

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A BCS SHOP

VINICIUS BORGES FONSECA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A BCS SHOP

VINICIUS BORGES FONSECA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA ANA SARA GONÇALVES

OUTUBRO - 2019

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa BCS Shop, que atua no sector de retalho de artigos desportivos e vestuário na Europa, nomeadamente no mercado de surf e moda praia. A empresa é jovem, possui uma gestão não profissionalizada e apresenta dificuldades na articulação dos múltiplos canais de venda e dos pontos de contacto com o cliente.

O estudo realizado é de natureza exploratória. Com o objetivo de obter informação acerca da situação atual da empresa foram utilizados dados quantitativos secundários e realizada uma entrevista semiestruturada com o CEO. Já para obter informações acerca da qualidade do serviço e da integração e consistência dos pontos de contacto do cliente com a organização, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A estratégia adotada foi a de *action research*.

A realização do diagnóstico da empresa foi essencial para a melhor compreensão da sua envolvente operacional e estratégica. Dos resultados obtidos foi possível propor um plano de marketing para a empresa onde foi dada especial atenção à optimização dos canais de venda e integração dos pontos de contacto com o cliente tanto na loja física quanto na virtual. Os resultados encontrados auxiliaram o desenvolvimento de estratégias e táticas em um plano de marketing coerente e consistente com os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Planeamento de Marketing, Marketing Mix para Serviços, Marketing Omnicanais, Serviços, Qualidade do Serviço.

ABSTRACT

This project aims to develop a marketing plan for BCS Shop, which operates in the sporting goods and clothing retail sector in Europe, especially in the surf and beachwear market. The company is young, and has a non-professionalized management, therefore difficulties in articulating sales channels and touch points with customers.

The study is exploratory in nature. In order to obtain information about the current situation of the company, secondary quantitative data were used and a semi-structured interview with the CEO was conducted. To evaluate and obtain information about the quality of service and the integration and consistency of customer contact points with the organization, semi-structured interviews were conducted. The strategy adopted was action research.

Conducting the company's diagnosis was essential for a better understanding of its operational and strategic areas. From the results it was possible to build a marketing plan for the company with a special attention in optimizing sales channels and integrates customer touch points in both the physical store and the online store. The results found supported the development of strategies and tactics in a marketing plan consistent with the company's objectives.

Keywords: Marketing Planning, Marketing-mix Services, Omnichannel Marketing, Service, Service Quality.

Agradecimentos

Primeiramente a minha avó, Nilcea a maior incentivadora desse mestrado, pelo seu incansável e fundamental apoio. Agradeço também ao meu avô Cyrão que através do seu bom humor e alegria também me apoiou neste processo.

À minha avó Carmencita, que continua e continuará pra sempre me acompanhando dentro do meu coração.

Aos meus pais, Cyro e Monica, pelos valores que me passaram e por estarem sempre presentes me apoiando, mesmo à distancia, nos momentos cruciais da minha vida.

À Juliana, a melhor companheira que eu poderia ter, me inspirando diariamente com a sua determinação e força de vontade. Sem você eu não conseguiria chegar aqui.

À minha irmã, Mariana pela paciência e companhia na reta final deste trabalho. Também ao meu irmão André, pelo suporte dado.

À todos os que fazem parte da família BCS Shop, colaboradores, clientes e amigos que possibilitaram a realização desta tese.

À professora Ana Sara Gonçalves um agradecimento muito especial pela orientação, incentivo e ajuda durante todo o desenvolvimento deste projeto.

Muito obrigado a todos!

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Estrutura do Plano de Marketing	3
2.2. Marketing de Serviços	5
2.3. Marketing Mix para Serviços	7
2.4. Estratégia de marketing Omnicanais	9
3. Quadro de Referências	12
4. Metodologia	13
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo	13
4.2. Estratégia de Investigação	13
4.3. Método de Recolha de Dados e Seleção da Amostra	13
4.4. Anonimato dos Participantes e Confidencialidade dos Dados	14
5. Plano de Marketing	15
5.1. Análise da Situação Atual da Empresa	15
5.1.1. Apresentação da Empresa	15
5.1.2. Visão e Missão Empresarial	15
5.1.3. Análise Macroestrutural	15
5.1.3.1. Fatores Político-Legais	15
5.1.3.2. Fatores Económicos	16
5.1.3.3. Fatores Socioculturais	17
5.1.3.4. Fatores Tecnológicos	17
5.1.4. Análise do Setor	18
5.1.4.1. Análise do Mercado	18
5.1.4.2. Análise da Concorrência	18
5.1.4.3. Análise do Cliente	20
5.1.5. Análise Interna	20
5.1.5.1. Recursos Humanos	21
5.1.5.2. Situação Financeira	21
5.1.5.3. Fornecedores	22
5.1.5.4. Relações Empresariais	22
5.1.5.5. Produtos e Serviços	23
5.1.5.6. Preço	23

5.1.5.7. Distribuição	23
5.1.5.8. Promoção	24
5.1.5.9. Evidências Físicas	24
5.1.5.10. Processos	25
5.2. Análise SWOT	26
5.3. Segmentação, Targeting e Posicionamento	26
5.4. Objetivos e Estratégias de Marketing	27
5.4.1. Objetivos Quantitativos e Qualitativos.....	27
5.4.2. Estratégia	27
5.5. Estratégias de Marketing-Mix.....	28
5.6. Calendarização, Orçamento e Controlo	35
5.6.1. Calendarização.....	35
5.6.2. Orçamento e Controlo	36
6. Conclusões, Limitações e Recomendações.....	37
Referências Bibliográficas	39

Índice de Figuras

Figura 1 - O processo de planeamento de marketing.....	5
Figura 2 - Estrutura IMC Omnicanais.....	10

Índice de Tabelas

Tabela I - Estrutura do Plano de Marketing.....	4
Tabela II - Quadro de Referências	12
Tabela III - Concorrentes Loja Física	17
Tabela IV - Concorrentes Loja Online	18
Tabela V - Matriz Swot	22
Tabela VI - Táticas de Marketing-Mix	24
Tabela VII - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix	29

Índice de Anexos

Anexo A - Entrevista semi-estruturada com o CEO	41
Anexo B - Entrevista semi-estruturada com clientes próximos	41

1. Introdução

A BCS Shop é uma empresa portuguesa que actua no mercado de surf e moda praia. A empresa é focada em representações comerciais e vendas a grosso e retalho de marcas internacionais para o mercado português e europeu.

Recentemente a empresa inaugurou sua sede, uma *flagship store* acoplada a um escritório, na tradicional praia de São Pedro do Estoril. A *flagship* “BCS Shop” funciona como um *showroom* das marcas que a empresa distribui a grosso, além de plataforma de retalho. A empresa inaugurou simultaneamente uma plataforma de *e-commerce*, o website que funciona como uma loja virtual, com o intuito de realizar vendas diretamente aos clientes europeus.

O mercado do surf encontra-se em fase de expansão em toda Europa. Em Portugal, esta tendência é acompanhada pelo crescimento do turismo. O país é o mais procurado online no que toca o assunto surf, segundo a empresa Blooming Consulting. No entanto, o mercado do surf é já bastante competitivo, com uma oferta muito alargada e também com um público cada vez mais exigente e informado, o que exige das empresas deste meio a implementação de estratégias de marketing de forma a prepará-las para anteciparem e irem de encontro às necessidades do mercado e proporcionarem uma oferta de valor superior.

A empresa é relativamente recente e vem buscando aumentar o seu número de consumidores, bem como o volume de vendas. Atualmente, a BCS Shop dispõe de múltiplos canais de distribuição e pontos de contacto com o cliente como loja física, *e-commerce*, redes sociais, e-mails, entre outros.

Entretanto, por possuir uma gestão não profissionalizada, a empresa depara-se com a dificuldade para gerir os canais que tem e acredita que poderia capitalizá-los de maneira mais eficiente. O intuito deste estudo é elaborar um Plano de Marketing com uma estratégia omnicanais, capaz de melhor articular os canais de distribuição e a comunicação da BCS Shop. Com isso a empresa será capaz de proporcionar ao cliente uma jornada de compra suave e ininterrupta através dos diversos pontos de contacto com a loja.

Este trabalho terá os seguintes objetivos:

1. Realizar uma análise situacional (externa e interna) da BCS Shop.
2. Avaliar a qualidade do serviço prestado, a integração dos pontos de contacto com o cliente e a sua experiência de compra.

3. Traçar uma estratégia de marketing mix com foco na gestão omnicanais para a BCS Shop.

As problemáticas de investigação constituem-se da identificação das novas tendências ao nível do marketing omnicanais e como estas podem influenciar a BCS Shop; a avaliação de como os seus clientes percebem a qualidade do serviço prestado e da sua jornada de compra; a compreensão da situação atual da empresa bem como do mercado em que a mesma se insere, e, finalmente, o desenvolvimento de estratégias de marketing-mix a aplicar para ir de encontro aos objetivos.

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. Após este capítulo de introdução, segue-se uma breve revisão da literatura, onde são definidos e apresentados os principais conceitos para a investigação, tais como a estrutura do plano de marketing, marketing de serviços, marketing mix para serviços e estratégia omnicanais. A seguir, encontra-se o quadro de referências, seguido pela metodologia, esta baseada numa investigação essencialmente qualitativa, desenvolvida através de uma estratégia de *action research*. Posteriormente, a empresa é estudada por meio das análises externa, interna e SWOT. O capítulo que se segue diz respeito ao desenvolvimento empírico deste estudo, o Plano de Marketing. Segue-se a implementação, controle e calendarização do plano de ações, bem como a sua orçamentação e, no último capítulo, apresentam-se as conclusões alcançadas nesta investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Estrutura do Plano de Marketing

O planejamento de marketing, segundo McDonald e Wilson (2007, p.30) é “uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à definição de objetivos de marketing e formulação de planos para os alcançar”. Por sua vez, Wood (2010, p.2) define como planejamento de marketing “o processo estruturado que leva decisões e ações coordenadas de marketing, para uma organização específica em um período de tempo específico.”

