ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

ON2SPORTS –PROJECTO INOVADOR NA ÁREA DO DESPORTO | UM MODELO DE NEGÓCIO VIÁVEL

Pedro Mascarenhas

Projecto de Mestrado

em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Pereira, Professor, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio 2012

Agradecimentos

Ao meu excelente orientador, Prof. Doutor Renato Pereira.

À minha família, amigos e em particular ao Pedro Pereira Martins.

À Xena por todo o seu apoio e por estar sempre presente.

A todos o meu muito obrigado. Sozinho seria certamente mais difícil.

Sumário

A constante evolução da tecnologia e o crescimento exponencial do uso da *internet* na década de 90 geraram profundas alterações nos padrões de compra e de consumo dos consumidores. Estas alterações dão origem a um novo conceito e, também, a um novo mercado: o mercado eletrónico. Nos últimos 20 anos, quer a tendência de consumo, quer o local de compra têm derivado do mercado "real" para o eletrónico. É, neste âmbito, que é apresentado o projeto On2Sports.

O On2Sports consiste numa plataforma *web* que tem como produto principal facultar o aluguer de campos desportivos. Por um lado, pretende-se que um praticante de desporto encontre um campo ou parceiro disponível para jogar. Por outro, ambiciona-se que os estabelecimentos desportivos possam divulgar os seus serviços, potenciando assim a taxa de ocupação e rentabilidade dos espaços.

O período de 3 anos apresentado tem por base apenas o funcionamento no mercado português. No entanto, no final deste período, o objetivo passa necessariamente por uma internacionalização do On2Sports.

Com a preocupação em criar um modelo de negócio inovador e adequado ao mercado eletrónico opta-se, numa primeira fase, por efetuar um enquadramento teórico sobre esta matéria e decidir sobre qual o autor e modelo de negócio a utilizar. É neste sentido que, posteriormente, se apresenta um quadro de referência tendo por base o modelo escolhido de Osterwalder. A & Pigneur. Y, 2010.

Para a realização do modelo de negócio é necessário, em primeiro lugar, desenvolver uma análise interna e competitiva de mercado, para depois se definir a estratégia de desenvolvimento, o *marketing mix* e respetivos requisitos para a implementação.

No final é apresentada uma avaliação da proposta recorrendo a elementos de avaliação financeira que permitem concluir a viabilidade e sucesso do projeto através de um Valor Atual Líquido de 1.386.848,62€, uma Taxa Interna de Rendibilidade de 246% e um *Payback Period* de 1 ano e 5 meses.

Palavras-chave: aluguer, comércio eletrónico, modelo de negócio, plataforma.

Abstract

The constant evolution of technology and the exponential growth of Internet in the 90s led to profound changes in buying and consuming patterns of consumers. These changes give rise to a new concept and also to a new market: the electronic marketplace.

Over the past 20 years, both consumption's trend and the place of purchase have been moving from the "real" market to the electronic one. It is in this context that the On2Sports project is presented.

On2Sports is a web platform that provides the rental of sports fields as a core product. On the one hand, the aim of this project is to provide an easy way for someone who practices sports to find a field and an available partner who also wants to play. On the other, it is also intended that the sport facilities can advertise their services, thereby enhancing the occupancy rate and profitability of the spaces.

The 3 years period presented here is only based on the operation in the Portuguese market. However, at the end of this period, the goal is to make On2Sports an international product.

With the concern in mind for creating an innovative business model which would be appropriate for the electronic marketplace, it was initially decided to develop a theoretical framework on this matter and to chose an author and business model. Following this role, it is then presented a framework based on the model chosen – Osterwalder. A & Pigneur. Y, 2010.

For creating the business model, first is necessary to develop an internal and competitive market analysis, and subsequently to define the development strategy, the marketing mix and the respective implantation requirements.

Finally, it is presented an evaluation review where it is stated the financial viability and success of the project through a Net Present Value of 1.386.848,62€, an Internal Rate of Return of 246% and a Payback Period of 1 year and 5 months.

Keywords: rent, e-commerce, business model, web platform.

Índice

Agradecimentos I
Sumário II
Abstract III
Índice IV
Índice de Tabelas V
Índice de Figuras VI
Sumário Executivo VII
1. Fundamentação Teórica 1
1.1 Modelos de Negócio: Enquadramento, Conceito e Problemáticas 1
1.2. Componentes de um modelo de negócio 5
1.3. O E-commerce ou Comércio Electrónico 7
1.4. *Business to Consumer* (B2C) e *Business to Business* (B2B) 11
2. Quadro de Referência 13
3. Análise de Mercado 18
3.1. Forças de Mercado – Análise do mercado 18
3.2. Forças da indústria – Análise competitiva 23
3.3. Tendências-chave – Previsão 25
3.4. Forças Macroeconómicas 26
4. Avaliação de modelos de negócios: análise externa, interna e competitiva 27
4.1. A tela do Modelo de Negócio On2Sports – Plataforma Multilateral 27
4.2. Análise SWOT: avaliação da integridade geral 29
4.3 Análise SWOT: avaliação de cada bloco constitutivo 30
5. Apresentação do negócio e objectivos 37
6. Estratégia de desenvolvimento 38
7. Definição de políticas de implementação 40
7.1. Marketing Mix 40
8. Requisitos para a implementação 55
9. Avaliação Financeira do Projecto 56
10. Avaliação da proposta 70
11. Conclusões 73
Bibliografia 76
Anexos 79

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceito de modelos de negócio apresentados por diversos autores. Fonte: Construção do Autor 5
Tabela 2: Resumo da análise mercado do desporto. Fonte: Eurobarómetro 2010 20
Tabela 3: Avaliação da Proposta de Valor | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 31
Tabela 4: Avaliação dos Fluxos de Rendimento | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor .. 31
Tabela 5:Avaliação da Estrutura de Custos | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 32
Tabela 6: Avaliação dos Recursos-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 32
Tabela 7: Avaliação das Actividades-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 33
Tabela 8: Avaliação das Parcerias-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 33
Tabela 9: Avaliação do Segmento de Clientes | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 34
Tabela 10: Avaliação dos Canais de Distribuição | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 34
Tabela 11: Avaliação das Relações com o Cliente | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor 35
Tabela 12: Análise SWOT sistémica. Fonte: Análise do Autor 36
Tabela 13: Preço dos serviços prestados aos utilizadores. Fonte: Construção do Autor 48
Tabela 14: Preço dos serviços – preços e custos - prestados aos clubes. Fonte: Construção do Autor 48
Tabela 15: Investimento Comunicação *Pay Per Click*. Fonte: Construção do Autor 50
Tabela 16: Investimento *Sponsorização*. Fonte: Construção do Autor 50
Tabela 17: Investimento em Marketing Relacional. Fonte: Construção do Autor 51
Tabela 18: Investimento Assessoria de Imprensa. Fonte: Construção do Autor 52
Tabela 19: Investimento na Agência de Publicidade e *Branding*. Fonte: Construção do Autor 53
Tabela 20: Investimento no ano 1 contemplados pelos apoios do QREN. Fonte: Construção do Autor 57
Tabela 21: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de futebol. Fonte: Construção do Autor 59
Tabela 22: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de ténis. Fonte: Construção do Autor 60
Tabela 23: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de outras modalidades. Fonte: Construção do Autor 61

Tabela 24: Valor gerado pelo serviço de *backoffice* para gestão do clube. Fonte: Construção do Autor 61
Tabela 25: Valor gerado pela adesão ao serviço *competitive*. Fonte: Construção do Autor 62
Tabela 26: Valor gerado pelas receitas de publicidade. Fonte: Construção do Autor 62
Tabela 27: Gastos Variáveis Futebol. Fonte: Construção do Autor 63
Tabela 28: Gastos Variáveis Ténis. Fonte: Construção do Autor 63
Tabela 29: Gastos Variáveis Outras modalidades. Fonte: Construção do Autor 64
Tabela 30: Gastos em FSE (valores sem IVA). Fonte: Construção do Autor 64
Tabela 31: Gastos com Pessoal. Fonte: Construção do Autor 65
Tabela 32: Investimento em Capital Fixo. Fonte: Construção do Autor 66
Tabela 33: Mapa de Fundo de Maneio. Fonte: Construção do Autor 67
Tabela 34: Plano de Financiamento. Fonte: Construção do Autor 68
Tabela 35: Demonstração de Resultados Previsional. Fonte: Construção do Autor 68
Tabela 36: Mapa de Cash Flow. Fonte: Construção do Autor 68
Tabela 37: Balanço Previsional. Fonte: Construção do Autor 69
Tabela 38: Indicadores de análise. Fonte: Construção do Autor 70
Tabela 39: Modelo CAPM. Fonte: Construção do Autor 71
Tabela 40: Cash Flow do projecto actualizado. Fonte: Construção do Autor 72
Tabela 41: Indicadores de avaliação da proposta. Fonte: Construção do Autor 72

Índice de Figuras

Fig. 1: Tela do Modelo de Negócio. Fonte: Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010) 13
Fig. 2: Tela de Negócio. Fonte: Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010) 14
Fig. 3: Tela do Modelo de Negócio On2Sports. Fonte: Construção do Autor a partir do *framework* de Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010) 28
Fig. 4: Proposta logótipo_1. Fonte: Construção do Autor 47
Fig. 5: Proposta logótipo_2 (fundo laranja). Fonte: Construção do Autor 47

Sumário Executivo

O constante avanço e desenvolvimento das tecnologias de informação permitiram que hoje as pessoas, empresas e negócios estejam à "distância de um único clique". Vive-se cada vez mais na verdadeira aldeia global.

É no final da década de 80 com o surgimento da *World Wide Web* (*Web*) e, posteriormente, na década de 90 com o *boom* da internet que esta aldeia atravessa o seu período de maior evolução e "construção".

Esta nova e inovadora ferramenta tecnológica alterou, desde então, a forma de vida, os padrões de consumo e o modo de comunicação entre a população mundial. A sociedade e economia sofreram nova alteração e o tecido empresarial teve, mais uma vez, de se adaptar.

Com a crescente utilização e dependência da *internet*, as empresas sentiram-se obrigadas a adaptar o seu negócio por forma a dar resposta às novas necessidades dos clientes. É, neste contexto, que nasce um novo conceito: o mercado electrónico ou *e-commerce*.

Segundo Drucker (2000) o comércio electrónico representa para a revolução da informação o que a ferrovia representou para a Revolução Industrial: uma evolução totalmente inesperada.

Com o *e-commerce* as empresas passaram a possuir um novo canal de exposição, comunicação, distribuição e venda capazes de atingir clientes que através dos meios tradicionais não conseguiriam alcançar e, consequentemente, potenciar as suas receitas (Daniel *et al.*,2002).

Actualmente, a *internet* já é uma ferramenta massificada e o comércio electrónico apresenta-se como o local de compra preferencial para uma grande percentagem da população. Os consumos efectuados através deste mercado já representam mesmo uma grande fatia dos consumos totais de uma pessoa individual.

Neste mercado, ao contrário do mercado tradicional, os consumidores têm um poder negocial extremamente elevado.

Hoje, o consumidor pode escolher um produto oriundo de qualquer país do mundo, a qualquer momento e em qualquer lugar. Pode ainda comparar milhares de produtos, preços, características e promoções.

Deste modo, e tendo ainda por base a partilha de comentários efectuada por outros clientes ou interessados de um determinado produto nos diversos espaços cibernéticos, o consumidor pode tomar uma decisão de compra de uma forma mais racional e com maior conhecimento de causa.

É neste contexto que nasce o projecto On2Sports.

Antes de se avançar para a implementação do projecto é necessário definir o modelo de negócio que mais se adequa ao projecto.

Da análise de diversas perspectivas apresentadas por vários autores sobre o conceito de modelo de negócio, conclui-se que o quadro de referência indicado para o desenvolvimento do projecto deverá assentar no modelo de negócio defendido e apresentado por Osterwalder & Pigneur, em 2010.

Este modelo inovador criado por mais de 470 profissionais é, no meu entender, o modelo mais completo e eficaz. Tal afirmação ganha ainda mais força quando algumas das empresas mais prestigiadas e inovadoras da actualidade já praticam este modelo nas suas estruturas (Google, Skype ou Nintendo).

O On2Sports pode ser definido como uma plataforma *web* multilateral que tem como principal objectivo facilitar o aluguer de campos desportivos.

Sendo uma plataforma multilateral a missão também se torna 'multi'. Por um lado, possibilita a que qualquer pessoa encontre e marque, em segundos, um campo para a prática do seu desporto favorito e/ou encontre rapidamente um jogo ou parceiro do seu nível de jogo. Por outro lado, permite que os clubes inscritos na plataforma possam comunicar com um conjunto de potenciais clientes e, assim, garantir uma maior taxa de ocupação e rentabilização dos espaços.

O seu modelo de negócio assenta numa estratégia não só baseada no uso da *internet*, mas também de um aplicativo para *tablets e smartphones*. Face à crescente procura deste tipo de *gadgets*, o desenvolvimento deste aplicativo irá permitir alcançar um maior número de potenciais clientes.

O On2Sports apresenta-se como um projecto inovador e único em Portugal, Europa e talvez no mundo. Embora existam pequenos projectos que reúnem alguns dos serviços semelhantes, a verdade é que nenhum se apresenta tão completo como o On2Sports.

Como resultado da análise SWOT de cada componente do modelo e da SWOT sistémica obtêm-se os maiores desafios estratégicos do projecto: o lançamento de serviços pagos com o objectivo de gerar novas fontes de receita, a automatização máxima dos processos numa óptica de garantir uma maior eficiência e redução de custos, o *outsourcing* do serviço de gestão da plataforma com forma de garantir uma estrutura de custos fixos reduzida e, por último, a internacionalização do projecto no final dos primeiros três anos de exclusiva actuação em Portugal.

O On2Sports tem como público-alvo todo e qualquer praticante de desporto. No entanto, segundo estudo de mercado efectuado e tendo por base a análise do meio envolvente, é nos segmentos de 15-24 e 25-39 anos se concentra a grande parcela de potenciais consumidores.

Como métodos de avaliação à viabilidade do projecto recorreu-se à análise de 3 indicadores de excelência: Valor Actualizado Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e *Payback Period* (ver tabela 41).

Com um Valor Actual Líquido (VAL) de 1.386.848,62 € conclui-se que o projecto é extremamente rentável e deve ser implementado. O mesmo é dizer que os valores gerados permitem remunerar os investidores à taxa pretendida e ainda geram um valor remanescente – o VAL.

O critério de decisão da Taxa de Interna de Rentabilidade (TIR) estabelece que se deve aceitar um projecto se a TIR for superior à taxa de actualização. Com uma TIR de 246% e uma taxa de actualização de 14,75% reforça-se a ideia de que o projecto é viável.

