊ DAS CORES	5
MARGENS DE SEGURANÇA	6
DIMENSÕES MÍNIMAS	7
COR	8
FUNDOS DE COR	9
FUNDOS NEUTROS	10
FUNDOS CROMÁTICOS	11
FUNDOS FOTOGRÁFICOS	12
TIPOGRAFIA	13
UTILIZAÇÕES INCORRECTAS	14
ECONOMATO	15
INFORMAÇÕES	16

VERSÃO A

**LIONS ACADEMY[®]**

high performance academic centre

O Símbolo de uma entidade é o principal elemento gráfico da sua identificação. Deve por isso ser aplicado com cuidado e respeito por normas de utilização. O escudo, inspirado no escudo de Cambridge, simboliza a a instituição académica. O leão estabelece uma relação com a cidade de Lourosa.

VERSÃO B



LIONS ACADEMY®
powered by escolaglobal®

VERSÃO C



**LIONS
ACADEMY®**
powered by escolaglobal®

Existem situações onde a versão C (vertical) será preferencial por motivos de gestão de espaço.



LIONS ACADEMY®

high performance academic centre



PRETO

ACADEMIA
EMPODERAMENTO
FORÇA
PRESTÍGIO
ELEGÂNCIA
SOFISTICAÇÃO



DOURADO

ELEVAÇÃO DA MARCA
EXCELÊNCIA DA EDUCAÇÃO
PRESTÍGIO
VALOR
ILUMINAÇÃO, BRILHO
LUXO

As cores funcionam como uma forma de comunicação não-verbal que consegue em instantes transmitir informações significativas, definir um sentimento, ambiente, despertar emoções e reacções.



Para todas as versões do logótipo, as margens de segurança devem ser respeitadas para preservar a sua integridade e legibilidade.



Todos os logos devem obrigatoriamente manter a relação altura/largura original. Existe uma relação fixa entre os elementos que compõem o logótipo que não deve ser alterada em quaisquer circunstâncias, para isso a marca tem de ser sempre reproduzida a partir de artes finais originais de alta qualidade. Para garantir a legibilidade da marca, foram definidas dimensões mínimas para a sua reprodução. Estes limites foram calculados para quando a marca é reproduzida em material impresso e para a sua visualização em ecrã. A dimensão mínima na qual a marca pode ser reproduzida é definida pela altura do rectângulo.

Não há limite para a dimensão máxima, desde que a área de protecção da marca seja respeitada.



Pantone Process Black C

C 0 | **M** 0 | **Y** 0 | **K** 100

R 29 | **G** 29 | **B** 27

#1D1D1B



Pantone 141 C

C 0 | **M** 17 | **Y** 74 | **K** 17

R 223 | **G** 187 | **B** 77

#DFBB4D

As cores dos logótipos devem ser escrupulosamente respeitadas. São aqui indicadas as cores directas para a sua criação, assim como os valores correspondentes em RGB, quadricromia e pantones.