Wood (2010) define, também, as bases para o processo de planejamento de marketing como:

- uma análise da situação atual interna e externa, incluindo mercados e consumidores;
- direção, objetivos, estratégias e programas claros de marketing para os segmentos de mercado alvo;
- suporte através do atendimento ao cliente e programas de marketing interno;
- gestão das atividades de marketing através da implementação, avaliação e controle.

Wood (2010) afirma que o plano de marketing é o resultado do curso de ações do planejamento de marketing, materializado em um documento interno que resume o conhecimento do mercado, as estratégias e medidas a serem tomadas para alcançar os objetivos organizacionais ao longo de um determinado período. Wood (2010) defende ainda que é comum as empresas criarem diferentes planos de marketing para cada mercado em que pretendem atuar.

Kotler e Keller (2006) separam o plano de marketing em dois níveis: o plano de marketing estratégico e o plano de marketing tático. O estratégico visa estabelecer os mercados alvo e a proposta de valor a ser oferecida, enquanto que o tático define as táticas de marketing, incluindo os canais de vendas e serviços, a determinação do preço, características do produto, promoção e comercialização. Segundo Kotler e Keller (2006), o plano é o principal instrumento para direcionar e coordenar o esforço de marketing.

Para Wood (2010) um plano de marketing deve ser, ao mesmo tempo, específico e flexível para ajudar a empresa a preparar-se para o novo e inesperado, como por exemplo, crises económicas e novos concorrentes, ou outras mudanças que podem afetar a performance de marketing. Wood (2010) defende que um bom plano de marketing deve ser dinâmico e não apenas antecipar as possíveis mudanças, mas também fornecer orientações de como reagir as mesmas, tendo em mente o relacionamento com os consumidores.

Após a análise dos vários autores, é possível identificar diferentes formas de estruturação do plano de *marketing*. Embora as estruturas propostas pelos autores estudados tenham diferenças, a grande maioria começa por estudar os ambientes externo e interno, define os objetivos da empresa, formula e tira conclusões da análise SWOT. Normalmente, passam para a definição da segmentação, *targeting* e posicionamento, o passam para as etapas de planeamento estratégico e tático, e finalmente as etapas de orçamento, métricas e controlo de implementação.

A estrutura escolhida para a realização do plano proposto por esse trabalho será baseada no modelo apresentado na Tabela I, através do processo descrito na Figura 1, ambos propostos por Wood (2010) .

Tabela I – Estrutura do Plano de Marketing

Secção	Proposta
Sumário Executivo	Apresentação de um pequeno resumo do plano para se fazer uma rápida análise de gestão.
Situação actual de Marketing	A auditoria de marketing, que apresenta dados de fundo do mercado, produto, concorrência e distribuição.
Análise SWOT	Identifica as principais Forças e Fraquezas e as principais Oportunidades e Ameaças da empresa.
Objetivos e Questões	Define os objetivos da empresa nas áreas de vendas, quota de mercado, lucro e questões que irão influenciar esses objetivos.
Estratégia de Marketing	Apresenta uma abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.

Programas de Marketing	<p>Especifica o que será feito, quem o realizará, quando será feito e quanto custará.</p>
Orçamentação	<p>Suprir e complementar os programas de marketing com informação de custos e previsão de resultados financeiros esperados do plano.</p>
Controlo	<p>Indica como é que o progresso do plano será monitorizado.</p>

Fonte: Adaptado de Wood (2010)

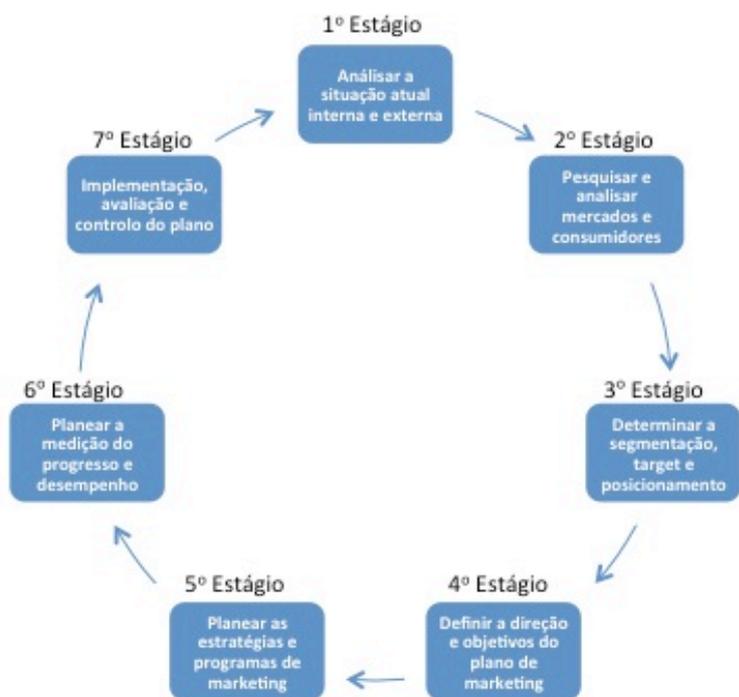


Figura 1 – O processo de planeamento de marketing adaptado de Wood (2010)

2.2. Marketing de Serviços

O sector de serviços está em crescimento em todo o mundo e nos países de economia mais desenvolvida representam grande parte do PIB. Os serviços fazem parte dos nossos dias, além de movimentarem a economia e gerarem empregos, também possibilitam o grande

avanço tecnológico, a globalização e o atendimento das necessidades básicas (Lovelock & Wirtz, 2011).

Lovelock e Wirtz (2011, p.15) definem serviços como as “atividades económicas oferecidas por uma parte a outra, que implicam frequentemente performances baseadas no tempo e [que] trazem os resultados esperados aos destinatários, objetos ou outros activos dos quais os compradores são responsáveis”.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os serviços, por serem imateriais, fica mais difícil de estabelecer especificações precisas da sua fabricação. A maioria dos serviços não podem ter sua qualidade medida com precisão, e sua intangibilidade torna difícil o entendimento de como os consumidores avaliam a qualidade de um determinado serviço.

Parasuraman et al. (1985) também afirmam que os serviços são, em sua maioria, heterogeneos, ou seja, o que a empresa pretende oferecer pode diferir bastante do que o consumidor recebe, na realidade. Principalmente em casos com maior participação humana no processo, podendo variar de cliente para cliente, de produtor para produtor e, de dia para dia.

O autor ainda destaca mais duas importantes características do sector de serviços: a inseparabilidade e a perecibilidade. São inseparáveis pois a produção e consumo do serviço ocorrem no mesmo momento, dando menos controle de qualidade para a empresa, principalmente em serviços com grande participação do cliente; e perecíveis pois não é possível o seu armazenamento, (Parasuraman et al., 1985)

O acesso à internet com todas as suas ferramentas, portais e mecanismos de busca possibilita aos consumidores, em tempo real fácil acesso à informação. O que facilita que os consumidores tenham cada vez mais domínio sobre qualquer assunto, o que os assegura um grande poder de decisão. Para além disso, ainda segundo Marques, Félix, Simão e Leite (2012, p. 2), considerando um constante aumento da concorrência, um cliente ao escolher um serviço, procura também “vivência, experimentação, satisfação pessoal, e, além de um benefício, a expressão da sua individualidade”. Logo, para atrair e fidelizar clientes, a empresa deve saber explorar a sensibilidade e os interesses dos mesmos (Marques et al., 2012).

Para Marques et al. (2012) os consumidores procuram os benefícios trazidos pelos objetos tangíveis, porém o serviço intangível faz toda a diferença na sua decisão de compra.

Os consumidores querem, cada vez mais, experiências agradáveis e memoráveis e ainda afirmam que “no campo das emoções, um detalhe pode trazer lembranças, causar saudades, desejos ou até mesmo repugnância” (Marques et al. , 2012 p. 2).

De acordo com Marques et al. (2012), clientes fidelizados e satisfeitos são mais rentáveis e menos suscetíveis a mudanças de marca. Os autores também afirmam que quanto mais os consumidores se encantam com os serviços prestados por uma empresa, mais forte é o vínculo emocional que estabelecem com a mesma, e maior também é a probabilidade de promoverem a empresa, através do passa-palavra positivo.

Os autores ainda destacam a necessidade de identificar as possíveis falhas no momento da compra ou prestação de serviço. Mapear e corrigir tais lacunas no relacionamento com os clientes, ajudará a empresa a perceber o que o seu público-alvo quer ouvir, ver e sentir, e assim, através de ajustes nos processos, busca de inovações tecnológicas, qualificação de funcionários, entre outras medidas conseguir superar as expectativas (Marques et al, 2012).

Parasuraman et al. (1985) defendem a importância de avaliar a qualidade e implementar correções nos serviços prestados em uma empresa. Os autores identificaram dez importantes aspectos no que diz respeito a qualidade do serviço: fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento e compreensão do cliente e tangibilidade.

Os mesmos autores, em 1988, criaram o modelo SERVQUAL, com o objetivo de medir o grau de satisfação dos consumidores e a qualidade do serviço prestado. No modelo SERVQUAL os seus autores reduziram os aspectos do estudo inicial para cinco: empatia, garantia, fiabilidade, responsabilidade e tangibilidade (Parasuraman et al., 1988).