Com um *Payback Period* de 1 ano e 5 meses, e apesar da crise económica instalada, o On2Sports apresenta-se como projecto atractivo, inovador, viável, único e vencedor.

1. Fundamentação Teórica

1.1 Modelos de Negócio: Enquadramento, Conceito e Problemáticas

Ao longo dos últimos anos, o conceito de modelo de negócio tem vindo a ser abordado diferentemente por diversos autores e, por conseguinte, originado um elevado número de publicações sobre esta temática. No entanto, e apesar dos inúmeros estudos e artigos científicos publicados, este conceito ainda carece de uma definição aceite pela comunidade académica (Debelak, 2006). Na verdade há uma grande confusão e uso indevido do conceito de modelo de negócio, sendo mesmo confundindo diversas vezes com o conceito de estratégia. Gangakhedkar *et al*. (2000) citam mesmo que o conceito de modelo de negócio é provavelmente o tema mais discutido mas, por outro lado, menos conhecido entre as empresas de *e-business*.

O paradigma de 'modelo de negócio' surge, inicialmente, no seguimento de diversas pesquisas e abordagens realizadas no domínio da estratégia e teoria de negócio (Drucker, 1994; Porter, 1998). Porém, é na década de 90 com o *boom* da Internet e, consequente, massificação do uso das tecnologias de informação que este novo conceito emerge definitivamente (Magretta, 2002; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Osterwalder *et al*., 2005). Apesar de ter o seu epicentro no *e-business*, este novo conceito pode, deve e tem vindo a ser utilizado por qualquer empresa que tenha fins lucrativos (Magretta, 2002; Shafer *et al*., 2005).

Paul Timmers (1998) foi um dos primeiros autores a classificar e definir explicitamente o conceito de modelos de negócios. Timmers definiu o modelo de negócio como sendo a arquitectura dos fluxos de produtos, serviços e informações, onde também deve vir descrito os agentes no processo e suas funções, os potenciais benefícios para os vários intervenientes e, por fim, as fontes de receitas.

Weill e Vitale (2001) apresentam uma definição idêntica. Caracterizam o modelo de negócio como sendo uma descrição das funções e relações entre os consumidores, clientes, parceiros e fornecedores, dos principais fluxos de produto, informações e valor e, por fim, dos benefícios gerados para os intervenientes.

Na mesma linha de pensamento, Zott e Amit (2001) definiram o modelo de negócio como uma descrição funcional de três componentes chave: o conteúdo (transacção de produtos e informações), a estrutura (ligação entre os intervenientes no modelo) e controlo das transacções (controlo dos fluxos de recursos, produtos e informações).

Mais tarde, Magretta (2002) sustenta que um modelo de negócio representa a história sobre o funcionamento de uma empresa. Como todas as boas histórias, o modelo de negócio apoia-se em pilares como as personagens, a motivação e o enredo. Note-se que, num negócio, o enredo gira à volta de como gerar receitas.

Para Magretta o modelo de negócio representa o sistema de como as peças de um negócio se encaixam, mas, ao contrário da estratégia, este não inclui as variáveis desempenho e concorrência. Por outras palavras, este descreve as actividades da empresa necessárias para gerar valor ao cliente, enquanto a estratégia, tendo em conta o factor concorrência, decide como aplicá-lo e posicioná-lo.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) definem que o modelo de negócio representa a forma como a empresa pretende criar valor, tendo por base a organização de pessoas e a infra-estrutura operacional para a realização do seu trabalho. Esta definição apresentada pelos autores vai de encontro ao enfoque organizacional também defendido por Timmers (1998).

Para Afuah e Tucci (2001) e Rappa (2004) este conceito começou a ser usado pela maioria das organizações quando estas passaram a ter como principais preocupações não só a rentabilidade e lucro, mas também a procura por uma constante sobrevivência no mercado onde actuam. As constantes alterações e inovações dos mercados obrigaram as organizações a adoptar novas estratégias e, simultaneamente, aplicar novos modelos de negócio. Para estes autores, e contrariamente às teses defendidas anteriormente, o conceito de modelo de negócio não está centrado apenas em aspectos maioritariamente organizacionais.

Shafer *et al.* (2005) definiu modelo de negócio como "*uma representação da lógica central e das escolhas estratégicas de uma empresa subjacentes à criação e captação de valor dentro de uma rede de valor".*

Para Morris *et al.* (2005), a noção de modelo de negócio pode ser divida em três níveis: i) nível económico de uma empresa, onde a lógica que a rege é principalmente a criação de valor; ii) nível operacional, onde o foco principal são os processos internos, os métodos de produção e variáveis de decisão que visão gerar valor ao cliente e lucro para a organização e, em iii), o nível estratégico, o qual tem como principal preocupação a obtenção da vantagem competitiva e a sustentabilidade como forma de criação de valor e lucro.

Para Teece (2010) o modelo de negócio descreve a forma como a empresa gera lucro e valor para o cliente.

Tal como já foi referido anteriormente, o conceito de modelo negócio é diferente da noção de estratégia. Como tal, e para o estudo do caso a apresentar, torna-se fundamental efectuar esta distinção.

Para este efeito, Chesbrough e Rosembloom (2002) identificaram três factores diferenciadores: i) por um lado, o modelo de negócio descreve o processo de criação de valor para o cliente e de geração de lucro para empresa, enquanto, por outro, a estratégia focasse na sustentabilidade e, de uma forma mais concreta e ampla, no factor criação de valor; ii) na estratégia de uma empresa a proposta de criação de valor para o accionista é factor central de discussão, enquanto no modelo de negócio esta não é uma preocupação directamente presente; iii) a criação de um modelo de negócio não exige um conhecimento tão aprofundado do mercado como no caso da estratégia.

Zott e Amit (2008) também procuram distinguir estes dois conceitos. Para os autores o modelo de negócio tem como principal foco a organização e o seu relacionamento com os parceiros. A estratégia foca-se na organização e na sua interacção com o meio ambiente.

Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010) o modelo de negócio reporta-se à lógica como a empresa funciona e cria valor para os seus *stakeholders*. Por sua vez, a estratégia refere-se à escolha do modelo de negócio adequado ao mercado onde se insere.

As abordagens ao conceito de modelo de negócio podem não ser universais, mas são em muitos aspectos complementares. Se para Timmers (1998) o foco está no factor organizacional, Chesbrough e Rosenbloom (2002) vão mais longe e acrescentam a

componente de criação de valor. Por outro lado, Afuah e Tucci (2001) e Rappa (2004) enfocam a performance e sustentabilidade como factores centrais.

No final pode-se afirmar que o modelo será mais forte e inovador se tiver em conta os diversos factores apresentados pelos autores. É de realçar que a adopção de modelos de negócio inovadores, como nova forma de criar valor, representa hoje uma nova fonte de vantagem competitiva para as empresas. (Zott, Amit, Massa, 2010).

Por último, no livro 'Criar Modelos de Negócio' escrito por Osterwalder e Yves Pigneur e criado por mais de 470 profissionais de 45 países em 2010, os autores apresentam a seguinte definição de modelo de negócio: "*um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor*". Neste mesmo manual, que irá ser seguido e abordado mais à frente, os autores expõem um modelo de negócio constituído por nove componentes (ver secção 1.2. e 2). Outros autores apresentam um número e conjunto de componentes diferentes. Posteriormente, iremos proceder também a esta análise (ver secção 1.2).

Por fim, e para um maior conhecimento da definição e evolução do conceito modelo de negócio poderá consultar, de seguida, a tabela 1.

Autores	**Conceito de Modelo de Negócio**
Timmers (1998)	Representa a arquitectura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo ainda uma descrição das funções e intervenientes no negócio da empresa, a descrição dos potenciais benefícios para os intervenientes e a descrições das fontes de receitas.
Zott e Amit (2001)	Representa o conteúdo, estrutura e controlo das transacções organizacionais com o objectivo de identificar oportunidades de negócio que sejam geradoras de valor.
Chesbrough e Rosembloom (2002)	Representa o elo de ligação entre o desenvolvimento tecnológico e criação de valor económico de uma empresa.
Magretta (2002)	Representa uma análise da cadeia de valor, tendo especial enfoque na organização com um todo, na identificação do cliente, na criação de valor para o cliente; no lucro para e empresa e na lógica económico inerente.
Osterwalder (2004)	Representa o método utilizado por uma empresa para gerar lucro, bem como as relações entre os intervenientes e elementos que o compõe. Os modelos de negócio têm como objectivo ajudar a captar, visualizar, compreender, comunicar e partilhar o método de negócio utilizado pela organização
Osterwalder *et al*. (2005)	Representa a arquitectura da organização, o valor gerado por uma empresa para um ou vários segmentos de cliente e o conjunto de intervenientes necessários para a criação, venda e distribuição deste valor com o objectivo final de gerar lucro para a empresa.
Morris *et al*. (2005)	Representa um conjunto integrado de variáveis nas áreas de estratégica, operacional e económica que têm como finalidade gerar uma vantagem competitiva sustentável.
Shafer *et al*., (2005)	Representa a lógica central e das escolhas estratégicas de uma empresa subjacentes à criação e captação de valor dentro de uma rede de valor.

Zott e Amit (2008)	Representa a estrutura, conteúdo e gestão das transacções entre uma empresa e intervenientes.
Teece (2010)	Representa a forma como a empresa consegue gerar lucro e criar valor para os clientes.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Representa a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.

Tabela 1: Conceito de modelos de negócio apresentados por diversos autores. Fonte: Construção do Autor

1.2. Componentes de um modelo de negócio

Cada autor, para além de apresentar a sua visão e definição de modelo de negócio, descreve, no seu artigo, quais as componentes constituintes do 'seu' modelo. Neste caso, e tal como na definição de modelo de negócio, existe novamente uma grande diversidade de opiniões entre os autores, não havendo consenso sobre quais e quantas deverão ser as componentes do modelo.

Neste contexto, iremos abordar de seguida algumas perspectivas distintas. As abordagens serão apresentadas por ordem cronológica com o objectivo de evidenciar a evolução das pesquisas efectuadas sobre a temática: modelo de negócio.

Para Timmers (1998) o modelo de negócio é composto por três componentes: i) a arquitectura de um produto, serviço ou fluxo de informação, incluindo a descrição dos intervenientes e suas funções; ii) a descrição dos potenciais benefícios para os vários intervenientes, isto é, a definição de qual será o valor potencialmente gerado por cada um dos intervenientes e, em iii), a descrição das fontes de recursos (humanos, materiais e temporais), ou seja, a definição de todos os recursos necessários à criação e manutenção do modelo.

Afuah e Tucci (2001) defendem, no entanto, que o modelo de negócio deve contemplar sete componentes: i) valor gerado para o consumidor, isto é, a vantagem competitiva; ii) diferenciação do produto; iii) o âmbito, que se refere à esfera de acção da empresa; iv) preço; v) fonte de recursos; vi) implementação e vii) sustentabilidade, a qual diz respeito à maior ou menor dificuldade em copiar o modelo de negócio.

Já Amit e Zott (2001) apresentam o modelo de negócio como sendo uma figura representativa de três componentes chave: i) conteúdo, o qual diz respeito à definição dos bens e serviços a serem transaccionados e aos recursos que possibilitam a transacção; ii)

estrutura, a qual representa a forma como as transacções se ligam entre si e os *stakeholders* e, por último, iii) o controlo do fluxo de bens, informações e recursos.

No artigo de Chesbrough e Rosenbloom (2002), os autores defendem que o modelo de negócio deve ser constituído por seis blocos: i) identificação do segmento de mercado; ii) proposta de valor, isto é, quanto é o que o cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço; iii) elementos da cadeia de valor envolvidos no processo; iv) determinação dos custos e lucros; v) posicionamento e vi) formulação da estratégia competitiva.

Já Rappa (2004) definiu três componentes centrais para o funcionamento do modelo de negócio: i) a criação de valor; ii) o posicionamento entre os parceiros na cadeia de valor e iii) a relação entre a empresa e cliente no processo de criação de valor.

Um ano depois, Morris *et al.* (2005) defenderam uma visão diferente de modelo de negócio, agora baseado em seis componentes principais: i) a oferta; ii) o mercado; iii) a capacidade interna da organização; iv) a estratégia competitiva; v) os factores económicos e vi) os factores externos, como os dos accionistas.

Ainda no mesmo ano, Shafer et al. (2005) identificou não seis, mas apenas quatro elementos chave: i) as escolhas estratégicas; ii) a criação de valor; iii) a captação de valor e iv) a rede de valor.

Passados 5 anos, foi Teece (2010) a identificar seis componentes capitais: i) clientes; ii) tecnologia; iii) mercado; iv) receitas v) rede de valor e vi) captação de valor.

É também em 2010 que Osterwalder & Pigneur escrevem o já falado livro ‘Criar modelos de negócio’. Neste livro os autores apresentam nove blocos constitutivos que pretendem demonstrar a lógica de como uma empresa pretende gerar lucro. A saber: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com os clientes, fluxos de rendimento, recursos-chave, actividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

Dado que ainda não existe uma definição universal para modelo de negócio nem um consenso quanto ao número e tipo de componentes a utilizar, torna-se impreterível justificar a minha escolha.

Como resultado da análise às diversas perspectivas apresentadas pelos autores e à evolução do conceito de modelo de negócio, concluo que mais importante do que perceber

qual a melhor definição, é decidir quais as componentes que irão compor o modelo. Neste âmbito, defendo que o modelo de negócio mais completo, inovador e adequado ao projecto é o defendido e apresentado por Osterwalder & Pigneur, em 2010.

Com 9 blocos constitutivos o modelo escolhido apresenta-se como sendo o mais completo. A sua utilização permite desde logo cobrir as quatro principais áreas de um negócio - clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Para além disso, este modelo tem a particularidade de apresentar uma tela[1] pré-definida onde estão representados os nove blocos. Com um *design* inovador, de fácil usabilidade e adaptável a qualquer empresa (ver figura 1, na secção 2), a tela apresenta-se como um factor diferenciador face aos outros modelos defendidos pelos autores.

Osterwalder & Pigneur vão mesmo mais longe e apresentam um processo de *design* e constituição do modelo de negócio composto por 5 fases: mobilizar, compreender, *design*, implementar e gerir. Em cada fase os autores apresentam o seu objectivo, ponto de focagem e qual o conteúdo, decisões e instrumentos que a suportam (ver secção 2).

Este modelo inovador criado apresentado pelos autores e criado por mais de 470 profissionais é, para mim, o modelo mais completo e eficaz que analisei. Tal justificação ganha ainda mais força quando ao analisar-se o seu livro se percebe que algumas das empresas mais prestigiadas e inovadoras da actualidade já praticam este modelo nas suas estruturas (Google, Skype ou Nintendo).