Logotipo preto sobre fundo dourado



Logotipo com moldura dourada só em documentos e sinalética com fundo negro



Logotipo com moldura branca em fundos negros



Logotipo preto em fundo branco



Logotipo branco em fundo preto



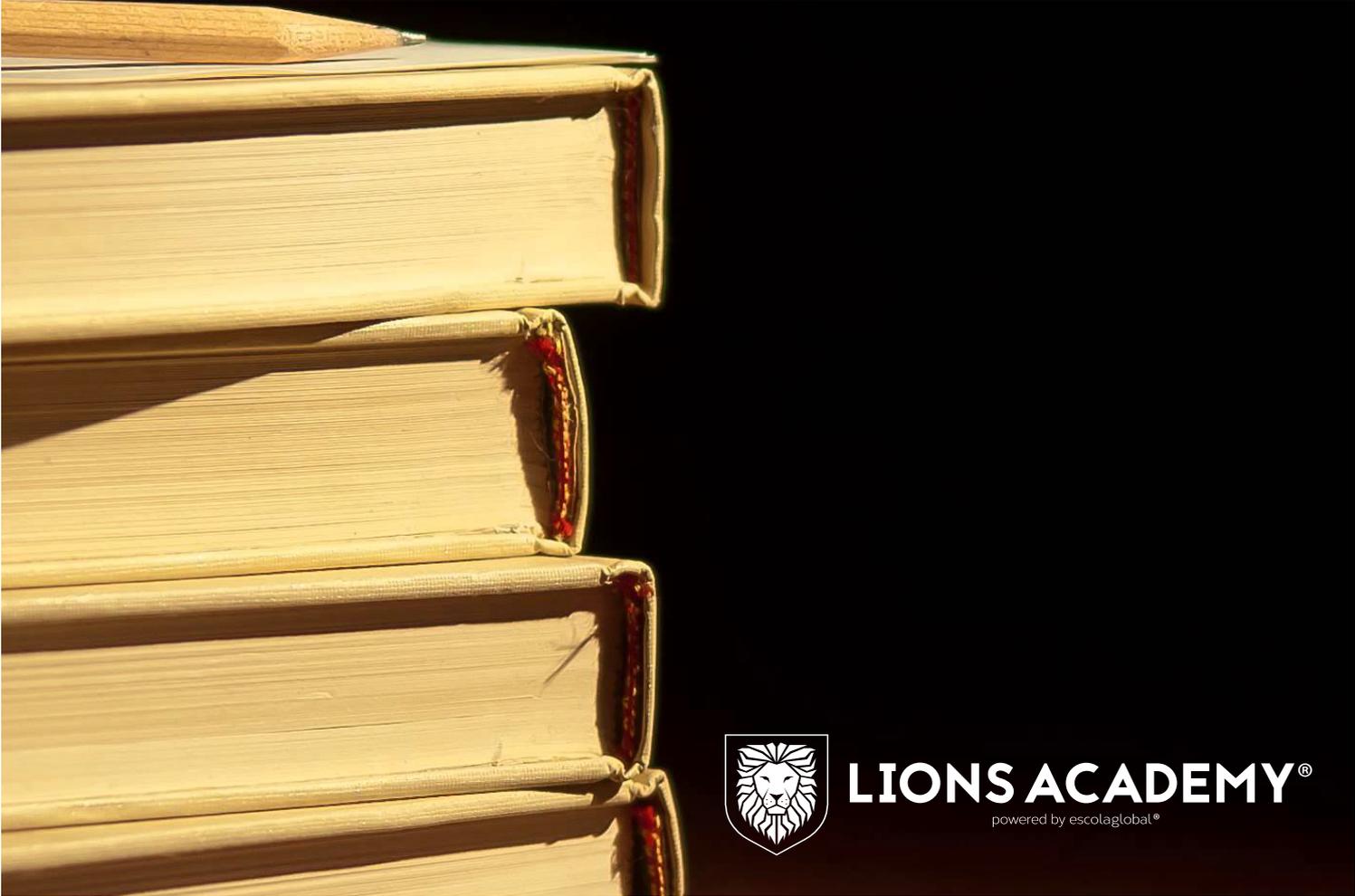
Logótipo preto em fundo
branco ou dourado