2.3. Marketing Mix para Serviços

Kotler e Armstrong (2012, p. 51) definem Marketing mix como “o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para conseguir atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Estas ferramentas são organizadas em quatro grupos, chamados 4 P’s do marketing: produto (product), preço (price), local (place) e comunicação (promotion).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2011), produtos e serviços devem ser analisados de diferentes maneiras. Os serviços possuem quatro principais características que devem ser consideradas na execução de um plano de marketing: a intangibilidade, a perecibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade (Kotler & Keller, 2006).

Neste sentido, a preocupação principal será encontrar estratégias para reduzir o impacto causado por essas características, e tornar o serviço mais tangível, memorável e homogêneo; facilitar a interação, superar as expectativas da experiência de consumo e equilibrar a oferta e procura, pois os serviços não são armazenáveis (Lovelock & Wirtz, 2011).

O marketing mix tradicional não cobre a entrega do serviço, nem a gestão da interface com o cliente. Em 1981, um modelo incluindo mais três P's ao marketing mix foi proposto por Bernard H. Booms e Mary J. Bitner (citados por Lovelock & Wirtz, 2011). Os três P's incluídos complementam o marketing mix tradicional e estão associados com a entrega do serviço: processo (process), evidências físicas (physical evidences) e pessoas (people) (Lovelock & Wirtz, 2011).

Em união com os quatro P's tradicionais forma-se então os "sete P's" de marketing de serviços, que representam os verdadeiros ingredientes para formulação de um plano de marketing abrangente e eficaz, contemplando a comercialização de produtos e serviços, com foco na interação, ao invés da simples troca de valor (Grönroos, 2006).

Marques et al. (2012) defendem que, com a crescente concorrência e clientes cada vez mais informados, é fundamental perceber o comportamento dos consumidores em sintonia com o ambiente que os cerca e, desta forma, segundo os mesmos autores, elaborar estratégias para suprir os seus desejos e superar suas expectativas, criando experiências positivas e memoráveis antes, durante e após o consumo.

Para Grönroos (2006) a diferença entre produtos e serviços não é tão importante pois os produtos também podem ser percebidos como intangíveis e tem, cada vez mais, serviços associados ao seu consumo, reparo e manutenção, entre outros, que acarretam em um aumento significativo no número de pontos de contacto com o consumidor.

A abordagem de Grönroos (2006) identifica-se mais com este trabalho, principalmente por focar em criar valor não apenas através dos produtos, mas sim ao longo do

relacionamento que é estabelecido e cultivado com os cliente. Portanto, saber trabalhar a comunicação nos múltiplos pontos de contacto é fundamental para estabelecer relações duradouras e rentáveis com os clientes.

A comunicação é a parte mais visível do marketing-mix, e tem o papel de valorizar a qualidade do serviço, explicitar o seu valor acrescentado, assim como atribuir-lhe credibilidade e certificação através da "localização, atmosfera, serviço de distribuição, design corporativo, comportamento dos empregados, design do website" (Lovelock, 2011, p.83).

2.4. Estratégia de marketing Omnicanais

Uma estratégia de marketing omnicanais para Payne, Peltier e Bargeret (2017), é focada no cliente e propõe uma experiência de compra "holística", na qual o cliente desfruta de uma jornada de compra suave e sem interrupções, independentemente dos canais utilizados.

Verhoef, Kannan e Inman (2015, p. 176) defendem a necessidade de maximizar o relacionamento com os clientes e definem o marketing omnicanais como o “gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, em um ambiente em que a experiência do cliente em todos os canais e o desempenho nos canais é otimizado”. Assim, a interação mais crítica em um ambiente omnicanal não é com o canal, e sim com a marca (Payne et al., 2017).

Payne et al. (2017) concluem em seu trabalho que a operacionalização de uma estratégia de marketing omnicanais deve ter total atenção em duas áreas-chave: como os consumidores obtêm as informações, e como as transações são realizadas. Logo, para prosperar neste novo ambiente omnicanais, os retalhistas precisam implantar estratégias de informação e concretização de transações consistentes durante todo o processo de compra (Bell, Gallino e Moreno, 2014).

A estrutura IMC para o marketing omnicanais, apresentada na Figura 2, para Payne et al. (2017) é um elemento estratégico chave para conseguir alcançar a máxima consistência nas plataformas e mensagens em todos os pontos de contacto com o cliente.

Marketing Omnicanais

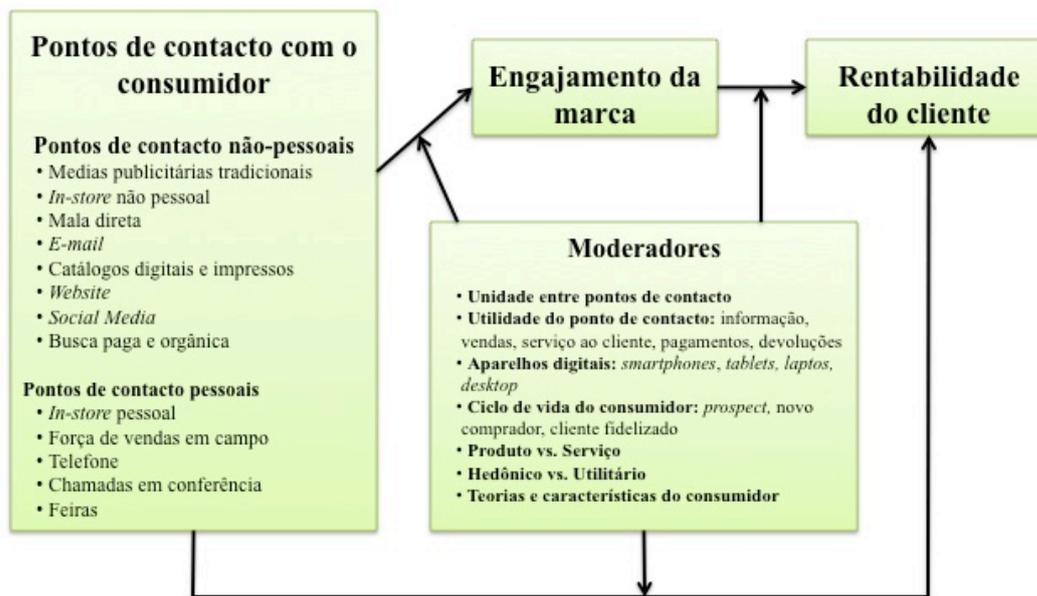


Figura 2 - Estrutura IMC Omnicanais, com os diferentes pontos de contato com cliente, e como podem afetar o engajamento com o consumidor e a sua respectiva rentabilidade para a empresa em um ambiente omnicanais. Adaptado de Payne et al. (2017) .

Com a velocidade dos avanços tecnológicos, os consumidores cada vez mais céticos e capacitados e a proliferação de cenários mediáticos em um mundo turbulento e hiperconectado, a importância dos pontos de contato entre o consumidor e as marcas torna-se cada vez maior (Bell et al., 2014).

Para Fulgoni (2014), o grande crescimento do uso de plataformas móveis acarretou em um rápido crescimento do e-commerce e torna-se cada vez mais fácil para os consumidores conduzirem pesquisas para obter preços e informações que influenciam suas decisões de compra. E assim, o mesmo autor afirma que os profissionais de marketing precisam mais do que nunca perceber bem o caminho do consumidor até à compra para montarem um plano de marketing coerente e efetivo.

Ainda de acordo com Fulgoni (2014), muitas empresas com estratégias omnicanais utilizam predominantemente meios de publicidade digital, exibidas em ecrãs (e.g. *banners*, *rich media*, vídeos e dispositivos móveis) com o intuito de influenciar a tomada de decisões

dos consumidores em todos os canais. Fulgoni (2014), também afirma que a publicidade digital é capaz de alavancar tanto o comércio electrónico quanto as vendas nas lojas físicas, para além de ajudarem a construir o capital de marca de maneira que a busca se converta em vendas.

Sendo as plataformas móveis uma componente essencial do marketing omnicanal, as empresas tem nela uma oportunidade de converter rapidamente os *prospects* em clientes de alto valor ao criarem um ambiente personalizado de compra e uso de informações (Payne et al., 2017).

3. Quadro de Referências

De acordo com a revisão de literatura efetuada e com os modelos de planejamento de marketing apresentados, é proposto o seguinte quadro de referência (Tabela II), com uma maior incidência nos autores Wood (2010) e Mc Donald (2007) devido aos seus planos serem específicos, mas ao mesmo tempo flexíveis, o que é ideal para uma empresa a começar.

Para além dos autores revistos no âmbito do planejamento de marketing, os estudos de Lovelock e Wirtz (2011), Parasuraman et al., (1985, 1988) e Grönroos (2006) serviram de base para marketing de serviços e suas táticas de marketing mix. Tanto a parte estratégia quanto a tática do plano levaram em consideração os contributos dados pelos autores Payne et al. (2017), Bell et al. (2014) e Fulgoni (2014), no âmbito do marketing Omnicanais.