Na secção 2, Quadro de Referência, apresentarei de forma mais esquematizada o modelo de negócio escolhido, ou seja, o modelo de Osterwalder & Pigneur (2010).

1.3. O E-commerce ou Comércio Electrónico

Antes de se aprofundar o conceito de comércio electrónico faz sentido explicar de onde surge este novo conceito.

Em primeiro lugar, é importante realçar que a *internet* teve a sua origem nos anos 60, no entanto, foi apenas no início da década de 90 que teve o seu *boom.* Esta expansão e crescimento na sua utilização justificasse pelo surgimento da *World Wide Web* (*Web*), no final dos anos 80.

[1] Tela do Modelo de Negócio (Osterwalder, 2010): Linguagem partilhada para descrever, visualizar, avaliar e modificar modelos de negócio.

A *Web* consiste no conjunto de normas que controlam a formação de uma biblioteca de arquivos (textos, figuras, vídeos e sons) que, por sua vez, são guardados nos computadores e podem ser partilhados entre os utilizadores (Novaes 2001).

A criação do espaço *Web* associado à inovação constante das tecnologias obrigou a economia a adaptar o seu modo de funcionamento. É, neste âmbito, que emerge o comércio electrónico ou *e-commerce.*

Para Drucker (2000) o comércio electrónico representa para a revolução da informação o que a ferrovia representou para a Revolução Industrial: uma evolução totalmente inesperada. Tal como aconteceu com a ferrovia no século XVIII, o comércio electrónico originou um novo e distinto *boom*, provocando rápidas transformações na economia, na sociedade e na política.

Segundo Cullen e Webster (2007) o *e-commerce* deve ser definido como a utilização de redes electrónicas (incluindo todo o tipo de redes mediadas pelo uso do computador) para a realização de pedidos e não unicamente como um canal de pagamentos ou entrega de produtos e serviços.

É então no início dos anos 90 que as empresas começaram a aperceber-se das vantagens e oportunidades geradas pelo uso da *internet*. Aos poucos começaram a marcar presença neste espaço e a tirar partido das suas 'ferramentas'. Surgiram então as primeiras empresas *dot.com* e os primeiros portais electrónicos.

Estas organizações, mais inovadoras e menos avessas à mudança, por serem as primeiras a entrar neste mercado, conseguiram extrair um retorno e vantagem competitiva que os seus seguidores, numa primeira fase, já não alcançaram (Su, Li e Cui, 2009).

Alguns anos depois, com a constante evolução da tecnologia e redução dos custos de acesso, assistiu-se a uma massificação generalizada do uso da internet. No final da década de 90 a maioria das empresas já marcava presença na nova era – a era digital.

Neste contexto, é facilmente compreensível que o *e-commerce* seja visto pelas empresas como uma nova ferramenta estratégica. Na verdade as empresas passaram a possuir um novo canal de exposição, comunicação, distribuição e venda capazes de atingir clientes que através dos meios tradicionais não conseguiriam alcançar e, consequentemente, potenciar as suas receitas (Daniel *et al.*,2002).

Fazendo uma análise comparativa entre o comércio electrónico e o comércio tradicional, podemos concluir que existem três factores distintivos (Novaes (2007): i) comunicação – a *internet* permite uma comunicação mais directa e eficiente entre os intervenientes no processo; ii) dados – com a internet é possível recolher informações detalhadas sobre cada cliente e, por conseguinte, criar base de dados que permitam comunicar de forma segmentada e de acordo com as preferências de cada um; iii) segurança – o *e-commerce* exige a manutenção de um mecanismo de segurança actualizado que garanta a integridade e veracidade da informação partilhada.

Numa análise mais detalhada sobre o *e-commerce*, Turban *et al.* (2006) apresenta seis componentes chave: i) a comunicação – distribuição e/ou pagamento de produtos serviços e informação, ii) comercial – transacção de bens, serviços ou informação através das redes existentes; iii) serviço – gestão de custos, distribuição massiva e rápida entrega com qualidade; iv) aprendizagem – sistemas de ensino e informações fidedignas disponibilizadas *on-line*; v) colaborativo – partilha e colaboração entre empresas e dentro da própria empresa, e vi) comunidade – possibilidade de as pessoas poderem partilhar, colaborar e aprender umas com as outras.

Com o surgimento da *internet* e do comércio electrónico o poder negocial do consumidor aumentou consideravelmente. Hoje, este é capaz de escolher um produto vindo de qualquer país do mundo, a qualquer momento e em qualquer lugar. Para além disso, pode comparar milhares de produtos, preços, características e promoções. Através da partilha de comentários sobre o produto no site de venda, blogues, entre outros, o consumidor tem a possibilidade de recolher informações que suportem de uma forma mais racional a sua compra.

No seguimento deste novo processo de compra adoptado pelo consumidor, a organização também ganha, dado que vê os seus custos de distribuição serem reduzidos e

acaba a poder eliminar um possível passo intermediário na cadeia de valor. Deste modo, a empresa consegue aumentar a margem na venda de um produto. No final, ambos os intervenientes no processo ficam a ganhar. É um negócio e um comércio *win-win.*

No que diz respeito às organizações, Turban *et al.* (2006) referem ainda alguns benefícios específicos: a expansão e rápida globalização do negócio, melhoria e aperfeiçoamento dos processos, aumento do número potencial de consumidores, simplificação dos processos, redução do *time-to-market*, maior comunicação e interactividade com os clientes, melhoria da imagem corporativa, aumento da produtividade, redução na impressão de documentos em papel, acesso facilitado a mais informação e maior flexibilidade.

Na óptica do consumidor, Turban *et al.* apresentam quatro grandes benefícios: a conveniência, a velocidade com que se realiza a transacção, a rápida entrega e o custo reduzido.

Para Bertaglia (2003) o *e-commerce* veio proporcionar a ambas as partes um conjunto de oportunidades e potenciais benefícios. A saber: a presença num mercado global e competitivo, a melhoria na posição de competitividade, a melhoria do nível de serviço motivado pela maior interacção com os clientes, a redução do tempo de ciclo da cadeia de valor, a resposta rápida às necessidades dos clientes e a redução dos custos de transacção.

Por outro lado, e segundo o mesmo autor, o e-commerce também apresenta alguns problemas como a possibilidade de fraude devido à vulnerabilidade da rede à presença de vírus, a indefinição dos valores de taxas e cobranças de impostos entre fronteiras, a dificuldade de protecção da propriedade intelectual, a possibilidade de violação dos de dados confidenciais e a falta de confiança justificada pela ausência de um contacto físico.

Posteriormente, com a evolução constante das tecnologias de informação e a sedimentação do comércio electrónico começou a sentir-se a necessidade de classificar e categorizar o *e-commerce* de acordo com a natureza da transacção e o relacionamento entre os intervenientes (Turban *et al.*, 2006). Destacam-se as seguintes categorias:

- *Business to Business* (B2B): comércio electrónico associado a operações de compra e venda de produtos/serviços e troca de informações através da internet ou de redes privadas.

- *Business to Consumer* (B2C): comércio electrónico efectuado entre a empresa e o consumidor, através da internet.

- *Business to Business to Consumer* (B2BC): comércio electrónico efectuado entre empresas e o consumidor final, sendo que uma das empresas actua como intermediário.

- *Consumer to Business* (C2B): os papéis invertem-se e neste caso são os consumidores que vendem produtos ou serviços a empresa.

- *Consumer to Consumer* (C2C): os consumidores vendem produtos e serviços directamente a outros consumidores.

- *Mobile Commerce ou M-commerce*: transacções de e-commerce realizadas em ambientes sem fio.

1.4. *Business to Consumer* (B2C) e *Business to Business* (B2B)

O modelo de negócio que proponho para o On2Sports é categorizado, em termos de e-commerce, como um B2C e B2B e encaixasse num modelo do estilo 'plataforma multilateral'. Neste contexto, faz sentido abordar e fundamentar teoricamente a utilização destes dois conceitos.

Quando comparado com o comércio tradicional, o comércio B2C apresenta uma série de vantagens, tanto para o consumidor como para a empresa.

No caso da empresa que presta o serviço ou comercializa o produto destacam-se as seguintes vantagens: venda do produto sem grandes investimentos de marketing a qualquer utilizador da internet mesmo que inicialmente não seja cliente ou entre no site por acaso (o que não aconteceria com tanta frequência no comércio tradicional); a possibilidade de modificar a imagem, exposição e conteúdos dentro do site a um baixo custo; e, por último, a possibilidade de segmentar a comunicação de acordo com as suas características, preferências e comportamentos do consumidor.

Outra das grandes vantagens para uma empresa que tenha como actividade a comercialização de produtos, prende-se com o facto de não ser necessário ter grandes quantidades de inventário em *stock*, o que lhe permite reduzir custos e focar-se apenas no processo seguinte - a distribuição.

Para além disto, o B2C permite ainda às empresas reduzir custos de marketing, administrativos, fixos ou pessoal, a eliminação de intermediários, a ampliação dos canais de venda e até a possibilidade de vender durante 24 horas por dia, todos os dias do ano.

No caso do consumidor destacam-se as seguintes vantagens: o acesso fácil a um produto/serviço; a grande variedade de oferta e competitividade no mercado o que lhe permite efectuar a compra muitas vezes a preços inferiores (ex: promoções); a poupança de tempo, uma vez que não precisa de se deslocar para adquirir o produto e, por último, o acesso fácil a informação sobre o produto e serviço disponibilizado não só pela empresa, mas também pelos *inputs* da comunidade.

O B2B apresenta também um amplo conjunto de vantagens para a empresa de onde se destacam: as entregas mais rápidas e baratas, um melhor índice de liquidez, a eliminação das burocracias e procedimentos, uma maior automatização de processos e um processo de aquisição e compra mais rápido e económico. No que diz respeito especificamente à relação com o cliente destacam-se o atendimento personalizado e a maior taxa de fidelização e retenção. Na relação com os fornecedores e parceiros de negócio é de realçar a criação de novas oportunidades de negócio e abertura de novos mercados, uma maior adaptabilidade e o maior comprometimento com a satisfação do cliente.

Da análise destes conceitos conclui-se que hoje estamos, sem dúvida, perante uma economia e mercados diferentes. Isto obriga-nos, enquanto empreendedores e empresários, a adaptar-nos constantemente a esta nova realidade para que saibamos tirar o máximo de proveito das suas oportunidades. É isso que muitas empresas têm feito com a presença na internet e consequente entrada no comércio electrónico. É isso que eu espero fazer no final com o projecto On2Sports.

2. Quadro de Referência

Nesta secção serão apresentados, de uma forma mais detalhada, as componentes, o processo e a tela do modelo de negócio de Osterwalder & Pigneur (2010). O mesmo é dizer o modelo de negócio a adoptar para o On2Sports.

As figuras 1 e 2 (ver em baixo) representam ambas a tela do modelo de negócio, mas em formatos diferentes.

A primeira apresenta de uma forma simples e atractiva as várias componentes do modelo de negócio. A parte esquerda da tela (actividades-chave, parcerias-chave, recursos-chave e estrutura de custos) diz respeito à eficiência, enquanto a parte direita (relações com clientes, segmentos de clientes, propostas de valor, canais e fluxos de rendimento) representa a área de valor.

A segunda figura é igual à primeira mas apresenta-se já de um modo funcional. Para os autores esta figura não tem o mesmo impacto se for realizada numa folha pequena. A tela funciona melhor quando impressa em grande escala para que grupos de pessoas possam esquematizar e discutir os elementos do modelo. Osterwalder & Pigneur vão mais longe e sugerem que para um uso mais eficiente se utilizem *post-its* ou, no mínimo, marcadores. A vantagem do uso de *post-its* prende-se com a sua fácil movimentação de componente para componente.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2010) a tela *"trata-se de um instrumento prático que promove a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise".*

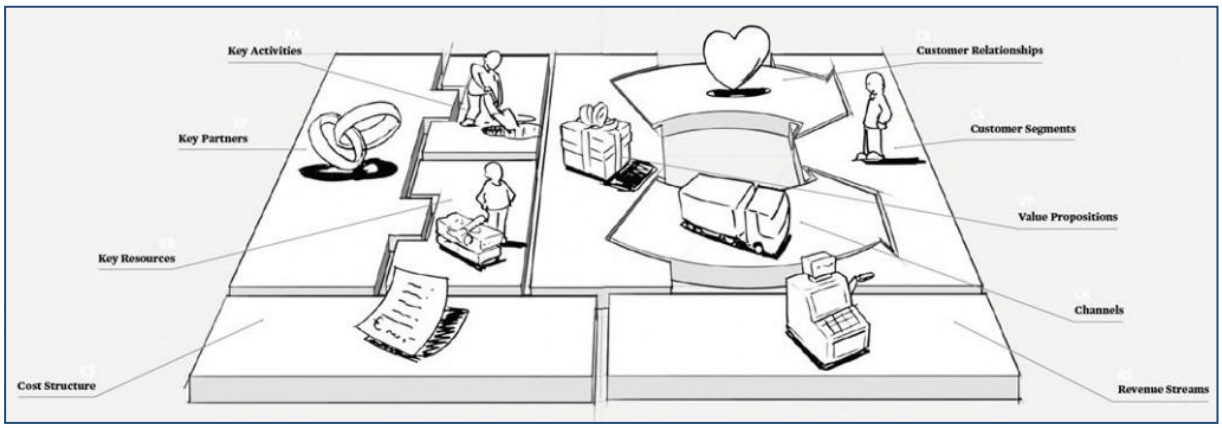

Fig. 1: Tela do Modelo de Negócio. Fonte: Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010)