Logótipo branco em fundos
escuros

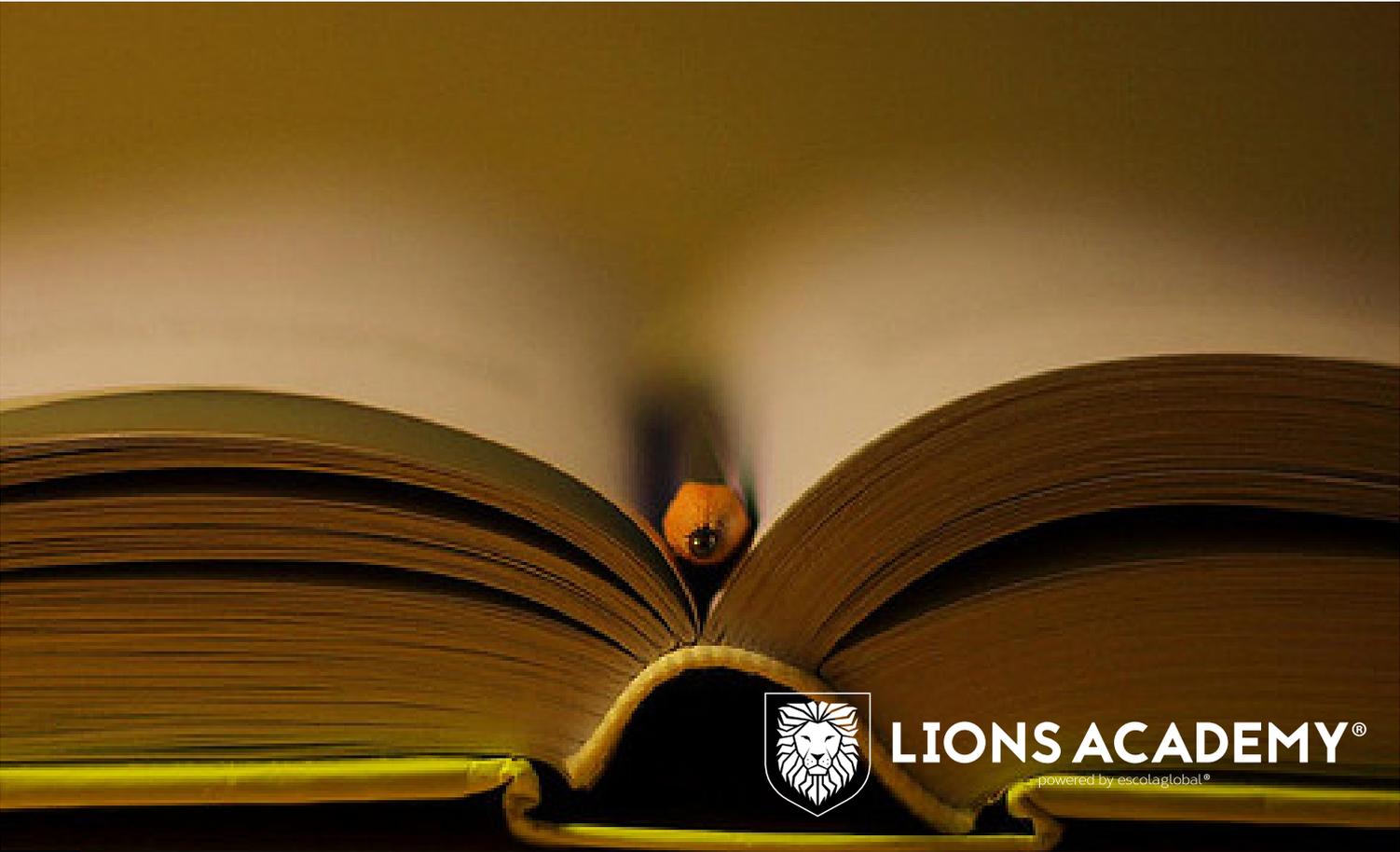


Logótipo dourado sobre
fundo negro ou em
documentos oficiais ou
estacionário especial.



LIONS ACADEMY®

powered by escolaglobal®



LIONS ACADEMY®

powered by escolaglobal®

TIPOGRAFIA DO LOGO

JAAPOKKI REGULAR

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

TIPOGRAFIA SECUNDÁRIA
Fonte de sistema

TÍTULOS

ROBOTO BOLD

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

TEXTOS

ROBOTO LIGHT

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

distorcer



esticar



inverter



outlines e
efeitos



O logótipo é a identidade da marca, não devendo em caso algum ser alterado ou redesenhado. Os exemplos acima demonstram representações não admitidas.



LIONS ACADEMY®
high performance academic centre



LIONS ACADEMY®
high performance academic centre

Complexo Desportivo do Parque da Cidade de Lourosa
Lourosa | Santa Maria da Feira | Aveiro | Portugal
T: 961622704 | E: socialmedia@lionsacademy.pt



LIONS ACADEMY®
high performance academic centre

Complexo Desportivo do Parque da Cidade de Lourosa
Lourosa | Santa Maria da Feira | Aveiro | Portugal

Contactos:

Lions Academy High Performance Academic Centre
Complexo Desportivo do Parque da Cidade de Lourosa
Lourosa | Santa Maria da Feira | Aveiro | Portugal
T: +351 961 622 704 | E: info@lionsacademy.pt
www.lionsacademy.pt

Espiga Design
T: +351 967 720 979 | E: geral@espigadesign.net
www.espigadesign.net

Cronograma Lions Academy® 2017/18

Legenda

LA® | Lions Academy®

MktD | Marketing Direto

Online | Marketing Online

Promo | Promoção de Vendas

Pub. | Publicidade

R.P. | Relações Públicas

VDD | Venda Direta