Tabela II – Quadro de Referências

Estrutura para o Plano de Marketing	Autores
Missão	McDonald (2007).
Análise Externa PLEST Análise da Concorrência	McDonald (2007); Wood (2010).
Análise Interna Recursos da Empresa Recursos de Fornecedores Relações Empresariais	McDonald (2007); Wood (2010).
Análise SWOT	Kotler e Armstrong (2012); McDonald (2007); Wood (2010).
Segmentação <i>Targeting</i> e Posicionamento	Kotler e Armstrong (2012); McDonald (2007); Lovelock e Wirtz (2011); Wood (2007).
Objetivos e Estratégias de Marketing Pressupostos Objetivos de Marketing Estratégias de Marketing	McDonald (2007); Wood (2007).
Marketing de Serviços	Lovelock e Wirtz (2011); Parasuraman, (1985, 1988); Grönroos, (2006)
Estratégia de Marketing Omnichannels	Payne et al., (2017) ; Bell et al., (2014); Fulgoni, (2014)
Elementos do Marketing-Mix 7 P's	Lovelock e Wirtz (2011); McDonald (2007); Wood (2007).
Táticas de Marketing-Mix Plano de Ação	Lovelock e Wirtz (2011); McDonald (2007); Wood (2007).
Calendarização, Orçamento e Controlo	Kotler e Armstrong (2012); McDonald (2007); Wood (2007).

4. Metodologia

4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

Tendo em consideração o objetivo deste projeto que é o desenvolvimento de um plano de marketing para a BCS Shop, o estudo realizado tem um caráter exploratório. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), um estudo exploratório, além de flexível e adaptável, é indicado para a compreensão do cenário atual de algum tópico de interesse e para a busca de novas maneiras para abordá-lo.

Dado o caráter exploratório do estudo, foram analisados dados secundários e foram recolhidos e analisados dados qualitativos, logo a abordagem será predominantemente qualitativa.

4.2. Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação adotada neste estudo foi a *action research*. Segundo Saunders et al. (2011) trata-se de um processo emergente e iterativo de inquérito projetado para desenvolver soluções para problemas organizacionais reais através de uma abordagem participativa e colaborativa.

Já para os autores Malhotra e Birks (2007), *action research* é um processo de pesquisa em que o pesquisador está ligado aos decisores e stakeholders de uma determinada empresa e juntos desejam realizar melhorias em situações internas particulares da mesma.

Saunders, Lewis e Thornhill (2011) defendem ainda que o *action research* possui um foco explícito na ação, e seu processo envolve um diagnóstico, planeamento, implementação e reavaliação visando o atingimento dos objetivos da pesquisa. Malhotra e Birks (2007) afirmam que como estamos perante uma estratégia com base num processo cíclico, as etapas acima referidas repetir-se-ão continuamente.

4.3. Método de Recolha de Dados e Seleção da Amostra

Os métodos de recolha de dados utilizados neste estudo seguiram uma abordagem qualitativa. O horizonte temporal estabelecido será o *Cross Sectional*, caracterizado pela recolha de dados de uma amostra dos elementos da população em um momento específico (Malhotra & Birks, 2007).

Primeiramente, foram analisados dados secundários referentes a empresa e ao sector de atividades onde a mesma se inclui. Alguns documentos internos, o website da empresa, suas redes sociais e seus catálogos foram algumas das fontes para se obter informações relevantes para a análise interna. Entidades como a ACEPI, Pordata e o Banco de Portugal serviram como fonte de dados importantes para a análise PLEST.

Em seguida, realizou-se uma entrevista presencial semi-estruturada com o CEO da empresa. Através da entrevista foi possível obter um maior aprofundamento nos conhecimentos sobre os recursos humanos da empresa, seus principais concorrentes, suas relações comerciais e seu mercado-alvo. O que possibilitou uma análise mais completa sobre a situação atual da empresa, dando um maior suporte ao desenvolvimento do plano.

Finalmente, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas a dez clientes da BCS Shop. As perguntas foram baseadas nos principais aspetos do modelo SERVQUAL e nos conceitos de marketing omnicanais. As informações recolhidas contribuirão para avaliar a qualidade do serviço e a integração e consistência dos pontos de contacto do cliente, e foram consideradas na elaboração das táticas de marketing mix.

4.4. Anonimato dos Participantes e Confidencialidade dos Dados

O nome da empresa em estudo utilizado neste documento é fictício por motivos de confidencialidade. A empresa é pequena e nova no mercado e foi solicitado manter o anonimato do CEO bem como dos clientes entrevistados. Os concorrentes também tiveram os nomes de suas lojas substituídos por nomes fictícios.

Os dados financeiros também foram poupados por parte da empresa e foi acordado com a empresa que seriam utilizadas percentagens relativas do orçamento de marketing.

5. Plano de Marketing

5.1. Análise da Situação Atual da Empresa

A análise da situação atual da empresa corresponde a uma das etapas mais importantes do planeamento de marketing. Tem como objetivo mapear e analisar as variáveis do ambiente interno e externo em que a empresa se encontra, no intuito de neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado.

5.1.1. Apresentação da Empresa

A BCS é uma empresa portuguesa, com um pouco mais de um ano de operação, que actua na representação, gestão, comunicação e distribuição de produtos e serviços de diversas marcas internacionais no ramo do surf e moda praia. Comercializa e distribui produtos e serviços, a grosso e a retalho para o mercado português e europeu.

5.1.2. Visão e Missão Empresarial

A BCS Shop tem como missão abastecer os amantes europeus dos desportos aquáticos e do estilo de vida de praia, com produtos e serviços da mais alta qualidade por um preço justo e através de um atendimento personalizado e especializado.

Ser, até o final de 2020, a loja “*top of mind*” na linha de Cascais e ter a loja online a alcançar os principais países da Europa é a visão da BCS Shop.

5.1.3. Análise Macroestrutural

5.1.3.1. Fatores Político-Legais

Em uma altura em que o cenário político mundial é de incerteza, o risco de Portugal mantém-se estável. Após um período dominado por graves problemas económicos e grande intervenção externa, o país está em um contexto em que os indicadores económicos-sociais apontam para uma redução do risco político.

O risco de Portugal e da Europa está sendo influenciado por diversos atos eleitorais e eventos políticos. As eleições nos principais países do continente, as nomeações para os dirigentes da Comissão Europeia, do banco Central Europeu e o próprio conselho Europeu serão de forte importância e desdobramentos políticos para Portugal e todo o continente.

O aumento da estabilidade sentida nos últimos anos, juntamente com a redução do endividamento e a queda do desemprego são factos que contribuem para esta manutenção positiva de Portugal.

5.1.3.2. Fatores Económicos

As projeções apresentam uma economia portuguesa ainda em expansão até 2021, embora que a um ritmo de crescimento inferior em comparação aos últimos anos. As estimativas são que, após um aumento de 2,1% em 2018, o PIB do país cresça 1,7% em 2019 e 1,6% em 2020 e em 2021. A ligeira baixa na projeção para 2020 justifica-se através do reflexo do enquadramento internacional (Banco de Portugal).

Prevê-se para os próximos anos, a continuação de um enquadramento económico e financeiro relativamente favorável para a atividade económica em Portugal. Com um crescimento projetado para ser, em média, um pouco superior ao do conjunto da área do euro (Banco de Portugal).

Importante também ressaltar as consequências de um possível Brexit sem acordo na economia portuguesa. O Reino Unido é o parceiro económico mais importante de Portugal fora da área do Euro. Dentre os principais impactos pode-se apontar a redução dos fluxos de comércio com o Reino Unido associados ao aumento das barreiras tarifárias e não tarifárias sobre essas trocas comerciais, assim como uma diminuição dos fluxos de investimento direto recebidos pelo Reino Unido (Banco de Portugal).

A nível mais local, a linha de Cascais, aonde se encontra a BCS Shop, é uma região que além de próxima da capital Lisboa, encontra-se o terceiro maior poder de compra do país, Oeiras, segundo última pesquisa do Pordata, em 2015. Outro fator importante para o comércio na região é foi a inauguração do novo campus da Universidade Nova em Carcavelos, aonde frequentam mais de 3 mil alunos, estrangeiros em sua maioria.

5.1.3.3. Fatores Socioculturais

A evolução do surf em Portugal é nítida no que diz respeito a popularidade e ao número de praticantes. Segundo um estudo feito em 2012 pela ISA (Associação Internacional de Surf) são 4,5 milhões de praticantes na Europa, deles cerca de 200 mil são portugueses.

Além de obter uma geografia privilegiada com uma costa repleta de excelentes ondas com diferentes formatos e tamanhos, cada vez mais atletas portugueses se destacam entre os melhores do mundo. Um exemplo é o surfista Frederico Morais que conquistou uma das vagas que garantiu a participação de Portugal nos jogos Olímpicos de Tokyo.

O país ainda conta com diversas etapas do circuito mundial. Sendo uma delas da divisão de elite do *tour*, que acontece anualmente em Peniche. Além disso, a Praia do Norte na Nazaré tem cada vez mais atraído turistas que assistem os melhores e mais destemidos surfistas do mundo apanharem as maiores ondas de suas vidas.

Estudos feitos pelo Observador Cetelem indicam que os portugueses, de maneira geral, caminham para um estilo de vida mais saudável e estão mais dispostos a investir no desporto e atividades físicas.

5.1.3.4. Fatores Tecnológicos

Com as constantes evoluções tecnológicas o comércio eletrônico tem crescido ano após ano em toda a Europa. Segundo o relatório European B2C Ecommerce Report, publicado pela EuroCommerce em 2017, o valor do comércio eletrônico no continente é de mais de 600 mil milhões de euros. O país com maior volume de vendas por e-commerce é o Reino Unido (com 178 mil milhões de euros), seguido pela França (93,2 mil milhões de euros) e pela Alemanha (93 mil milhões de euros).

Portugal apesar não estar nos maiores volumes é avaliado com um grande potencial no crescimento deste setor. Segundo a ACEPI – Associação da Economia Digital em Portugal, o número de portugueses que compram online deverá atingir os 59% da população. Outro estudo, este realizado pela Nielsen, afirma que 66% dos portugueses afirmam estar dispostos a fazer encomendas online com entregas ao domicílio no futuro, enquanto 63% se mostra disponível para encomendar online e recolher em locais específicos das lojas.