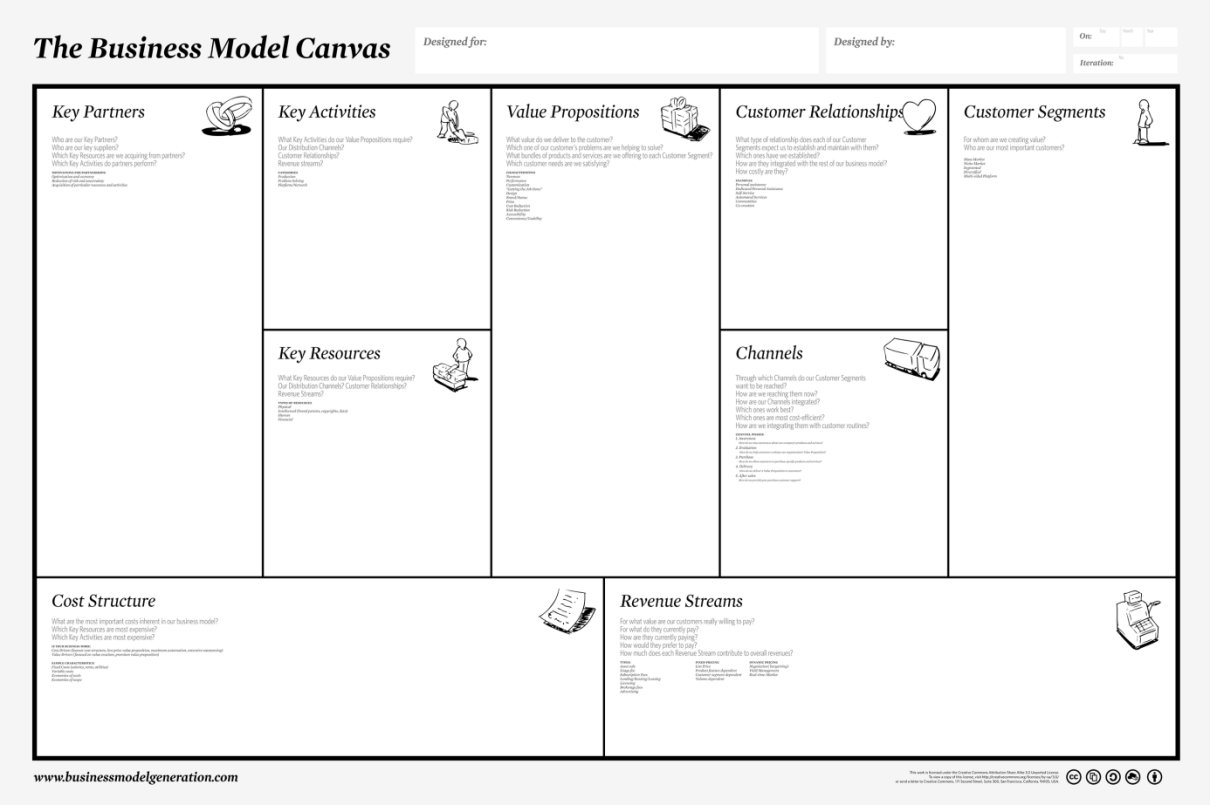

Fig. 2: Tela de Negócio. Fonte: Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010)

Uma vez apresentada a tela torna-se importante definir e compreender as suas componentes/blocos constitutivos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Do lado do direito, ou seja, do valor temos:

- *Segmento de Clientes*: apresenta os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende atingir e servir. Com o objectivo de satisfazer os seus clientes uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos, quer sejam pequenos ou grandes. Segundo os autores uma empresa tem segmentos diferentes quando:

. As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente

. São utilizados Canais de Distribuição diferentes

. Têm tipo de relações diferentes

. Geram lucros substancialmente discrepantes

. Aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta

- *Propostas de Valor*: descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. Procura resolver os problemas ou satisfazer as necessidades

dos clientes com propostas de valor. Os valores gerados podem ser de dois tipos: quantitativos (ex: preço) ou qualitativos (ex: *design*).

- *Canais:* representa a forma como a empresa comunica e tenta influenciar os Segmentos de Clientes. As propostas de valor são então entregues ao cliente através de canais de comunicação, distribuição e vendas.

- *Relações com Clientes:* apresenta o tipo de relações que a empresa estabelece com o cliente. Segundo os autores as relações são geradas porque a empresa pretende adquirir, reter ou aumentar clientes, quer seja de forma pessoal ou automatizada.

- *Fluxos de Rendimento:* proveitos gerados pela empresa através de cada uma das propostas de valor oferecidas com sucesso aos Segmentos de Clientes.

Analisamos agora o lado esquerdo da figura, isto é, as componentes de eficiência:

- *Recursos-Chave:* representa os activos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio. Os Recursos-Chave permitem que uma empresa crie e ofereça uma Proposta de Valor, chegue aos mercados, mantenha a relação com o Segmento de Clientes e obtenha rendimentos. Osterwalder & Pigneur (2010) apresentam quatro tipologias de Recursos-Chave: físicos, financeiros intelectuais ou humanos. Tais recursos podem ser da empresa, alugados ou obtidos através dos Parceiros-Chave.

- *Actividades-Chave:* apresenta as actividades mais importantes que uma empresa deve executar para que o seu modelo funcione. Estas têm o mesmo objectivo funcional dos Recursos-Chave.

- *Parcerias-Chave:* descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Neste contexto, são apresentados quatro tipos de parceria diferentes:

. Alianças estratégicas entre não concorrentes
. Cooperação: parcerias entre concorrentes
. Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios
. Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos

- *Estrutura de Custos:* custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. Uma vez definidos os Recursos-Chave, as Actividades-Chave e Parcerias-Chave os custos podem ser calculados sem grande dificuldade.

Uma vez apresentado o produto final (tela) e suas componentes torna-se fundamental compreender o processo de *design* do modelo de negócio, ou seja, 'como utilizar'.

Tal como já foi referido na secção 1 os autores defendem que o processo de *design* deverá ter cinco fases:

1- *Mobilizar:* tem por objectivo reunir os elementos necessários para a preparação de um projecto de *design* de um modelo de negócio bem sucedido. As principais actividades são enquadrar os objectivos, testar ideias preliminares, planear o projecto e reunir a equipa para criar, analisar e discutir o modelo de negócio.
2- *Compreender:* investigar e analisar os elementos necessários ao esforço de *design* do modelo de negócio. Pretende-se essencialmente compreender o meio envolvente, analisar os potenciais clientes indo para além do que é pré-estabelecido como sendo o público-alvo, entrevistar especialistas, investigar o que já foi tentado, analisar casos de falhanço, coligir ideias e opiniões e, por último, questionar pressupostos da indústria e padrões de modelos negócios estabelecidos.
3- *Design:* gerar e testar opções de modelos de negócio viáveis. Seleccionar a melhor. Pretende-se construir, analisar e testar protótipos de modelos de negócio, tendo por base as ideias e análises das fases anteriores. No final a equipa deve ser capaz de seleccionar o *design* do modelo de negócio mais satisfatório.
4- *Implementar:* implementar o *design* de modelo de negócio seleccionado, comunicá-lo e envolver a estrutura.
5- *Gerir:* uma vez implementado torna-se necessário criar estruturas capazes de gerir, avaliar e adaptar ou modificar o modelo de negócio sempre que o mercado o exigir.

Como suporte ao processo de *design* os autores apresentam no seu livro um conjunto de padrões de modelos de negócio com características específicas. Revelam ainda algumas técnicas de análise de clientes, de *design* do modelo e ainda de como uma empresa deve reinterpretar a sua estratégia tendo por base o ponto de vista da tela do modelo de negócio.

Esta reinterpretação da estratégia foca-se em quatro grandes áreas, das quais se destacam para este projecto: a análise do meio envolvente e a avaliação de modelos de negócio, isto é, a análise SWOT de cada bloco constitutivo.

Para a elaboração do modelo de negócio irei então ter por base um dos padrões de modelos apresentados e algumas técnicas apresentadas pelos autores. Terei também em conta a estratégia delineada por estes para a análise do meio envolvente e avaliação do modelo de negócio. Para uma melhor compreensão, e sempre que se justificar, farei um enquadramento teórico e apresentarei uma breve explicação do conceito.

3. Análise de Mercado

Com a crescente competitividade, evolução e incertezas no mercado é cada vez mais importante e necessário efectuar uma análise detalhada do meio envolvente.

Hoje, compreender e antecipar eventuais alterações de mercado são factores determinantes para que se consiga uma rápida e eficaz adaptação do modelo de negócio.

Neste sentido, antes de se passar efectivamente à criação de uma empresa ou desenvolvimento de um projecto, é indispensável conhecer, primeiramente, a sua envolvente. Esta análise é essencial para a concepção de modelos de negócios mais fortes e competitivos.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2010) "com um modelo de negócio de grande êxito, a empresa pode mesmo moldar e transformar o referido meio envolvente e impor novos padrões na indústria".

Neste capítulo irei abordar e analisar as quatro principais áreas do meio envolvente: 1) forças de mercado; 2) forças da indústria; 3) tendências-chave e 4) forças macroeconómicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.1. Forças de Mercado – Análise do mercado

Neste primeiro ponto irei proceder à análise das principais questões do mercado, da sua dimensão e segmentos, necessidades e procura e, por último, a atractividade do rendimento.

Como ferramenta de suporte, nomeadamente para a criação do modelo de negócio, optei por realizar dois questionários aos potenciais clientes: população desportista e estabelecimentos desportivos/clubes com campos alugáveis.

A amostra (n=100) é exclusiva do mercado português, mas permite que se retire desde já algumas conclusões sobre viabilidade do modelo, necessidades dos clientes e tendências do mercado (ver anexos 1 e 2).

» Questões de mercado

Objectivo: identificar as questões-chave que accionam e transformam o mercado na perspectiva dos clientes e da oferta.

Com a ratificação do Tratado de Lisboa em 2009 decidiu-se que o desporto seria uma das novas competências e preocupações dos Estados Membros. Neste sentido, os países da União Europeia passaram a ter como objectivo a promoção da actividade desportiva e a criação de espaços e estruturas que proporcionem o aumento da prática de desporto.

A média de habitantes na União Europeia que não pratica qualquer tipo de actividade desportiva decresceu de 53% (Eurobarómetro 2004) para 39% (Eurobarómetro 2010).

O nível de educação está correlacionado com a prática desportiva. Em 2009, 65% da população que abandonou os estudos antes dos 15 anos não pratica desporto. Em 2004, o número ainda era superior em 15%.

O número de praticantes, masculinos e femininos, que praticam desporto pelo menos uma vez por semana cresceram ambos 2%, representando em 2009 valores de 43% e 37%, respectivamente.

A tendência para praticar desporto em espaços exteriores tem vindo a aumentar. Em 2009, cerca de 50% da população praticava desporto em *outdoors*. Apenas 30% da população pratica desporto em clubes, *fitness clubs* ou centros desportivos.

O estilo de vida da sociedade moderna (falta de tempo para praticar desporto devido às maiores exigências laborais e, consequentemente, ao enfoque do tempo livre na família) tem levado as pessoas a terem menos tempo para praticar desporto numa base regular. Se em 2004, 35% da população não praticava desporto por falta de tempo, já passados 5 anos este número cresceu em 10 pontos percentuais. A falta de tempo é a razão mais enunciada pelas pessoas entre os 25 e 39 anos de idade (62% em 2009) para não praticarem qualquer tipo ode actividade física.

Nota: os dados anteriores têm como fonte o Eurobarómetro 2004 e 2010 para a actividade desportiva (indicado na Bibliografia).

Do questionário efectuado aos potenciais clientes conclui-se que 10% não tem dificuldade em praticar desporto (anexo 1).

Como resultado do questionário realizado aos estabelecimentos desportivos em Portugal (anexo 2) percebe-se que existe uma tendência para estes se adaptarem ao mercado tecnológico e, através deste canal, conseguirem obter um maior lucro. Da amostra efectuada, 55% dos clubes admite entrar no On2Sports, isto é, numa plataforma de aluguer on-line.

» Segmentos de mercado

Objectivo: identificar os principais segmentos do mercado, descobrir quais os que apresentam maior/menor potencial e quais os que estão a emergir.

O mercado em análise pode dividir-se essencialmente em segmentos de idade e periodicidade com que estes praticam desporto.

No entanto, e para a criação do modelo de negócio em estudo, tem também interesse perceber quais os principais locais onde os segmentos praticam desporto, bem como a principal razão para não o fazerem. O quadro seguinte sintetiza esta informação.

Descrição	Idade (%)				
	15-24	25-39	40-54	55-69	70+
1. Prática de desporto					
Regular	**14%**	**8%**	9%	10%	8%
Alguma regularidade	**47%**	**36%**	31%	23%	14%
Raramente	**22%**	**27%**	23%	16%	12%
Nunca	**17%**	**29%**	37%	51%	66%
2. Onde praticar desporto (resposta múltipla)					
Espaço exteriores	**34%**	**45%**	48%	57%	56%
No caminho entre escola/trabalho - casa	**31%**	**31%**	31%	31%	33%
Centro de *fitness*	**17%**	**16%**	10%	6%	3%
Clubes	**18%**	**11%**	10%	8%	7%
Centros desportivos	**13%**	**10%**	7%	4%	3%
3. Principal razão para não praticar desporto					
Falta de tempo	**50%**	**62%**	55%	30%	9%

Tabela 2: Resumo da análise mercado do desporto. Fonte: Eurobarómetro 2010

Apesar de a falta de tempo ser apontada como a principal razão para não se praticar desporto entre os segmentos de 15-24 e 25-39 anos, estes não deixam de ser os mais importantes, uma vez que são aqueles que praticam desporto de uma forma mais regular. Também pelo quadro anterior, percebemos que é nestes escalões etários que se pratica desporto de uma forma mais regular e onde se privilegia mais espaços não exteriores, como os clubes e centros desportivos.

Adicionalmente, e no seguimento do questionário efectuado aos potenciais utilizadores (anexo 1), 45% das pessoas compreendidas nos escalões dos 15-24 e 25-39, referem que deixam muitas vezes de praticar o seu desporto preferido porque o processo para encontrar parceiros e/ou campo é demasiado frustrante (ver resposta à questão 4).

Para concluir, é também nestes segmentos que há um maior uso da *internet* para consultar informação, marcar presença nas redes sociais e adquirir produtos ou serviços.

» Necessidades e procura

Objectivo: compreender as verdadeiras necessidades do cliente e se as suas maiores necessidades são satisfeitas.

Tendo por base os estudos de mercado realizados (em anexo) consegue-se depreender quais são as reais necessidades dos clientes, bem como qual o estado da procura neste mercado.

A questão 5 do questionário efectuado aos potenciais utilizadores (anexo 1) pretendeu exactamente perceber quais as reais necessidades dos praticantes de desporto. Pela análise dos resultados obtidos, conclui-se que 62% dos inquiridos praticariam mais desporto se tivessem uma plataforma *on-line* onde pudessem consultar as disponibilidades e informações de um campo, marcar o campo e, no final, pagar presencialmente. Para além disto, 54% dos entrevistados realçam a importância de se ter um sistema de convocatória para amigos e "comunidade" que permita ainda encontrar rapidamente um parceiro, conhecido ou não, que esteja disponível para jogar e que, preferencialmente, se encontre no mesmo nível de jogo. É com o objectivo de dar resposta a estas necessidades que surge a ideia de desenvolver o On2Sports.