5.1.4. *Análise do Setor*

5.1.4.1. *Análise do Mercado*

O mercado do surfe vem acompanhando o crescimento da popularidade do desporto e é dominado pelas grandes marcas internacionais. A ANS (Associação Nacional de Surfistas) fez um estudo em 2014, e constatou que o desporto tem um impacto de 400 milhões de euros por ano na economia portuguesa.

Com o aumento do número de praticantes bem como o de campeonatos e escolas de surf, estamos a assistir um crescimento constante desse mercado. Tal crescimento permite a entrada de novas empresas para suprir os praticantes, e apoiar os atletas e competições.

A BCS Shop é um novo *player* e deve usufruir das parcerias existentes e procurar associar-se a outras grandes marcas para conseguir entrar neste mercado. Com a presença das gigantes que dominam o sector e a grande quantidade de novas marcas a surgir, a BCS Shop deve diferenciar-se com estratégias óptimas de penetração e acelerar o aumento de notoriedade sem necessidade de grandes investimentos.

5.1.4.2. *Análise da Concorrência*

A análise da concorrência foi feita tendo em vista a localização da loja física BCS Shop e também as principais plataformas de *e-commerce* no ramo do surfe. A recolha dos dados foi feita através de informações retiradas das redes sociais e *websites* das lojas físicas e das plataformas de *e-commerce*.

A loja física encontra-se em São Pedro do Estoril, na linha de Cascais. Não há mais lojas de surf no Estoril e as lojas de surf mais próximas estão localizadas em Carcavelos, a cerca de 5 km de distância. Dentre elas, três lojas destacam-se como principais concorrentes, e suas informações e principais características estão apresentadas na Tabela III.

Tabela III – Concorrentes Loja Física

	Dr Ding	Quiksilver	Boardculture
Localização	Próximo à estação de comboio de Carcavelos	Paredão da praia de Carcavelos	A 500 metros da praia de Carcavelos
Horário de Funcionamento	2 ^a feira à 6 ^a feira	2 ^a feira à Domingo	2 ^a feira à Sábado

	9:00 às 18:00 Sábados 10:00 às 13:00	10:00 às 20:00	10:00 às 13 - 15:00 às 20:00
Produtos / Serviços	- Pranchas de Surf - Pranchas usadas de profissionais - Acessórios técnicos de Surf - Fatos de surf - Reparo de pranchas	- <i>Surfwear</i> - Fatos de surf	- Pranchas de Surf - Acessórios técnicos de Surf - Fatos de surf - Surfwear
Estratégia	- Busca direcionar o público de Carcavelos à loja - Aposta na fidelização de clientes através de um atendimento especializado - Forte conhecimento sobre pranchas de surf	- Loja localizada no paredão que visa receber o público que frequenta a praia de Carcavelos - Produtos de alta qualidade, com preços elevados - Apenas trabalha com as marcas do grupo Quiksilver (Roxy, DC Shoes)	- Política agressiva de descontos para fazer volume, principalmente em fatos de surf marca O'Neill - Parceria com grandes marcas que investem na loja pelo volume de vendas
Marketing	- Mídias Sociais: Facebook e Instagram - Apoio à atletas locais	- Mídias Sociais: Facebook e Instagram - Letreiro na Avenida Marginal - Eventos com skate/yoga	- Mídias Sociais: Facebook e Instagram - Apoio à atletas locais

Os concorrentes diretos para a loja *online* da BCS Shop são as principais plataformas de *e-commerce* no ramo do surf em Portugal e na Europa, dos quais foram destacados um site português, um inglês e um alemão. Os sites são analisados na Tabela IV.

Tabela IV – Concorrentes Loja *Online*

	58 Surf	BoardShop UK	Blue Tomato
Marcas e Produtos	- Grande variedade de marcas não apenas no ramo do surf - Pranchas de surf, fatos de surf, acessórios técnicos, surf wear, calçados, material técnico de skate, etc	- Grande variedade de marcas não apenas no ramo do surf - Pranchas de surf, acessórios técnicos, fatos de surf	- Grande variedade de marcas não apenas no ramo do surf - Pranchas de surf, Acessórios técnicos, surf wear, calçados.
Política de Entrega / Garantia	- Não apresenta mais info no site	- Frete grátis para todo o Reino Unido, com algumas exceções - Entrega - Frete grátis para toda a Europa para compras superiores a 50 euros - Garantia estendida para fatos de surf - Devolução de prancha	- Frete grátis a partir de 40 euros

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Lojas físicas - Forte presença digital - Promoções de pacotes upselling - Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte presença digital - Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de Lojas físicas - Forte presença digital - Promoções de pacotes upselling - Newsletter
------------------	---	--	---

5.1.4.3. Análise do Cliente

Foram recolhidos *inputs* junto aos clientes, no que diz respeito à Jornada de Compra. Das entrevistas feitas, observou-se que o consumidor da BCS Shop normalmente toma conhecimento da loja através da comunicação das marcas parceiras, da indicação de amigos e também através do Portal Surf Total.

O contacto pessoal e o relacionamento são muito valorizados, assim como o atendimento personalizado e individual. Diferentes clientes apreciaram o empenho e competência dos colaboradores para resolverem seus problemas e afirmaram que a qualidade do atendimento contribuiu para que fidelizassem com a BCS Shop.

No que diz respeito à obtenção de informações sobre os produtos e serviços oferecidos, o *website* é a melhor opção para muitos dos clientes. O *instagram* destaca-se como uma *infoboard* geral da BCS Shop e também como uma das formas de contacto preferidas.

Foi observado que as transações *online* podem ser mais consistentes. A comunicação com o cliente antes, durante e após a compra pode ser mais rápida e sólida. A utilização de pacotes mais completos do *software* da plataforma de *e-commerce* pode garantir um atendimento virtual mais eficaz e responsivo, mesmo com um aumento no volume de pedidos, sem precisar contratar mais um recurso para tal função.

5.1.5. Análise Interna

A análise foi construída baseada na recolha de dados das entrevistas e dos dados secundários disponibilizados pela empresa. A entrevista com o CEO suportou os pontos de recursos humanos, de fornecedores, produtos, preço, distribuição e promoção além da análise da concorrência e das relações empresariais. A análise do consumidor e sua jornada de compra foi sustentada pelas entrevistas com os clientes da BCS Shop.

5.1.5.1. Recursos Humanos

Na empresa trabalham sete pessoas. O projeto foi idealizado por um experiente empresário, que se juntou a um engenheiro especializado em *marketing*, autor do presente trabalho.

O empresário tem uma grande experiência no retalho de artigos de *surfwear* e na fabricação de pranchas de surf. Cultivou bons relacionamentos ao longo de sua carreira, que começou como surfista profissional até focar e especializar-se na fabricação e comercialização de pranchas e artigos de surf por todo o mundo. Atualmente, além de CEO da BCS, é também *shaper* e responsável pela fabricação das pranchas da Country Surfboards na Europa.

O engenheiro possui uma pós graduação em Marketing e Gestão, e, além de apoiar na gestão da empresa é o responsável pelas áreas de marketing e comercial da BCS.

A empresa conta com um departamento de criação e comunicação formados por um experiente designer e uma jovem assistente de marketing. Além disso, um colaborador é responsável pelo atendimento na loja física e logística de entrega dos pedidos. Todos trabalham em full time no escritório/sede. A empresa também conta com os serviços prestados por um contabilista e uma consultora financeira.

Todos os funcionários da empresa, além de formação académica nas respectivas áreas, tem uma ligação forte com o surf. Com isso a empresa busca passar a paixão pelo desporto no dia a dia de trabalho e quando se relaciona com os clientes.

5.1.5.2. Situação Financeira

A empresa não forneceu pormenores de sua situação financeira. Apenas foi informado pelo CEO que houveram os investimentos necessários para o início da operação. Alguns dos gastos iniciais foram a contratação de funcionários, montagem da loja, além da verba para comunicação envolvendo patrocínio a atletas e participação em eventos e feiras.

As vendas estão crescendo gradativamente e a empresa espera que em dois anos chegue ao seu *break even point* e que possa seguir com um crescimento orgânico e sustentável.

5.1.5.3. Fornecedores

A BCS Shop trabalha com diversos fornecedores de produtos finais que são comercializados em suas lojas físicas e online.

Para a linha de produtos produzidos pela própria empresa, a mesma conta com fornecedores de matéria prima e de fabricantes intermediários provenientes de Portugal e de diversos países do mundo.

Apesar de uma empresa nova, já goza de uma boa relação com excelentes fornecedores na China, nos Estados Unidos e no Brasil, que permite a empresa ter acesso a produtos de alta qualidade, mesmo que ainda em pequena escala.

A empresa realiza a fabricação das pranchas da Country Surfboards em uma fábrica terceirizada, a The Factory, na qual estabeleceu-se uma boa parceria e relacionamento. A produção de vestuário acontece quase toda em Portugal, com fornecedores de têxteis e estamparias portuguesas.

5.1.5.4. Relações Empresariais

A BCS Shop conta com boas relações empresariais com diversos *stakeholders* e parceiros que garantem uma produção personalizada.

Importante ressaltar a ótima relação com os donos de algumas das marcas representadas pela empresa, como por exemplo a marca de pranchas havaiana Country Surfboards e a marca brasileira de parafinas Fu Wax, nas quais a empresa é responsável pela comunicação e distribuição a nível europeu. O que também acontece com a marca portuguesa de fatos Janga Wetsuits, na qual a empresa é distribuidora oficial para a região de Lisboa.