No que diz respeito à procura de campos para a prática do desporto em Portugal percebe-se, pelos resultados das questões 3 e 4 do anexo 2, que o futebol e ténis são os desportos com maior mercado. Só assim se justifica o facto de 66% dos clubes terem campos de futebol para aluguer e 48% campos de ténis. Numa análise à taxa de ocupação dos campos e horas de maior procura (questão 6 e 7 do anexo 2) verifica-se que apenas 44% dos clubes têm uma ocupação igual ou superior a 50% e que o bloco horário de maior aluguer é após as 19h (60%).

Neste sentido acredito que os clubes, tal como os hotéis no seu mercado (ex: *booking)*, poderão ter na plataforma On2Sports a ferramenta chave para aumentarem a sua taxa de ocupação, potenciarem as receitas, efectuarem promoções e comunicarem directamente para o seu público-alvo.

Da análise dos questionários, apesar de estes terem sido realizados apenas em Portugal, pode-se pressupor, pelos hábitos e modo de vida semelhantes, que os resultados seriam idênticos na maioria dos países da Europa Ocidental e do Sul. Contudo, este pressuposto não deverá substituir a realização de um estudo de mercado e questionários com o objectivo de conhecer melhor as necessidades e padrões de consumo nestes países.

» Atractividade do rendimento

Objectivo: identificar elementos relacionados com a atractividade do rendimento e com o poder dos preços.

O On2Sports tem como principal objectivo ser um *broker* no mercado do desporto. O seu propósito passa por satisfazer as necessidades de ambas as partes envolvidas: clubes e praticantes. O seu foco não é perceber em que campos ou horários se pode praticar uma margem maior. Aliás, toda esta gestão será efectuada pelo clube. É neste que está o poder dos preços. Assim, cabe ao clube definir a sua estratégia e atrair os clientes através de um preço competitivo e de um serviço de excelência. No final, todos ganham. O utilizador paratica desporto. O clube rentabiliza os seus espaços e potencia as receitas. O On2Sports, através de uma comissão sobre cada aluguer, gera valor para o seu negócio.

Tal como foi referido, o On2Sports, enquanto *player* de um mercado, pretende gerar o máximo de valor e lucro possível.

O seu factor de diferenciação face ao mercado está assente numa plataforma funcional e diferenciadora capaz de atrair tanto os clubes como os utilizadores. Só assim se poderá distanciar da concorrência e ser um *first mover*, pelo menos naquelas funcionalidades que são realmente diferenciadoras e reclamadas pelo mercado.

3.2. Forças da indústria – Análise competitiva

Nesta área o objectivo é compreender a competitividade da indústria. Para tal, será feita uma análise da concorrência, dos produtos e serviços substitutos, dos fornecedores e outros actores da cadeia de valor e, por último, dos *stakeholders*.

» Concorrência:

- *Spoortal (www.spoortal.com)*

. Vantagens: marcação de campos *on-line* e possibilidade de encontrar parceiros para a prática de desporto.

. Desvantagens: poucos campos inscritos, taxa extra pelo aluguer e pagamento *on-line*, plataforma disponível apenas no site oficial, pouco *user friendly*, pagamento efectuado *on-line*.

- *Easysports (www.easysports.pt)*

. Vantagens: marcação *on-line*, facilidade em encontrar parceiros, *user friendly*, foco apenas em ténis, futebol e voleibol e no mercado de Lisboa (nicho de mercado).

. Desvantagens: pagamento *on-line* com carregamento de créditos, plataforma disponível apenas no site oficial.

- *Sistema de aluguer no site oficial dos clubes (concorrente insurgente)* – ainda é raro o clube que tem um sistema de reservas integrado no seu site oficial, contudo, e face à evolução tecnológica, a tendência é este serviço começar a insurgir.

Sabendo que a internet é um veículo privilegiado para se lançar um produto ou serviço a nível global torna-se fundamental lançar desde o início uma plataforma que esteja preparado para crescer e ser utilizada em diversos mercados e integrar sistemas como os *tablets* e *smartphones.* Este é mais um dos factores diferenciadores do On2Sports.

» Produtos e Serviços substitutos:

- Espaços exteriores:

. Vantagens: sem custos, possibilidade de realizar desporto de forma independente e individual, sem limitação de horários.

. Desvantagens: factores meteorológicos (ex: chuva), acção limitada aos espaços existentes, disponibilidade e desportos possíveis de praticar.

- Ginásios e centros de *fitness*

. Vantagens: possibilitam a prática de desporto de uma forma independente e individual, a qualquer hora e sem necessidade de marcação.

. Desvantagens: preço excessivamente elevado.

- Consolas (ex: *WI* da Nintendo) e equipamentos de desporto utilizados em casa

. Vantagens: possibilidade de realizar desporto em casa, sem quaisquer custos e sempre que entender.

. Desvantagens: limitado no espaço, condições limitadas, desporto individual.

» Fornecedores e outros actores da cadeia de valor

O facto de o On2Sports ser uma plataforma multilateral implica que existam duas grandes forças de mercado e dois clientes a satisfazer: utilizadores e clubes. Estes últimos, no modelo de negócio proposto, são mesmo empresas-chave na cadeia de valor. Neste sentido, pode-se concluir que a correlação existente entre os clubes e rentabilidade do projecto é extremamente forte e positiva, ou seja, no caso extremo de não existir qualquer clube registado na plataforma as receitas geradas pelo projecto são (quase) nulas.

» *Stakeholders*

Dado que estamos perante um projecto inovador e criador de um novo mercado, a influência de *stakeholders* como governos ou representantes de grupos de interesse ainda é inexistente.

Porém, a existência de accionistas no projecto, eleva sempre a pressão para obtenção de resultados financeiros e acaba por ter influência na realização e adaptação do modelo de negócio.

3.3. Tendências-chave – Previsão

Neste bloco será realizada uma análise às principais tendências do mercado: tecnológicas, de regulação, societais e culturais e, por último, socioeconómicas.

» Tendências tecnológicas

- Aumento da percentagem de casas com internet. Em 2007, segundo dados do Eurostat (2011), apenas 54% das casas tinham acesso à internet. Em 2011 eram já 73%, tendo crescido 8% quando comparado com 2009.

- Crescimento do número de utilizadores de *smartphones* e *tablets*.

- Aumento do comércio electrónico. Em 2011, 58% dos habitantes da União Europeia fizeram, em média, pelo menos uma compra via internet. Em 2009 este valor era de 54% (Eurostat, 2011).

Em suma, prevê-se um crescimento no uso das novas tecnologias o que beneficia e permite que o modelo de negócio proposto possa evoluir mais rapidamente.

» Tendências de regulação

Em termos de regulação o maior problema está ligado aos impostos. Por exemplo, o aumento do imposto para 23% nas actividades lúdicas em Portugal teve um impacto directo no aumento dos preços de aluguer e, por conseguinte, poderá ter um impacto negativo na procura, nomeadamente nas classes mais baixas.

Caso outros países adoptem o mesmo sistema, a prática desportiva paga poderá sofrer uma ligeira redução.

A regulação do serviço da internet prevê-se que se mantenha liberal e global.

» Tendências societais e culturais

- A crescente preocupação com o bem-estar.

- Um maior incentivo à prática de desporto (colectivo).

- Uma maior consciencialização quanto às consequências de uma actividade sedentária.

- O enfoque dos Estados membros em estimular a prática desportiva

- O fácil acesso à informação.
- O maior poder de decisão e de compra do consumidor.

» Tendências socioeconómicas

Nesta subárea as tendências apresentadas têm uma característica comum: influenciam de forma negativa o modelo de negócio proposto. A saber:

- Sociedades envelhecidas em mercados maduros.
- Redução da classe média e aumento do fosso entre classe baixa e alta.
- Redução do rendimento disponível.
- Quebra na poupança.
- Por consequência da crise e rendimento disponível, os padrões de consumo terão tendência a limitar-se à satisfação das necessidades primárias.

3.4. Forças Macroeconómicas

Para terminar, será efectuada uma análise macro.

» Condições globais do mercado

- Recessão Global.
- Crescimento negativo do PIB na Europa.
- Elevada taxa de desemprego, nomeadamente na população activa jovem.
- Incerteza dos mercados.
- Baixo rendimento disponível o que implica uma maior racionalização do consumo.
- Maior disparidade no nível de rendimentos das famílias.
- Redução dos níveis de confiança do consumidor.

» Mercado de Capitais

- Dificuldade no acesso ao mercado de capitais.
- Acesso ao crédito mais limitado e controlado devido à crise bancária.
- Redução do capital de risco.
- Capital inicial para investimento limitado.
- Elevados custos de financiamento
- **Alternativa:** procura de empresas privadas de investimento ou apoios a novos investimentos – QREN.

4. Avaliação de modelos de negócios: análise externa, interna e competitiva

No capítulo anterior realizou-se uma análise ao meio envolvente do modelo de negócio. Neste analisar-se-á as forças externas vistas de dentro para fora, as forças internas e, por fim, o resultado do cruzamento de ambas as análises (SWOT sistémica).

A conhecida análise das ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes (SWOT) é, no meu entender, uma ferramenta que, hoje, pela sua utilização massiva traz muitas vezes resultados pouco concretos e vagos quando utilizada sozinha e de forma global.

Neste sentido, será não só realizada uma análise SWOT global que nos permita avaliar a integridade geral do modelo de negócio, mas também, uma apreciação detalhada (SWOT) de cada bloco constitutivo.

Ao realiza-se esta análise detalhada em cada bloco da tela de negócio, consegue-se não são obter uma avaliação mais concreta e real sobre a viabilidade do modelo de negócio, mas também perceber qual o estado de cada bloco. A título de exemplo, esta análise irá permitir perceber quais as consequências que uma fraqueza presenta num bloco constitutivo tem para outros blocos e para o modelo todo. Deste modo, já se podem retirar conclusões que indiquem as acções que devem ser tomadas com o intuito de tornar o modelo mais eficiente.

Adoptada esta combinação entre análise SWOT e a Tela de Negócio estou certo que, no final, se obtém uma análise interna e externa mais objectiva que permitirá potenciar cada bloco e o modelo como um todo.

No final, e para completar na perfeição a avaliação do modelo de negócio, será efectuada uma análise SWOT sistémica.

4.1. A tela do Modelo de Negócio On2Sports – Plataforma Multilateral

As plataformas multilaterais caracterizam-se por juntar dois ou mais grupos de clientes que são interdependentes entre si.

“Uma plataforma multilateral cresce em valor na medida em que atrai mais utilizadores, um fenómeno conhecido como efeito de rede” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta tipologia cria valor através de uma forte interacção entre os diferentes grupos. Neste sentido, o valor de uma plataforma para um determinado grupo depende substancialmente do

número de utilizadores que estão "do outro lado". Com isto, as plataformas multilaterais defrontam-se com um problema constante: perceber em que "lado" se deve apostar primeiro.

Uma das formas para resolver este problema passa pela subsidiação de um dos lados. Embora se tenham custos por servir ambos "os lados" a solução passa por atrair um dos lados de forma gratuita com o objectivo de gerar massa crítica e, consequentemente, cativar o outro. Este último (clubes) irá ser o responsável pela geração de valor que deve ser capaz de cobrir os custos de subsidiação do utilizador e todos os outros necessários ao funcionamento do projecto.

Uma das teorias defendidas por Kartik Hosangar, Professor Assistente em Wharton, é de que "a procura que se obtém a um preço zero é muitas vezes maior do que a procura que se obtém a um preço muito baixo". Com esta afirmação, Hosangar diz-nos que um modelo de negócio é capaz de gerar mais rendimentos e ser sustentável se não cobrarmos nada do que se decidirmos cobrar um valor baixo. Esta será uma das estratégias adoptadas no O2Sports.

Apresenta-se de seguida a tela do modelo de negócio do On2Sports.

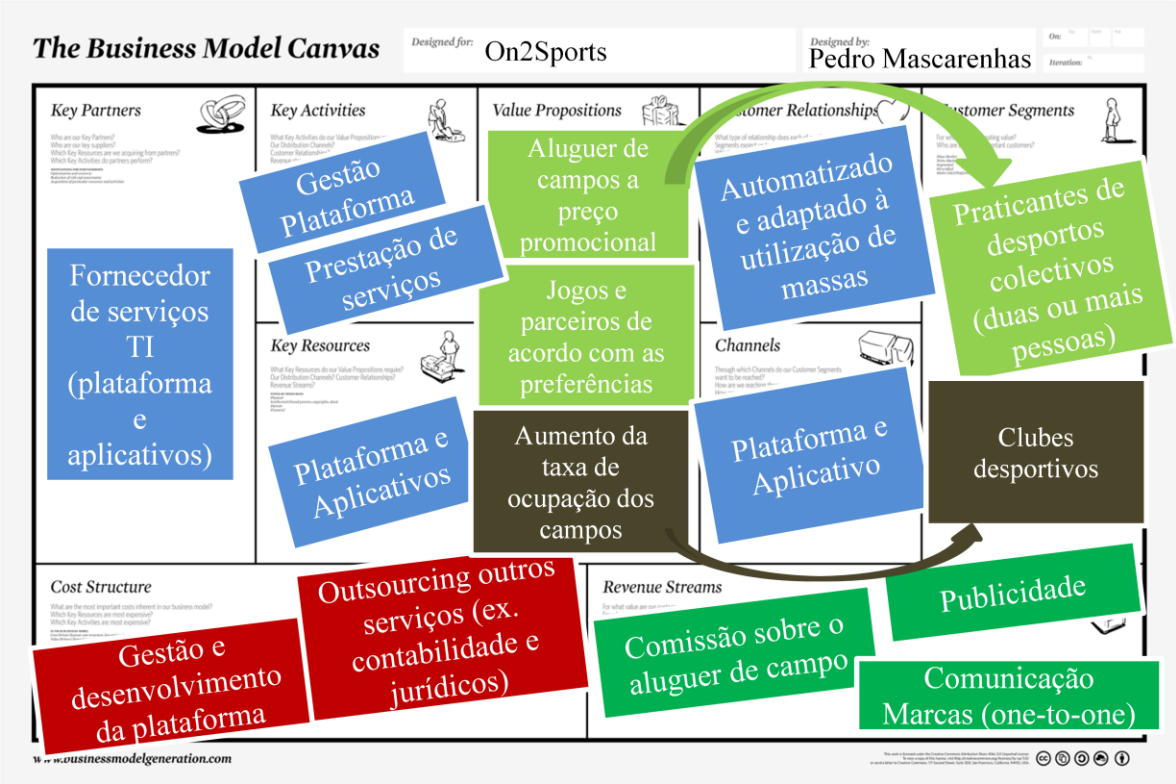

Fig. 3: Tela do Modelo de Negócio On2Sports. Fonte: Construção do Autor a partir do *framework* de Osterwalder. A & Pigneur. Y (2010)

4.2. Análise SWOT: avaliação da integridade geral

» Pontos Fortes (Strengths)

- De acordo com o estudo de mercado realizado o serviço oferecido tem por base uma necessidade real.
- Todos os intervenientes tiram partido do projecto: os clubes com o aumento da utilização das suas instalações, os utilizadores com o aumento da possibilidade de praticarem desporto de uma forma fácil e regular e as próprias marcas que poderão comunicar de uma forma o*ne-to-one* com os utilizadores ou para um mercado segmentado onde sabem que poderão estar os seus potenciais clientes.
- Baixos custos de implementação.
- Reduzidos custos fixos.
- Poucos recursos, nomeadamente humanos, para iniciar o negócio.
- Fácil distribuição do serviço.
- Sem custos adicionais para o cliente final.
- Produto inovador e disponível no *e-commerce.*
- Promotor do projecto com um alargado conhecimento do funcionamento do mercado desportivo devido ao seu passado como praticante e ao facto de ter trabalhado os últimos anos no Sporting Clube de Portugal.
- Economias de escala.
- Automatização de processos.
- Os preços praticados pelos clubes no site inferiores em no mínimo 15% face ao preço de tabela.