No âmbito da publicidade, a BCS tem uma boa relação comercial com a maior plataforma digital de notícias de surf em Portugal, o Surf Total.

Importante destacar também a parceria e boa relação da BCS Shop com escolas e centros de surf, possibilitando ações conjuntas e parceria em eventos e campeonatos. Como por exemplo o Surfing Clube Portugal, que se localiza na mesma praia que a sede da empresa.

Além de possuírem cerca de mil sócios, tem uma grande tradição em formar e preparar bons atletas.

5.1.5.5. Produtos e Serviços

A BCS Shop oferece uma vasta gama de produtos e serviços, voltados para a prática de desportos aquáticos e para o estilo de vida de praia.

A empresa tem a representação a nível Europeu de duas das principais marcas vendidas em sua loja, Fu Wax e Country Surfboards. Para a tradicional marca havaiana de pranchas Country Surfboards, a empresa é responsável pela produção das pranchas e vestuário, obtendo uma maior margem, controle de produção e adequação ao *target* da marca na Europa. A Fu wax é uma marca de parafinas brasileira, considerada por muitos a melhor do mundo, a qual a empresa é responsável pela distribuição à nível europeu.

A empresa também conta com outras grandes marcas em suas lojas físicas e online. A BCS Shop procura comercializar, através de um atendimento especializado e personalizado, todos os equipamentos necessários para a prática do surf, além de uma seleção de *surfwear* e moda praia. Ainda pretende fornecer, através de terceiros, serviços envolvendo o surf, como reparo de pranchas, aulas para todos os níveis de surfista, *surf guides*, e preparação física voltada ao esporte.

5.1.5.6. Preço

Os preços praticados pela BCS Shop fixam-se de acordo com a qualidade e diferenciação de cada marca e linha de produto ou serviço oferecido. Levando em consideração os custos fixos e variáveis, são aplicadas margens que procuram beneficiar o consumidor através de uma óptima relação qualidade-preço.

5.1.5.7. Distribuição

A empresa tem sua distribuição dividida em B2C e B2B. A empresa distribui seus produtos a grosso para outras lojas, diretamente ou através de representantes comerciais. Para

este plano iremos focar na venda B2C, onde a empresa comercializa diretamente ao cliente final.

A empresa é sediada na praia de São Pedro do Estoril, a cerca de 30 minutos de Lisboa. A sede, inaugurada em março de 2019, é dividida em um escritório e uma *flagship store*, a BCS Shop.

A BCS Shop, além de ser o *showroom* das marcas representadas pela empresa, também funciona como ponto de retalho para equipamentos de surf, uma seleção de vestuário e artigos de praia, com atendimento especializado e personalizado. Além disso, o espaço também pode ser utilizado para eventos diversos, como festas, lançamentos, exposições, talk shows, etc.

Além da loja física, a empresa, aposta no marketing digital e no *e-commerce* para realizar vendas B2C para toda a Europa através da recém lançada plataforma de *e-commerce*, o website da BCS Shop.

5.1.5.8. Promoção

A BCS Shop procura ter uma comunicação ativa e irreverente. A promoção da empresa é feita predominantemente através dos mídias sociais (Facebook e Instagram) e do website. Também são realizados eventos na loja, além da parceria e participação em outros eventos do segmento de surf.

A parceria com o Portal SurfTotal, é fundamental, pois por ser o maior portal de surf de Portugal maximiza e multiplica o alcance e assertividade das campanhas e ações da empresa. Além do *banner* direcionando os visitantes do portal para a loja online, ainda existe a possibilidade de publicação de matérias, press releases e lançamentos da BCS Shop e suas marcas.

5.1.5.9. Evidências Físicas

A loja física da BCS Shop tem cerca de 120 metros quadrados e possui uma decoração com o tema praia. Possui *corners* para cada uma das principais marcas com as quais a

empresa trabalha. Cada *corner* dá destaque a sua respectiva marca com logótipos e bonitas fotos, além dos produtos expostos de maneira a serem valorizados ao máximo.

O objetivo é manter um ambiente *clean* e não muito cheio de produtos e *posters* como normalmente são as *surf shops*. A loja é frequentemente limpa e está sempre aromatizada com essências refrescantes que remetem ao ambiente marítimo. Para completar o ambiente, conta com caixas de som que estão sempre a tocar uma fina seleção de *surf music*.

A loja conta com uma área externa com mesas e cadeiras de madeira, além de um relvado artificial. Além de ser muito utilizada para os eventos realizados na loja, muitos clientes também usam esta área para tomarem um açaí e deixarem seus fatos de surfe a secar.

A BCS Shop ainda conta com outras evidências físicas como *t-shirts* e camisolas com o logo da marca, além de *flyers* publicitários e autocolantes.

5.1.5.10. Processos

A BCS Shop tem a loja física e o *website* como principais canais para realizar as vendas de seus produtos e serviços. Além disso a empresa ainda conta com outros pontos de contacto com os clientes como *e-mail*, telefone e as redes sociais que podem desencadear em vendas *online* ou direcionar o cliente para finalizar a compra na loja física.

O atendimento na loja física tem uma abordagem suave, em que o vendedor apenas cumprimenta o cliente, e o ajuda apenas quando é requisitado. A BCS Shop procura oferecer um atendimento personalizado e especializado, mas sem pressionar o cliente ou tentar forçar as vendas de maneira agressiva.

O *website* recebe pedidos que são direcionados para uma caixa de *e-mail*. Após o recebimento do *e-mail*, a próxima etapa é embalar o pedido e solicitar a recolha pela empresa de transporte. O cliente ao fazer o pagamento recebe uma mensagem de agradecimento e confirmação do seu pedido. Após a recolha, nova mensagem é enviada ao cliente com o *tracking* para que o mesmo possa acompanhar seu pedido.

Os pedidos são verificados no começo e no meio do dia e foi identificado nas entrevistas que a velocidade de resposta aos pedidos deveria ser imediata e que isso poderia causar alguma insegurança nos clientes.

5.2. Análise SWOT

Com base na análise efetuada ao ambiente interno e externo da BCS Shop, elaborou-se a seguinte matriz SWOT, apresentada na Tabela V.

Tabela V - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do CEO no mercado de surf - Parceria com escolas e centros de surf - Parceria com portal Surf Total - Associação com grandes marcas internacionais - Associação com grandes atletas - Sede / Flagship Store integradas - Qualidade no atendimento pré e pós venda - Unica surfshop no Estoril 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação ainda desconhecida devido ao facto de ser uma loja recente que necessita de ter sua imagem trabalhada - Necessidade de grande investimento em patrocínio e publicidade - Custos fixos altos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado de surf e do turismo - Faculdade Nova em Carcavelos - Explorar o mercado europeu através do <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um mercado competitivo - Notoriedade e influência no mercado por parte das grandes marcas - Maior “margem de manobra” em relação ao preço por parte dos concorrentes

5.3. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

A segmentação foi realizada com base nos critérios de nível demográfico, classe social e comportamental. Segundo o próprio CEO da empresa devido a variedade de produtos e serviços oferecidos a *Target* da BCS Shop é bem amplo e abrangente, composto por homens e mulheres dos 10 aos 60 anos, de classe social A (Classe Alta) e B (Média/Alta), todos tendo em comum a paixão pelos desportos de água e pelo estilo de vida de praia.

A loja física visa receber e direccionar os moradores, turistas e visitantes da região de Lisboa e da linha de Cascais. Para a loja online a componente geográfica do *Target* se expande à nível europeu, com o foco na França, Espanha, Itália e Reino Unido.

A BCS Shop ambiciona posicionar-se como uma loja reconhecida pelo seu ótimo ambiente, pelo atendimento especializado e personalizado, e por ter produtos de alta qualidade com preço justo. O objetivo é que os clientes se sintam parte de uma família e considerem a BCS Shop não apenas uma loja de artigos de surf, e sim como um lugar

agradável, com ambiente acolhedor em que terão suas necessidades supridas e seus problemas resolvidos.

5.4. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.4.1. *Objetivos Quantitativos e Qualitativos*

O Plano de Marketing para a BCS Shop tem os seguintes objetivos de marketing para o ano de 2020:

- Âmbito qualitativo
 - Ser a loja de surf “*top of mind*” na região da linha de Cascais;
 - Ganhar notoriedade nos principais países da Europa;
 - Optimizar a articulação de canais e pontos de contacto com os clientes.

- Âmbito quantitativos:
 - Aumentar o número de consumidores em 25%;
 - Aumentar o volume de vendas em cerca de 25%;
 - Atingir mais de 15 mil seguidores no Instagram.

5.4.2. *Estratégia*

A BCS Shop para o pouco tempo de operação já deu importantes passos: associou-se a grandes marcas, grandes atletas, montou uma loja física com bom leque de produtos e serviços em um agradável ambiente e fez boas parcerias comerciais.

Para ser uma loja “*top of mind*” na linha de Cascais e aumentar sua notoriedade pela Europa a BCS Shop deve apresentar uma comunicação ativa e atualizada, utilizando uma mensagem consistente e adequada a todos os seus pontos de contacto com o consumidor. A BCS Shop deve utilizar a sua parceria com o Portal Surf Total e com as grandes marcas e atletas aos quais é a associada para fortalecer sua imagem, ganhar mais seguidores e garantir uma forte presença digital.

A realização de ações de marketing, participação em feiras, patrocínio a atletas e a realização de eventos na loja física também contribuirão para o aumento da notoriedade da

marca, e também para o direcionamento de um maior número de clientes às loja física e *online* da BCS Shop.