» Pontos Fracos (Weakenesses)

- Necessária uma grande base de dados de contactos para conseguir arrancar com um projecto forte desde início.
- Elevados custos de aquisição de bases dados já constituídas.
- Falta de experiência do fundador na gestão de projectos deste nível.
- Dificuldade em angariar ambos os clientes – utilizadores e clubes – de uma forma simultânea.
- Negócio que depende totalmente da presença de clubes e utilizadores na plataforma.
- Custos de comunicação e marketing exigentes.

» Oportunidades (Opportunities)

- Já existem algumas alternativas no mercado, ainda que nenhuma tenha uma abordagem tão completa quanto a que é proposta, pelo que se está perante uma oportunidade de *first mover*.
- Conseguir tirar partido do Facebook e de outras redes sociais com milhões de utilizadores diários.
- Internacionalização do projecto assente em fortes economias de escala.
- Diferenciação face à fraca concorrência.
- O e-*commerce* ainda não é um mercado excessivamente regulado.
- Clubes ainda sem grande presença na internet nem com sistema de aluguer de campos no seu site oficial.
- Utilização da tecnologia desenvolvida para a criação de outro tipo de negócio.

» Ameaças (Threats)

- Projecto multilateral. O mercado terá de ir crescendo tanto pelo lado dos clubes como utilizadores.
- Resistência dos estabelecimentos desportivos ao uso do On2Sports.
- Recessão económica e redução do rendimento disponível.
- Relações negativas entre o clube e cliente final e, consequentemente, perda de clientes.

4.3 Análise SWOT: avaliação de cada bloco constitutivo

» Avaliação da Proposta de Valor:

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. A Proposta de Valor está bem alinhada com as necessidades dos clientes . A Proposta de Valor tem efeitos de rede fortes (entre os clientes e clubes)	. Possibilidade de o serviço ficar ‘em baixo’ por motivos alheios
Oportunidades	**Ameaças**
. Possibilidade de gerar um *cross-seling* através, por exemplo, da realização de torneios de desporto com a marca On2Sports . Possibilidade de no futuro integrar outras	. Concorrência e serviços substitutos . Mercado com poucas barreiras à entrada, isto é, de fácil entrada de novos concorrentes com outro potencial de investimento e com

modalidades no site e, assim, aumentar a oferta e diversificar a lucratividade . Promover a actividade física através de uma ferramenta de gestão da sua *performance*	um serviço semelhante a preços mais competitivos ou com estratégias diferenciadoras. . Proposta de Valor fácil de copiar

Tabela 3: Avaliação da Proposta de Valor | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação dos Fluxos de Rendimentos

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. Margem operacional bruta elevada . Serviço gratuito para um dos segmentos de clientes (utilizadores) . Comissão sobre cada aluguer efectuado . Apesar da gestão dos preços ser totalmente responsabilidade dos clubes esta irá trazer benefícios para o utilizador (aluguer do campo a um preço inferior de no mínimo 15% ao de tabela) . Clubes têm de pagar um *fee* anual para estarem presentes na plataforma.	. As comissões (margens) do negócio são reduzidas o que exige um grande volume de negócios . Forte variabilidade dos rendimentos gerados . As compras efectuadas não são feitas pelo utilizador com uma periodicidade constante e previsível . Fluxos de rendimento pouco diversos, tendo o aluguer um grande peso. Os outros são publicidade, comunicação de marcas e serviços pagos por clubes e clientes. . Mecanismos de fixação do preço do serviço são geridos pelo clube o que tem impacto na redução das margens (percentagem cobrada sobre o aluguer)
Oportunidades	**Ameaças**
. Possibilidade de gerar novas fontes de receita através da venda do *naming* do site . *Cross-selling* na venda de outros serviços e produtos . *Up-selling* para outros serviços dentro da plataforma, com o serviço *Competitive*.	. As margens poderão ser ameaçadas pela concorrência ou entrada de novos *players* no mercado

Tabela 4: Avaliação dos Fluxos de Rendimento | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação da Estrutura de Custos

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. Custos variáveis reduzidos e de fácil previsão . Economias de escala crescentes . Estrutura de custos correctamente adaptada ao modelo de negócio . Custos fixos reduzidos	. Maior peso dos custos fixos no custo total do desempenho do negócio
Oportunidades	**Ameaças**
. Com esta componente de custos consegue-se prever o futuro do negócio a curto e médio prazo e, consequentemente, tomar medidas de precaução e controlo eficazes	. Dificuldade na redução dos custos fixos . Ausência de controlo total do projecto dado que o serviço de gestão da plataforma será realizado em regime de *outsourcing*

Tabela 5:Avaliação da Estrutura de Custos | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação dos Recursos-Chave

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. As necessidades de recursos são previsíveis . Plataforma e aplicativos como centro e motor para a oferta da proposta de valor . Serviço de gestão da plataforma em regime de *outsourcing*	. Recursos-chave podem ser facilmente replicáveis pela concorrência
Oportunidades	**Ameaças**
. Possibilidade de partilhar propriedade intelectual com outras empresas que não sejam da mesma área de negócio	. Até se atingir o ponto de equilíbrio poderá existir uma ruptura na oferta de certos serviços (ex: incapacidade de satisfazer a procura por falta de estabelecimentos com campos de ténis para alugar)

Tabela 6: Avaliação dos Recursos-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação das Actividades-Chave

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. O equilíbrio entre a execução interna e externa é adequado (*outsourcing* dos serviços de contabilidade, gestão de recursos humanos, jurídicos e de gestão da plataforma) . Actividades centradas em ferramentas de tecnologia de informação	. Actividades-chave fáceis de reproduzir
Oportunidades	**Ameaças**
. Padronização das actividades-chave e, consequente, melhoria dos processos	. Ataques ao sistema operativo e, sequente, funcionamento da plataforma

Tabela 7: Avaliação das Actividades-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação das Parcerias-Chave

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. *Outsourcing* de alguns recursos-chave	. O facto de os parceiros-chave serem os clubes, implica uma "dupla" dependência dos mesmos
Oportunidades	**Ameaças**
. Optimização do modelo de negócio através de uma parceria com uma empresa de empreendimentos onde se pode alugar um espaço para o desenvolvimento da actividade corrente	. Os clubes poderão preferir não estar presentes neste site ou comunicar aos seus habituais clientes com medo de perderem margem sobre cada aluguer . Perda de alguns clubes motivados essencialmente por alugueres perdidos, ou seja, pelo facto de os clientes marcarem e não aparecerem. . Os clubes poderão colaborar paralelamente com a concorrência

Tabela 8: Avaliação das Parcerias-Chave | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação do Segmento de Clientes

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. Cliente alvo bem identificado e segmentado por desporto, nível de jogo, localidade e necessidades . Previsão de uma constante angariação de novos clientes	. Taxa de retenção e aumento de consumo por cliente difícil de trabalhar
Oportunidades	**Ameaças**
. Com a abertura a novos desportos existe a probabilidade de servir novos segmentos . Maior preocupação com o bem-estar e saúde	. Perder quota de mercado para a (futura) concorrência . Intensificação da concorrência com o lançamento do projecto

Tabela 9Avaliação do Segmento de Clientes | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação dos Canais de Distribuição

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. Canais de fácil acesso para os clientes . Canais fortemente integrados . Adaptadação ao segmento e tipo de cliente . Distribuição directa ao cliente (ausência de intermediários) . Presença nos *smartphones e tablets*	. Falta de "contacto físico" entre cliente e operadores do On2Sports . Excessivo recurso às tecnologias de informação na gestão do projecto
Oportunidades	**Ameaças**
. Integração dos canais em alguns parceiros abdicando de uma margem de negócio (venda indirecta)	. Com a rápida e constante evolução do mercado tecnológico corresse sempre o risco de surgir um novo concorrente com canais de distribuição inovadores

Tabela 10: Avaliação dos Canais de Distribuição | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

» Avaliação das Relações com o Cliente

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
. Fortes relações com o cliente motivadas pela paixão de praticar desporto	. Custos de mudança reduzidos
Oportunidades	**Ameaças**
. Personalização da relação com o cliente . Automatização de relações menos lucrativas (clientes que "destroem" lucro)	. Perda de clientes motivada pela frustração de não conseguir angariar parceiros para jogar ou um campo para alugar

Tabela 11: Avaliação das Relações com o Cliente | Análise SWOT. Fonte: Análise do Autor

4.4. Análise SWOT sistémica

	Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Ameaças	***Avisos*** . Com as reduzidas barreiras à entrada existe a possibilidade de ter uma quebra na quota de mercado . Surgimento de um conceito inovador e diferenciador . Perda de notoriedade gerada por falhas na Proposta de Valor criada para os clientes ou no serviço prestado . A procura pode ser rapidamente superior à oferta o que pode gerar frustração, insatisfação e perda de (potenciais) clientes	***Riscos*** . A estrutura de recursos humanos reduzida ao início poderá dificultar a capacidade em dar resposta a um crescimento rápido . Incapacidade em contrair pela via do preço uma eventual quebra da procura . Excessiva dependência dos clubes

	Desafios | Apostas	***Restrições***
Oportunidades	**.** Conquistar o mercado europeu depois de testar e validar o projecto em Portugal . Posicionar-se como *first mover* e como a empresa com maior quota de mercado . Integrar outras modalidades aproveitando para isso os baixos custos e fortes efeitos de rede . Criação de uma linha de *merchadising* On2Sports . Lançamento de serviços pagos com o objectivo de gerar novas fontes de receita . Compra de packs de jogos directamente aos clubes nas horas mais procuradas para potenciar as margens . Automatização máxima dos processos numa óptica de eficiência e redução de custos . Elevar a notoriedade da marca no mercado do desporto . Lançar novas linhas de negócio tendo por base a tecnologia já desenvolvida	. A integração do projecto em todo o mercado europeu deverá ser faseada, tendo como locais de arranque os países com características desportivas mais homogéneas (Europa do Sul) . Desconfiança do consumidor perante o surgimento de uma marca nova . Angariação de marcas, publicidade e parceiros-chave dependente do número de utilizadores registados . A imprevisibilidade dos rendimentos gerados fora de Portugal dificulta a elaboração de um plano de investimento e crescimento a médio/longo prazo . A impossibilidade de aumentar as margens quando a procura é efectivamente superior a oferta leva a que o retorno gerado não possa crescer substancialmente nesses períodos . Incapacidade para conseguir evitar a entrada de novos concorrentes no mercado, uma vez que o projecto é de alguma maneira fácil de replicar

Tabela 12: Análise SWOT sistémica. Fonte: Análise do Autor

5. Apresentação do negócio e objectivos

» Nome da Empresa: On2Sports.

» Visão: Ser líder no serviço de aluguer de campos desportivos *on-line* a nível europeu.

» Missão: Sendo uma plataforma multilateral a missão também se torna 'multi'. Por um lado, faculta que qualquer pessoa encontre e marque, em segundos, um campo para a prática do seu desporto favorito e/ou encontre rapidamente um jogo ou parceiro do seu nível de jogo. Por outro lado, possibilita que os clubes comuniquem com um conjunto de potenciais clientes e, assim, garantam uma maior taxa de ocupação e rentabilização dos espaços.

» Factores críticos de sucesso:

- Plataforma on-line *user friendly* (www.on2sports.com) e totalmente gratuita para o cliente (praticante de desporto).
- Aplicativo para *tablets* e *smartphones.*
- Integração de toda a actividade numa plataforma o que permite uma forte redução do investimento inicial.
- Estrutura de custos reduzidas.
- Inscrição massiva de pessoas e clubes.
- *Outsourcing* dos serviços de gestão da plataforma.

» Vantagem Competitiva:

- *First mover advantage* a nível nacional e europeu.
- Aplicativo para *tablets* e *smartphones.*

» Objectivos:

- Lançamento da plataforma em Setembro de 2013.
- Garantir os apoios do QREN da Madeira.
- Crescimento faseado com enfoque inicial em Portugal.
- Expansão no mercado europeu e penetração no mercado brasileiro a longo prazo.
- Gerar valor desde o primeiro dia através dos alugueres e em publicidade ao fim de um ano de funcionamento.
- Componente de investimento focada no ano 1 e com elevadas economias de escala para o investimento nos anos seguintes.

6. Estratégia de desenvolvimento

- Fase 0: Maio a Dezembro 2011 | Mobilizar e Compreender

. Análise da potencial concorrência a nível nacional.

. Pesquisa e investigação do que outras a empresas a nível nacional e mundial já faziam neste ramo de actividade.

. Levantamento dos principais pontos fortes e fracos da concorrência e do que era realizado pelas empresas a nível mundial.

. Estudo aprofundado sobre o *e-commerce*, as suas principais vantagens, limitações, desenvolvimento, impacto e tendência na sociedade actual.

. Análise do meio envolvente europeu e das principais forças de mercado, indústria e macroeconómicas.

. Elaboração da tela do modelo de negócio para o On2Sports.

. Análise de mercado, interna e competitiva (Análise SWOT e SWOT Sistémica).

. Realização de um pequeno estudo de mercado a nível nacional com o objectivo de perceber as reais necessidades dos praticantes e clubes e, consequentemente, comparar com os estudos e análise de tendências já efectuados a nível europeu.

. Levantamento e criação de uma base de dados com os clubes com campos para aluguer em Portugal.

. Lançamento de um site ‘beta teste’ para começar a criar base de dados e compreender melhor as reais necessidades dos utilizadores e clubes.

- Fase 1: Janeiro a Abril 2012 | Design (a)

. Levantamento das necessidades e funcionalidades do site.

. Definição da equipa de trabalho e funções de cada membro constituinte.

. Reuniões com fornecedores do serviço de tecnologias de informação com o objectivo de perceber o investimento necessário e quais as funcionalidades fundamentais para um arranque sustentado do projecto.

. Estabelecimento de reuniões semanais de Projecto com um *Project Manager* da empresa fornecedora do serviço tecnológico.

. Análise da viabilidade e funcionalidade da plataforma ‘Mechanical Turk ‘ (www.mtukr.com). Esta plataforma permite-nos ter acesso a um conjunto de pessoas em todo

o mundo que estão dispostas a efectuar pesquisas on-line para um determidado pedido. Por cada pesquisa efectuada correctamente, ou seja, que preencha todos os campos definidos o pesquisador será remunerado de acordo com o valor pré-estabelecido. No entanto, e sempre que o contratante achar que uma pesquisa está incompleta, não é obrigado a pagar ao pesquisador.

. Definição dos potenciais promotores do projecto: *Business Angels*, Qren e investidores privados.

. Elaboração das políticas de implementação com mapas de custos (a apresentar de seguida).

. Avaliação financeira e definição do cronograma de trabalho (a apresentar de seguida).

- Fase 2: Abril a Maio 2012 | Design (b)

. Apresentação do modelo de negócio e respectivo plano a *opinion leaders*.

. Decisão sobre qual a melhor proposta e, consequentemente, o promotor indicado para o projecto.

. Arranque dos trabalhos com a empresa prestadora de serviços tecnológicos (site e aplicativos).

. Início da actividade comercial em outros países junto dos fornecedores (clubes desportivos) e da divulgação do projecto.

. Estabelecimento de parcerias com as Associações para o Desporto no sentido de posteriormente poderem ajudar a divulgar o projecto.

. Apresentação do projecto a marcas líderes no sector de actividade do desporto.

. Reunião com agências de *branding* e publicidade.

- Fase 3: Junho 2012 a Setembro 2013 | Implementar e Gerir

. Lançamento oficial do projecto.

. Implementação das estratégias de marketing, comunicação e comerciais delineadas.

. Adaptar e modificar o plano de negócio como resposta às reações ou alterações do mercado.

7. Definição de políticas de implementação

7.1. Marketing Mix

» Produto

Tal como já foi referido em capítulos anteriores, o On2Sports consiste numa plataforma *web* que tem como produto *core:* facultar o aluguer de campos desportivos. Por um lado, pretende-se que um praticante de desporto encontre um campo ou parceiro disponível para jogar e, por outro, que os estabelecimentos desportivos possam comunicar os seus serviços e, ainda, potenciar a taxa de ocupação e rentabilidade dos seus campos.

Estando perante um serviço (e não um bem), uma das chaves para o sucesso da proposta de valor apresentada passa exactamente pelo serviço a prestar a ambos os clientes: estabelecimentos e utilizadores.

- Utilizador:

No On2Sports sempre que uma pessoa adquire um produto, ou seja, aluga um campo para praticar desporto faz com que esteja não só a satisfazer as suas necessidades, mas também as do fornecedor (estabelecimento).

Nesta plataforma, o processo de pesquisa e aluguer de um campo é simples e rápido. Um utilizador tem apenas de filtrar a sua escolha por localidade ou raio de quilómetros da sua morada (definida aquando do registo), nome de clube, modalidade, intervalo horário ou ainda por serviços extraordinários (bar, estacionamento, transportes, balneários, tipo de piso, entre outros). Uma vez confirmada a pesquisa surge automaticamente a listagem de clubes que correspondem à sua preferência. Posto isto, o utilizador escolhe o campo que mais lhe interessa e efectua a reserva através de um único clique. Feita a reserva recebe uma mensagem com a confirmação da mesma no seu telemóvel e e-mail juntamente com um código de desmarcação, para o caso de não conseguir comparecer à hora marca.

Para o On2Sports a opinião dos utilizadores é fundamental. Por conseguinte, em cada campo o cliente poderá avaliar o serviço, qualidade do espaço, do terreno de jogo, preço o outro e colocar quaisquer comentários que pretenda. Estas avaliações, por um lado, permitem

perceber quais os clubes que prestam o melhor serviço e quais aqueles com que os utilizadores mais se identificam; por outro, possibilitam aos clubes perceber quais os serviços que devem melhorar e quais aqueles que os clientes mais valorizam.

A possibilidade de qualquer utilizador registado na plataforma poder alugar um campo de forma gratuita, rápida e fácil é um dos serviços basilares do *core* deste projecto.

Para além deste serviço *core*, existem outros de que os clientes podem usufruir.

Qualquer praticante de desporto pode optar por fazer um *upgrade* e adquirir o serviço *competitive*. Este serviço oferece o acesso a uma ferramenta de gestão do histórico dos jogos e *performance* pessoal que permite consultar os resultados passados por modalidade, perceber qual a sua evolução em cada modalidade, rever os parceiros com quem jogou e quais os últimos resultados que estes têm obtido ou ainda saber qual a nota que aquele parceiro lhe deu pela sua *performance* no jogo realizado entre ambos. Este é o 'pacote' ideal para quem joga regularmente, tem um espírito mais competitivo e pretende perceber detalhadamente contra quem vai jogar. É um serviço que já não é gratuito, estando a sua utilização sujeita a um pagamento mensal de 4,90€ por mês ou 49,90€ por ano.

Ainda focado na vertente dos utilizadores, outro dos serviços *core* do On2Sports consiste em possibilitar aos praticantes de desporto encontrarem rapidamente um parceiro, dentro do nível de jogo predefinido e, assim, conseguirem praticar desporto dentro do espaço e tempo desejados. Este serviço denomina-se de 'mercado' e também é totalmente gratuito.

Dentro do 'mercado' é fundamental que uma pessoa consiga, em 'três cliques' encontrar rapidamente um jogo onde deseje participar, tendo por base as premissas definidas ou criar uma partida com o objectivo de angariar parceiro(s) e assim poder jogar (quando antes não conseguia fazer).

Este serviço tem a particularidade de estar interligado com os dados de perfil e preferências do utilizador, uma vez que se torna fundamental que este, enquanto pessoa que procura um parceiro ou quer integrar um jogo, possa perceber com quem vai jogar. Neste sentido, alguns dados como nome, sexo, se é destro ou esquerdino, localidade, idade e nível de jogo em cada modalidade são essenciais para a avaliar se eu quero ou não jogar com essa

pessoa. Estes dados aparecem no perfil público do utilizador que é visível por toda a comunidade. Outros dados apenas são fornecidos caso tenha o serviço *competitive*.

O nível de jogo de um utilizador é inicialmente definido pelo próprio. Todavia, é a avaliação média das notas dada pelos seus parceiros/adversários que irá definir o seu real nível de jogo. Para isto, existe uma escala de 1 a 5 com a seguinte correspondência: 1 – Iniciante, 2-Razoável, 3-Bom, 4-Muito bom, 5-Excelente. Por exemplo, o utilizador X considera-se um 4 em Futebol 5, porém ao fim de 10 jogos e 5 avaliações a média das notas dadas pela comunidade fez descer a sua real nota para um 3. Este passa a ser o meu valor real de mercado.

Outra ferramenta importante, ainda dentro da área denominada 'mercado', consiste na possibilidade de um utilizador poder criar um sistema de alertas integrado com o seu e-mail ou *tablets/smartphones*, neste último caso através do aplicativo desenvolvido.

Uma vez que o cliente tipo do On2Sports estuda ou trabalha (segmento de idade dos 19-24 e 25-39 anos), é certo que não pode passar grande parte do seu dia ligado à plataforma. Como tal, precisa de criar preferências e automatizar processos. É, neste contexto, que surge a necessidade de se criar um serviço de sistema de alertas.

Assuma-se, por exemplo, que eu sou um comercial de automóveis e, como tal, passo todo o dia fora do escritório. Para além disto, após o horário laboral, adoro praticar ténis nos meus tempos livres. No entanto, só o posso fazer entre as 19h e 20h num raio de 20 km da minha no Rato, em Lisboa, dado que às 21h quero jantar com a minha família. Face a este cenário, decido activar um sistema de alertas onde defino que apenas quero receber no meu e-mail e/ou *tablet/smartphones* os jogos de ténis criados por alguém da comunidade entre as 19h e 20h, num raio de 20km da minha morada no Rato e que tenham um preço máximo de aluguer por campo de 10€. Mais, como só gosto de jogos minimamente competitivos defino ainda que o nível mínimo do meu adversário dever ser um 3, visto que eu também o sou. Com isto, não preciso de estar constantemente na plataforma para procurar um jogo no qual possa participar.

Ainda, como alternativa, posso criar, por exemplo, um jogo periódico para todas as Terças-Feiras entre as 19h e 20h, num raio de 20 km da minha morada, em que só jogo contra

parceiros do sexo masculino, de nível mínimo de 3 e com um valor por aluguer inferior a 10€. Neste caso, sempre que um parceiro pede para jogar comigo recebo um alerta no e-mail ou no *tablets/smartphones* para aceitar ou não o jogo. Uma vez aceite, recebo a confirmação com sugestões de campos livres dentro dos parâmetros definidos para que eu possa rapidamente efectuar a minha marcação. Passo então à escolha do campo. Uma vez escolhido, e antes da confirmação da reserva, surge um filtro para que eu indique por quantas partes é que o valor do corte será repartido. Confirmada a marcação o meu parceiro recebe uma notificação com o local, hora do jogo, valor total do campo e o valor da parte que tem a pagar. Paralelamente, eu recebo uma mensagem de confirmação da reserva no meu telemóvel. A reserva está concluída, sendo o pagamento efectuado no campo.

De realçar que sempre que um utilizador marca um jogo e tenha a sua conta do On2Sports interligada com o Facebook, irá lançar automaticamente um *post* no seu mural a dizer, por exemplo, 'Consegui arranjar um parceiro no On2Sports e vou jogar ténis agora às 19h. Não deixes de praticar desporto, se te falta um ou mais parceiros faz como eu e utiliza o On2Sports. Save Time. Play Sports'.

Como último serviço *core* focado nos utilizadores temos a ferramenta de gestão e criação de equipas.

Cada equipa criada tem de ser formada por um capitão e um conjunto adicional de elementos inscritos no On2Sports. Um utilizador, aquando do registo na plataforma, pode desde logo dizer se pretende criar um equipa ou se quer integrar uma já existente. Em alternativa, e uma vez registado, pode sempre optar por fazê-lo mais tarde.

Aquele que cria uma equipa nova é o denominado capitão de equipa. É ele que toma todas as decisões em nome colectivo. Só ele pode editar a área de perfil ou aceitar novos pedidos de adesão para integrar a equipa. A palavra final é sempre sua.

Numa segunda fase, e já na plataforma, caso um utilizador pertença a uma equipa, o nome da mesma aparecerá visível no seu perfil público. Uma pessoa ao clicar no botão com o nome da equipa pode consultar as modalidades que esta pratica, quais os seus elemento e capitão, o seu nível médio e localidade, tal como se de os dados de um utilizador se tratasse.

Dentro desta área tem então um ‘botão’ para realizar o pedido de adesão que é depois aceite ou não pelo capitão.

Dentro do site esta ferramenta também está integrada na área de ‘mercado’, já explicada anteriormente. O mesmo é dizer que o capitão poderá definir o sistema de alertas e criar jogos de acordo com os mesmos processos, mas neste caso para equipas. Em termos de concretização, e para simplificar a navegação, sempre que o capitão de uma equipa entra na área de mercado surge-lhe primeiramente um *pop-up* a perguntar se pretende ingressar no mercado das equipas ou utilizadores comuns. Ao escolher entrar na área de equipas pode então procurar uma equipa adversária ou criar um novo jogo.

Com este serviço de criação e gestão de equipas pretende-se que as equipas já criadas possam não só encontrar adversários competitivos, mas também praticarem desporto de uma mais regular.

Em termos comerciais, pretende-se que este serviço seja catalisador de receitas extraordinárias, através da criação de torneios com a marca On2Sports.

Estes são os serviços *core* para o utilizador do On2Sports.

- Estabelecimentos/Clubes desportivos:

Os clubes, para além de puderem potenciar a sua taxa de ocupação e, consequente, rentabilidade dos seus campos através dos alugueres efectuados através da plataforma, têm a oportunidade de gerir todos os seus campos através do sistema operativo do On2Sports.

Este sistema de *backoffice* permite aos clubes gerir não só as promoções e marcações realizadas no On2Sports, mas também, de uma forma manual, todas as outras marcações que sejam efectuadas directamente com o clube. Deste modo, pode integrar as marcações num único e inovador sistema operativo e, ainda, evitar a existência de marcações sobrepostas e a consequente perda de (novos) clientes. Tem ainda a faculdade de comunicar os vários serviços extraordinários que presta (estacionamento, balneários, bar, entre outros) e que podem ser essenciais para a tomada de decisão final do utilizador.

Para os clubes que ainda efectuam as marcações em papel, num ficheiro excel ou não têm site oficial, a integração na plataforma On2Sports será ainda uma oportunidade de excelência para, por um lado, inovarem o processo o seu processo de gestão e, por outro, para comunicarem com um conjunto alargado de potenciais clientes.

Apesar de até agora o produto parecer perfeito, este apresenta uma falha que é preciso destacar e que exige, desde o início, a criação de um plano de contingência.

- Falha *core* da plataforma e plano de contigência

Tal como foi referido anteriormente o *core* deste projecto assenta no serviço de aluguer de campos desportivos *on-line*. No entanto, é também neste serviço que se encontra a sua maior falha: a ausência de um pagamento pelo serviço no momento em que o aluguer é efectuado através da plataforma.

Sempre que há um aluguer não há desde logo um pagamento pelo serviço. O processo, tal como foi enunciado anteriormente, é simplesmente pesquisar o campo, efectuar a marcação e receber uma mensagem de confirmação do aluguer. Simples e rápido como o cliente de hoje exige. Porém, isto só é possível porque a comissão pelo aluguer de um campo é efectuada ao clube. Em termos práticos, é emitida uma factura de forma quinzenal em nome do clube com o valor das comissões a pagar pelos alugueres realizados através do On2Sports.

Levanta-se então o problema: E se o utilizador não comparecer no campo sem ter efectuado qualquer desmarcação? É a esta pergunta que o plano de contingência vai dar resposta.

Em termos concretos, para o On2Sports, o facto de um utilizador não comparecer num campo alugado sem efectuar a desmarcação atempadamente pode levar, desde logo, à perda de clubes no site e, consequentemente, perca de potenciais fontes de rendimento.

Para um clube o impacto é maior uma vez que esta falha acarreta desde logo um custo de oportunidade por não ter alugado o campo a outra pessoa. Para além disto, esta falha pode levar uma quebra de confiança no serviço prestado pelo On2Sports e sequente abandono da plataforma.