A BCS Shop almeja um aumento em suas vendas e em sua base de clientes fidelizados, e para ir de encontro a tais objetivos vai seguir a estratégia omnicanais. Muitas empresas obtiveram sucesso ao utilizar o sucesso de sua loja física para credibilizar a loja *online* e utilizar de maneira eficiente e assertiva os diferentes pontos de contacto com o cliente para garantir que ele vai passar por todas as etapas da jornada de compra desde o aprendizado e reconhecimento da empresa até a fidelização.

A empresa deve buscar uma melhor articulação dos canais de venda e pontos de contacto com o cliente. É fundamental perceber ao pormenor como os consumidores obtêm as informações e como as transações são realizadas. É essencial maximizar o relacionamento com os clientes e compreender cada vez mais o caminho percorrido, identificando e corrigindo possíveis ruídos e inconsistências durante todo o processo de compra, garantindo uma jornada suave e sem interrupções.

5.5. Estratégias de Marketing-Mix

A fim de alcançar os objetivos qualitativos e quantitativos propostos e tendo por base o diagnóstico efetuado à situação atual da empresa em estudo, foram definidas as seguintes táticas de marketing-mix, apresentadas na Tabela VI.

Tabela VI - Táticas de Marketing-Mix

Elementos do Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	
Produto/ Serviço	A1	<p>• Pranchas de Surf</p> <p>A loja conta com uma gama completa de pranchas de surf para todos os níveis de surfista e tipos de onda. Podendo ser compradas do estoque da loja ou através de encomendas customizadas.</p> <p>- <u>Country Surfboards</u>: Tradicional marca de pranchas havaiana em que a empresa é responsável pela produção e tem a representação para toda a Europa. A marca acaba de lançar a “Killer Fish”, um modelo de prancha desenvolvido com o bi-campeão nacional de</p>

	<p>surf Miguel Blanco.</p> <p>- <u>Cabianca Designs</u>: Marca de pranchas que patrocina o bi-campeão mundial de surf Gabriel Medina</p> <p>- <u>SharpEye Surfboards</u>: Marca americana que patrocina muitos surfistas da elite mundial como Filipe Toledo, Kanoa Igarashi e Tati- Weston Webb</p> <p>• Fatos de Surf</p> <p>A empresa fechou uma parceria com a irreverente e conhecida marca de fatos de surf portuguesa JANGA, na qual é responsável por sua distribuição em toda a grande Lisboa. Além de bons produtos e uma forte presença digital a Janga direciona muitos clientes a BCS Shop. A empresa tem bom relacionamento comercial com a marca, aonde desenvolvem-se campanhas e ações de marketing em conjunto.</p> <p>Além de toda a gama de fatos de surf, a JANGA ainda abastece a loja com pranchas de borracha tipo <i>softtop</i>, ponchos, botas de surf e boa variedade de <i>surfwear</i>.</p> <p>• Acessórios de Surf</p> <p>A loja comercializa os principais acessórios necessários para a prática do surf. Dentre eles:</p> <p>- <i>Decks, leashes</i>, quilhas, capas de prancha, ponchos, <i>rack</i> para o carro, entre outros.</p> <p>• Parafina</p> <p>A empresa é responsável pela representação e distribuição da marca de parafina brasileira FU WAX. A marca foi considerada pelas revistas de surf mais influentes e pela grande maioria dos surfistas da elite mundial como a melhor do mundo. É a única marca de parafina vendida na loja.</p> <p>• Surfwear – roupa e acessórios</p> <p>A loja conta com uma completa linha de <i>surfwear</i> com t-shirts, camisolas, calças, calções de banho, meias, bonés, óculos de sol, bolsas, mochilas, toalha de praia, bijuterias, entre outros.</p> <p>• Biquínis e Moda Praia</p> <p>Para os meses mais quentes do ano a loja aposta em uma coleção de biquínis e moda praia composta por camisas, vestidos, calças, shorts de ganga, entre outros.</p> <p>A empresa trabalha tanto com a LALABAN, uma marca própria quanto com a SALINAS,</p>
A2	
A3	
A4	
A5	
A6	

	<p>A7</p> <p>A8</p> <p>A9</p> <p>A10</p> <p>A11</p>	<p>uma conhecida marca brasileira.</p> <p>• Açaí A loja conta com açaí em pote fechado, não manipulado e pronto a comer.</p> <p>• Aulas de Surf A loja apesar de não ter escola de surf própria, anuncia e terceiriza os clientes para escolas parceiras especializadas no ensino de surf para todos os níveis de surfistas.</p> <p>• Reparo de pranchas O reparo de pranchas na loja é terceirizado para um especialista que já está no mercado há muito tempo e possui uma oficina próxima a loja, capaz de oferecer um serviço rápido, eficiente.</p> <p>• Aluguer de equipamentos A loja conta com pranchas, acessórios de surf e fatos de borracha destinados para o aluguer.</p> <p>• Guia de surf Mais um serviço terceirizado para um parceiro da loja que possui uma carrinha com serviço de guia de surf com opção de fotografia e filmagem da sessão.</p>
<p>Preço</p>	<p>B1</p>	<p>As estratégias de preço mantêm-se as mesmas:</p> <p>• Pranchas de Surf Média dos preços por marca:</p> <p>- Country Surfboards: <i>Shortboard (a partir de 499€) / Funboards (a partir de 650€) / Longboards (a partir de 850€).</i></p> <p>- Cabianca Designs: todas as pranchas a partir de 598€.</p> <p>- SharpEye Surfboards: todas as pranchas a partir de 625€.</p>

	B2	<p>• Fatos de Surf</p> <p>Os fatos de surf variam de 259€ até 359€. As botas de surf custam 55€ e os ponchos em média 45€.</p>
	B3	<p>• Acessórios de Surf</p> <p>Os acessórios variam muito, e a loja procura ter sempre opções mais <i>premium</i> com preço e qualidade mais elevada e, também opções de marcas com preço mais acessível.</p> <p>Alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decks: média de 30€ - Leashes: média de 30€ - Quilhas: média de 100€ - Capas de pranchas: média de 40€
	B4	<p>• Parafina</p> <p>A parafina da marca FU WAX custa 5€, um pouco mais caro que as marcas concorrentes (média 3€), entretanto apresenta uma qualidade muito superior e uma enorme demanda.</p>
	B5	<p>• Surfwear – roupa e acessórios</p> <ul style="list-style-type: none"> - T-shirts: média de 25€ - Camisolas: média de 35€ - Calções de banho: média de 35€ - Boné: média de 15€ - Mochilas: média de 30€
	B6	<p>• Biquínis e Moda Praia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biquínis e fatos de banho – média de 50€ o conjunto completo - Short de ganga – média de 30€ - Vestidos – média de 40€ - Calças – média de 35€ - Bolsa de praia – média de 30€
	B7	<p>• Açaí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Açaí de 200 ml – 3,80€

	<p>B8</p> <p>B9</p> <p>B10</p> <p>B11</p>	<p>- Açai de 500 ml – 8€</p> <p>• Aulas de Surf Os preços das aulas são estabelecidos pelas escolas e variam em torno de 25€ para as aulas em grupo e 50€ para as aulas individuais.</p> <p>• Reparo de pranchas O reparo de pranchas tem preços variados dependendo do tamanho e gravidade do quebrado na prancha.</p> <p>• Aluguer de equipamentos Pranchas: 30€ - meio dia / 50€ o dia inteiro Fatos de surf: 20€ - meio dia / 40€ o dia inteiro</p> <p>• Guia de surf Meio dia por pessoa: 30€ / 50€ com filmagens e fotos Dia inteiro: 50€ / 80€ com filmagens e fotos</p>
<p>Local/ Distribuição</p>	<p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p> <p>C4</p>	<p>• Loja física em São Pedro do Estoril</p> <p>• Loja do Instagram</p> <p>• Loja do Facebook</p> <p>• Website / Plataforma E-Commerce</p>
<p>Comunicação</p>	<p>D1</p>	<p>• Mídias Sociais - Instagram e Facebook – Plataformas ideal para apresentar a loja, seus produtos e serviços, e também para comunicar promoções, eventos e ações de marketing. É uma ferramenta fundamental para buscar novos clientes, para criar o desejo, estimular o engajamento com os seguidores e direcioná-los para a loja online.</p>

	D2	<ul style="list-style-type: none"> • Website / Blog / Newsletter – Além de funcionar como loja <i>online</i> o <i>website</i> conta com um blog que compartilha promoções, eventos, novidades na loja, notícias e conteúdo do mundo do surf. As <i>newsletters</i> também tem o mesmo intuito do blog e são enviadas para clientes que se cadastram no site.
	D3	<ul style="list-style-type: none"> • Material físico de <i>merchandising</i> – Cartões de visita dos funcionários; Cartões QR Code direcionando pro site e redes sociais; Flyers promocionais e informativos; Folders de apresentação da loja; T-shirts da loja; Autocolantes com a logo da loja.
	D4	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na feira de surf Surf Out Portugal – Participação com um stand na feira maior feira de Surf do país, que acontece no mês de setembro.
	D5	<ul style="list-style-type: none"> • Surf Total – Banner mensal com duração de sete dias, direcionando para a loja <i>online</i>, além da publicação de matérias, press releases e lançamentos da BCS Shop e suas marcas.
	D6	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos na loja – Lançamentos de coleção ou de novos produtos; Apresentação de marcas; Talk-Shows; Festas e <i>sunsets</i>; etc.
	D7	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeos Informativos – Videos informativos sobre a loja, suas marcas, seus produtos e serviços, como chegar na loja, sobre os eventos da loja, entre outras ideias que respondam e solucionem possíveis dúvidas e problemas.
	D8	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio a atletas, <i>influencers</i> e formadores de opinião
	D9	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio de um campeonato de surf em São Pedro do Estoril
Evidências Físicas	E1	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores uniformizados – Uniformes com o logo da loja, ou com

	E2	peças estratégicas que são vendidas na loja
	E3	<ul style="list-style-type: none"> • Boa música – Músicas que sejam compatíveis com o clima de praia e surf.
Processos		Acompanhar e garantir um atendimento personalizado para o cliente durante em todo o processo de compra.
	F1	<ul style="list-style-type: none"> • Upgrade no software da plataforma e-commerce – A versão pretendida apesar de ter um custo superior possui mais recursos que permitem garantir maior velocidade de resposta e eficiência nas transações do site.
	F2	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-venda – Compreender o que o cliente deseja e fornecer as informações necessárias sobre os produtos ou serviços, garantindo que o cliente terá o mais adequado as suas necessidades. A equipe deve estar integrada e entrosada para acompanhar o cliente nos diferentes pontos de contacto com a loja (telefone, mensagens nas redes sociais, e-mail, <i>chat</i> do <i>website</i>, ou atendimento na loja física) .
	F3	<ul style="list-style-type: none"> • Execução da venda – Transmitir confiança e segurança, cumprir o que foi prometido sempre com atitude positiva e com sorriso no rosto.
	F4	<ul style="list-style-type: none"> • Pós Venda – Certificar que o comprador está satisfeito com o produto/service e com o atendimento. Buscar fazê-lo sentir-se parte da família.
Pessoas	G1	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de atendimento para o Comercial
	G2	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de atendente extra para o verão, finais de semana e eventos
	G3	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de metas e comissões de venda

5.6. Calendarização, Orçamento e Controle

5.6.1. Calendarização

A calendarização das táticas de marketing-mix propostas para o presente plano, apresentada na Tabela VII, tem o horizonte temporal de um ano e terá o seu início em janeiro de 2020. A calendarização foi organizada mensalmente.

Tabela VII - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix

Elementos do Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto/ Serviço	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10, A11												
	A6												
Preço	B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, B9, B10, B11												
	B6												
Local/ Distribuição	C1, C2, C3, C4												
Comunicação	D1, D2, D3, D5, D6, D7, D8												
	D4												
	D9												
Evidências Físicas	E1, E2, E3												
Processos	F1, F2, F3, F4												
Pessoas	G1, G2, G3												

5.6.2. Orçamento e Controle

O orçamento da empresa não pode ser divulgado neste estudo, porém as táticas e ações de marketing a serem implementadas estão de acordo com os investimentos previstos para a BCS Shop.

O controle e monitorização a realizar após implementação da estratégia de marketing apresentarão várias vertentes.

Serão feitos relatórios de marketing digital, avaliando as principais métricas e indicadores das media sociais dentre elas a evolução do número e do engajamento dos seguidores, as impressões, o alcance e número de *clicks* nos links direcionados. Para o *website* destacam-se o número e o tempo médio das visitas, as aquisições, as páginas mais visitadas e a taxa de rejeição.

Na loja física será observado o fluxo de clientes e observações sobre o seu comportamento. Serão observados e analisados também as avaliações dos clientes no *Google* e nas redes sociais da loja. Será feita, mensalmente uma análise geral do desempenho da loja com relatório e propostas de melhoria. Além disso, será feito um acompanhamento e compreensão da evolução do volume de vendas.

6. Conclusões, Limitações e Recomendações

A BCS Shop é uma empresa jovem que deseja crescer e aumentar suas vendas, e pretende fazer isso através de uma estratégia de marketing omnicanais. Como possui uma gestão não profissionalizada, o desenvolvimento da estratégia e das táticas de *marketing mix* deste plano são fundamentais para que a empresa garanta uma melhor articulação dos múltiplos canais já existentes e consiga, dessa forma, atingir os resultados esperados.

Este trabalho apresenta uma análise situacional da empresa que permite ao seu gestor uma melhor compreensão do mercado em que se encontra e dos seus principais *players*, bem como da sua caracterização interna. Da recolha de dados realizada, conclui-se que os clientes da BCS Shop estão satisfeitos com o serviço prestado pela empresa e avaliam positivamente a sua experiência de compra. Foram ainda recolhidas importantes informações sobre suas jornadas de compra que contribuirão para uma melhor integração dos pontos de contacto com a empresa, como a necessidade de melhorar a velocidade de resposta para os pedidos *online*. Um *upgrade* no *software* da plataforma de *e-commerce* irá corrigir tal situação.

O plano proposto conseguiu identificar e organizar os recursos e mais valias já existentes na empresa, assim como também propôs o que se necessita e espera de melhorias para o atingimento dos objetivos propostos para 2020.

Foi identificada a necessidade de se realizar uma comunicação consistente em todos os pontos de contacto, e de aumentar a eficiência e rapidez nas transações. A BCS Shop deve focar em uma constante especialização e melhoria da qualidade do seu atendimento, visando sempre a satisfação dos clientes. Aumentar a quantidade e profundidade das relações comerciais e buscar um constante aumento no número de clientes fidelizados.

Em relação às limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade em encontrar informação e dados detalhados sobre o mercado de surf, nomeadamente em Portugal e na Europa. Outra limitação identificada foi a impossibilidade de recolher mais informações sobre o comportamento de compra e sobre o perfil sociodemográfico do cliente da BCS Shop, por motivos temporais e de gestão da vida profissional.. Apesar de não ter sido feito a tempo para reportar os dados no presente trabalho, recomenda-se e pretende-se realizar tal estudo à posteriori.

Fica também como recomendação para trabalhos futuros a elaboração de um plano de comunicação para a empresa com destaque para sua estratégia digital, para que a empresa seja

capaz de, cada vez mais, aumentar sua presença digital e consigo aprofundar seus conhecimentos e novas tendências envolvendo o *e-commerce*.

Referências Bibliográficas

- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Booms, B. H. & Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services. American Marketing Association*, 47–51.
- Fulgoni, G. M. (2014). “Omni-Channel” Retail Insights and The Consumer’s Path-to-Purchase: How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377-380.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Administração em Marketing*. 12^a ed. Pearson Prentice Hall
- Kotler, Ph. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. 14^a ed. New York: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7^a ed. Boston: Pearson.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research - An Applied Approach*. 3^a ed. Essex: Pearson Education
- Marques, F., Félix, C., Simão, L., & Leite, Y. (2012). Marketing experiencial: um estudo de caso em um restaurante. In *X Convibra Administração–Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (pp. 1-11).
- McDonald, M., & Wilson, H. (2007). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. 6^a ed. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 5-22.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol.46, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

- Payne, E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 11(2), pp. 185-197.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* 5a ed. Essex: Pearson Education.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* 2^a ed. Essex: Pearson Financial Times.

Anexos

Anexo A – Entrevista semi-estruturada com o CEO

Análise da Situação atual da empresa

- Como começou este projeto?
- Porquê o nome Brands Co?
- Recursos humanos da empresa.
- Que tipo de produtos e serviços são oferecidos?
- A que grupo de consumidores se dirige a BCS Shop?
- No que diz respeito á quantidade de vendas, qual é o produto que tens mais influência no volume de vendas?
- Quais são os vossos principais concorrentes?
- Quais são os vossos principais fornecedores
- Alguma relação comercial importante para ressaltar?
- Consegue identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa?
- Qual a tua percepção do situação económica atual de Portugal e da Europa?
- Qual a tua percepção do mercado de surf em Portugal e na Europa?
- Consegue identificar oportunidades e ameaças no meio externo para a Brands Co Store?
- Relativamente aos 2 P's Distribuição e Preço do Marketing-mix, qual a vossa política?
- A nível de comunicação, como é que a empresa actua?
- Quanto ao vosso futuro? Quais outros projectos planejam desenvolver?
- A nível orçamental, podias-me fornecer algumas informações acerca dos vossos custos?

Anexo B - Entrevista semi-estruturada com clientes próximos

1º bloco – Aquecimento. Conhecendo o cliente e sua relação com a BCS Shop

- Nome / Idade / Profissão
- Faz Surf? Aonde?
- Como chegou a BCS Shop?
- Já comprou na BCS Shop? O que?

- Quantas vezes já foi à BCS Shop?

2º bloco – Avaliar a jornada de compra e a utilização e integração dos pontos de contacto entre os clientes e a BCS Shop:

- Qual foi o teu primeiro contacto com a BCS Shop?
(Pontos de contacto possíveis: Instagram / Facebook / Website Chat / E-mail / Phone / Physical Store / Folder / Other?)
- Quais desses canais já usou para se contactar com a BCS Shop?
- Descreva como foi o processo para a sua primeira compra na BCS Shop?
- O que mudaria no processo?
- Já fez compras online na BCS Shop? E em outros sites? Alguma reclamação ou sugestão de melhoria no processo?
- Qual a melhor maneira para se comunicar com a BCS Shop?
- E para saber mais sobre os produtos, serviços e novidades da BCS Shop?

3º bloco – Grau de satisfação e qualidade do serviço prestado baseado nos aspetos do modelo SERVQUAL

- Como avalia as instalações físicas da BCS? O que mudaria? Descreva como te sentiste na loja e como o ambiente contribuiu para a tua experiência de compra.
- Como foram os contatos online com a BCS? Como poderiam ser melhores?
- Como avalia o atendimento na loja física? Como afetou a tua experiência na BCS? Descreva a experiência com o máximo de detalhes que puder.
- A BCS demonstrou interesse em resolver os seus problemas?
- Os colaboradores da BCS compreenderam suas necessidades?
- Os colaboradores da BCS passam confiança?
- Os colaboradores conheciam bem os produtos?
- Como avalia de forma geral a experiência de compra na BCS?