Como plano de contigência para evitar a perda de clubes e potenciais fontes de receitas, sempre que um utilizador se regista no On2Sports é desde logo avisado, através dos termos e condições do site, que tem até 48 horas antes do aluguer para efectuar a desmarcação. Mais, no caso de não comparecer por três vezes sem avisar ou desmarcar no período limite fica sujeito a uma multa num valor três vezes superior ao valor total dos três jogos a que faltou.

Esta cláusula de cariz judicial estará referenciada nos termos e condições do site que o utilizador lê e assina antes de confirmar o seu registo.

- Estratégia de Fidelização e Marca

Com o objectivo de potenciar a fidelização dos utilizadores ao On2Sports definiram-se já para o arranque um conjunto de acções: i) prémios mensais e anuais *sponsorizados* por uma marca aos utilizadores e equipas que efectuem o maior valor em marcações no site; ii) aquando da primeira marcação num clube o utilizador ou equipa recebe um vale de desconto de 25% para próxima marcação naquele clube; iii) oferta do serviço *competitive* durante 3 meses.

Em termos de elaboração da identidade, valores e *branding* da marca a opção passa por se efectuar o *outsourcing* deste serviço a uma empresa de *branding* e publicidade.

Uma vez definido o nome do projecto torna-se necessário trabalhar a sua identidade, de acordo com os valores definidos para a marca.

Em termos de imagem o On2Sports adopta uma dupla cor: laranja e branco. Não só porque são cores neutras em termos desportivos (não é a cor de nenhum grande clube português ou europeu), mas também porque as pessoas associam a um valor *low cost* devido à já instaurada Easyjet.

De acordo com o que foi referido anteriormente surgem como hipóteses os logotipos apresentados de seguida.

Fig. 4: Proposta logótipo_1. Fonte: Construção do Autor

Fig. 5: Proposta logótipo_2 (fundo laranja). Fonte: Construção do Autor

Os custos de investimento iniciais na marca do projecto estão somente relacionados com a sua identidade e *branding* da marca. Deste modo, o valor a pagar por este serviço, em *outsourcing*, irá estar contabilizado e mencionado junto do valor global de comunicação (ver ainda neste ponto 7 de 'Marketing Mix').

» Preço

O On2Sports pretende diferenciar-se não só pela excelência do seu serviço, mas também pela oferta, na sua grande maioria, gratuita para os seus clientes.

Todos os serviços para o utilizador do site são gratuitos, excepto o *upgrade* para o serviço *competitive*. Este é o único que apresenta um custo mensal de 4,90€ ou de 49,90€ se for pago numa única tranche anual. No entanto, e com o objectivo de cativar o maior número de utilizadores a subscrever este serviço, existe a possibilidade de se efectuar, em qualquer momento, uma subscrição de 3 meses totalmente gratuita.

Serviço	Preço do serviço com IVA
Aluguer de Campos	Gratuito
Acesso ao 'Mercado'	Gratuito
Aplicativo *tablets/smartphones*	Gratuito
Serviço de confirmação de reserva: e-mail e sms	Gratuito

Serviço de criação e gestão de equipas	Gratuito
Serviço *Competitive* – Teste	Gratuito por 3 meses
Serviço *Competitive* – Subscrição	4,90€/mês | 49,90€/ano

Tabela 13: Preço dos serviços prestados aos utilizadores. Fonte: Construção do Autor

O poder de decisão sobre o preço a praticar pelo serviço *core* – aluguer de campos – é (quase) na totalidade dos clubes. A única restrição que os clubes têm prende-se com o facto de terem de praticar um valor inferior em no mínimo 15% face ao preço de tabela. Este acordo é estabelecido entre clube e On2Sports aquando do seu registo na plataforma. Não obstante, e desde que respeitem esta premissa, os clubes podem gerir todas as promoções, alterar os preços sempre que entenderem, consoante a oferta e procura, e procurar, assim, obter a máxima rentabilidade.

Por cada aluguer efectuado através da plataforma, os clubes têm de pagar uma comissão de 10% ao On2Sports. Esta é a fonte de receita *core* do projecto.

O serviço de *backoffice* de gestão do clube e a presença na plataforma são totalmente gratuitos no primeiro ano. Nos anos seguintes, o clube passa a ter de pagar um *fee* mensal de 1,00€ por mês ou 12,00€/ano.

De realçar que em cada aluguer efectivado o On2Sports incorre automaticamente num custo de 6 cêntimos, o qual diz respeito à mensagem de confirmação da reserva enviada para o utilizador.

Serviço	**Preço do serviço com IVA**
Aluguer de Campos	10% sobre o aluguer
Serviço de *Backoffice* para gestão total do Clube – Ano N	Gratuito
Serviço de *Backoffice* para gestão total do Clube – Desde Ano N+1	1€/mês | 12€/ano
Serviço	**Custo do serviço sem IVA**
Mensagem de confirmação da reserva	6 cêntimos

Tabela 14: Preço dos serviços – preços e custos - prestados aos clubes. Fonte: Construção do Autor

» Comunicação

Definir a estratégia de comunicação de uma empresa não é simplesmente definir os meios onde o produto deve ser comunicado. Muito antes disso, deve-se definir quais os objectivos da comunicação. Será fidelizar clientes? Captar novos? Conhece-lo melhor? É preciso saber qual a pergunta a fazer para que se possa trabalhar na resposta a dar. Para o On2Sports a estratégia está bem delineada. Os objectivos centrais são captar e fidelizar novos clientes: utilizadores e clubes.

A primeira função que a comunicação assume traduz-se então na captação de utilizadores para o On2Sports. Pretende-se não só dar a conhecer a presença *on-line* da plataforma, mas também converter visitantes em clientes e, consequentemente, fidelizá-los. Para isto, é essencial que um potencial cliente encontre facilmente o On2Sports na *Web*. Como tal, e estando o On2Sports presente *on-line* é fundamental recorrer aos novos meios de comunicação *Pay Per Click (PPC)* como o Google Adwords e Facebook.

Apesar do esforço de comunicação estar essencialmente no mercado electrónico, não se deixará de apostar em campanhas *below the line* (*sponsoring*, promoções e marketing relacional) e na contratação, em *outsourcing,* de uma empresa de comunicação e assessoria de imprensa.

Com o objectivo de garantir uma linguagem de comunicação uniforme, coerente e que esteja de acordo com a identidade e valores da marca, é necessário que a agência de *branding* e publicidade seja também a responsável por idealizar e criar a imagem para todos os meios de comunicação definidos.

De realçar que dado que existem dois clientes (utilizadores e estabelecimentos) com propostas de valor diferentes, apesar de interligados entre si, a estratégia de comunicação, para cada um, deverá assentar numa mensagem necessariamente diferente.

De seguida são apresentados os meios e valores de comunicação utilizados para ambos os clientes, embora sabendo de antemão que a mensagem em alguns meios será diferente.

- *Pay Per Click*

Ano	Valor por cliente aproximado com IVA
Google Adwords, sites e blogs parceiros	
1	1.000€ por mês (250 clicks)
2	1.000€ por mês (250 clicks)
3	500€ por mês (125 clicks)
Anúncios no Facebook	
1	100€ por mês
2	100€ por mês
3	100€ por mês

Tabela 15: Investimento Comunicação *Pay Per Click*. Fonte: Construção do Autor

- *Sponsoring*:

Sponsorização de algumas equipas amadoras que lutem todos os anos pelo título em campeonatos de excelência como o *Allstars* ou *Master Foot*. Para este caso o investimento necessário é apenas o pagamento da inscrição da equipa que rondará os 1.000€.

Sponsorização Equipas	
Equipas	**Valor aproximado com IVA**
3 Equipas » 2 no *Allstars* (Lisboa e Porto) e 1 no *Master Foot*	3.000€ / ano (1.000€ por cada equipa)

Tabela 16: Investimento *Sponsorização*. Fonte: Construção do Autor

- Promoções:

Nos contratos com os clubes deve existir uma cláusula que garanta um desconto de 25% no segundo aluguer efectuado por uma pessoa naquele clube. Com isto, garante-se uma maior fidelização à plataforma e também ao clube que efectuou a promoção.

- Marketing Relacional

Neste quadrante da comunicação *below the line* a aposta incide essencialmente em materiais sem custos de produção elevados, como uma *e-newsletter* mensal, *direct mail* e *mail marketing*.

Estes materiais são uma forma de não só contactar com os utilizadores, mas também de gerar outras fontes de receita através da publicitação de marcas ou mesmo de clubes que queiram potenciar a sua notoriedade ou efectuar promoções "agressivas" e, assim, aumentar o volume de vendas e angariar novos clientes.

No primeiro mês do projecto a ideia passa por se contratar em regime de *outsourcing* um serviço de telemarketing com o único objectivo de cativar o máximo de clubes para o On2Sports. A base de dados dos clubes já está construída pelo que o próximo passo é contratar alguns jovens desempregados que serão remunerados por objectivos. Isto é, por cada clube que integre a base de dados o jovem ganhará um *success fee*.

Número de jovens contratados	Valor aproximado a pagar com IVA
2 jovens durante 8 horas por dia | 30 dias	1.500€ /ano (750€ por jovem)

Tabela 17: Investimento em Marketing Relacional. Fonte: Construção do Autor

- Assessoria mediática

O facto de On2Sports ser um projecto inovador e único no mercado português e europeu faz com que, segundo a agência de comunicação a contratar, o seu lançamento seja um conteúdo interessante para os vários meios de comunicação e universidades.

Mais, numa época em que se começa a apostar e incentivar o empreendorismo em Portugal, projectos como estes são motivos de notícia pela positiva e como fonte de inspiração para muitos empreendedores.

Neste sentido, a empresa contratada para comunicação da marca terá como principais objectivos:

. Aconselhamento na Relação com os Media

. Detecção de factos que são notícia

. Preparação de conteúdos

. Definição de mensagens-chave

. Contactos com os jornalistas

. Preparação de entrevistas e conferências de imprensa

. *Clipping*, análise e avaliação

O valor do serviço será de:

Serviço	**Valor aproximado com IVA**
Assessoria de Imprensa	4.000€

Tabela 18: Investimento Assessoria de Imprensa. Fonte: Construção do Autor

- Agência de *Branding* e Publicidade:

Tal como já foi referido anteriormente, a contratação dos serviços de uma agência de *branding* e publicidade numa fase inicial tem como propósito garantir uma identidade forte e coerente da marca em toda a sua comunicação.

Esta agência tem como responsabilidades a criação do logotipo, a imagem de todas as peças e meios de comunicação, da plataforma, facebook, estacionário, etc. Em suma, tudo o que é imagem da empresa.

O serviço contratado pressupõe um valor negociado pela elaboração de todas as peças mais 6 meses de apoio criativo e desenvolvimento a outras peças que possam ser precisas, a título gratuito.

O valor a pagar por este serviço à agência contratada será de:

Serviço	Valor aproximado com IVA
Branding e Imagem do On2Sports	18.000€ (com 6 meses de apoio criativo e desenvolvimento gratuitos)

Tabela 19: Investimento na Agência de Publicidade e *Branding*. Fonte: Construção do Autor

» Distribuição

O canal de distribuição por excelência é a *internet*, nomeadamente através do site oficial e o aplicativo para *smartphones*/*tablets*.

Tal como foi referido na estratégia de comunicação, uma das grandes apostas passa pelo Google Adwords, o qual permite distribuir de forma segmentada o serviço On2Sports através de *banners* e *links* de parceiros Google.

Esta aposta em canais de distribuição electrónicos possibilita eliminar alguns elementos da cadeia tradicional de distribuição e, assim, maximizar o alcance dos produtos pelos potenciais consumidores através de uma distribuição disponível 24h por dia, 365 dias por ano.

» Pessoas

A centralização do serviço no *e-commerce* possibilita que a grande maioria dos processos de compra e serviços possam ser verdadeiramente automatizados.

O *sms* e e-mail de confirmação, já apresentados na política de produto, são dois exemplos de processos *core* que estão completamente automatizados.

Em termos de política de atendimento e resposta a clientes, a ideia passa por disponibilizar um e-mail geral para que os clientes possam expor as suas dúvidas. Neste contexto, a cada e-mail enviado, será lançada uma resposta automática a informar que será emitida uma resposta num período máximo de 48 horas.

Com o objectivo de reduzir o número de contactos e optimizar o processo de atendimento ao cliente será criada uma área de 'Perguntas Frequentes – FAQ's' na plataforma.

» Evidências físicas

A principal evidência física da empresa é a sua plataforma que se concretiza essencialmente no site oficial e aplicativo para *smartphones*/*tablets*.

Dentro deste enquadramento destacam-se as garantias dos produtos, a política de privacidade do serviço e a segurança e fiabilidade da plataforma.

» Processos

Processos eficientes traduzem-se em negócios eficazes. Esta é uma preocupação que deve ser central para qualquer negócio, nomeadamente para o electrónico.

Neste sentido, destacam-se de seguida alguns processos *core* para o funcionamento pleno da plataforma:

. Actualização contante dos clubes, campos e serviços disponíveis
. Envio regular da *e-newsletter*
. Notificações de marcação de campos e procura/angariação de parceiros
. Inscrição de um clube e resposta ao pedido em, no máximo, 48 horas
. Questões dos clientes respondidas em, no máximo, 48 horas
. Funcionamento pleno do serviço de pagamento *paypal* para a aquisição ou upgrade do serviço *competitive* e, no caso dos clubes, para um possível pagamento do serviço de *backoffice* para gestão total do clube.

8. Requisitos para a implementação

Antes de se avançar para a fase de implementação do projecto é imprescindível, primeiramente, escolher e negociar os contratos com os fornecedores de serviços. Nesta fase, cabe ao On2Sports garantir que os serviços contratados são executados dentro dos prazos delineados e acordados contratualmente. Aqui há a destacar os contratos com os estabelecimentos desportivos, a empresa fornecedora e gestora da plataforma e agência de publicidade e *branding*.

Para além disto, e como actividades de suporte aos serviços anteriores, é igualmente importante negociar e contratar, em regime de avença mensal, um serviço jurídico e de apoio à gestão (contabilidade, recursos humanos e segurança no trabalho).

Com o objectivo de garantir um arranque eficiente da plataforma on-line e do aplicativo para *smartphones/tablets* é necessário testar, melhorar e voltar a testar por diversas vezes os serviços a disponibilizar. Terminada a fase de testes, escolhido o servidor e garantida a segurança máxima a plataforma está pronta a ser implementada.

Uma vez garantidos os serviços basilares para o arranque do projecto é essencial definir e delinear no espaço e no tempo a estratégia de marketing mix. Nada deve falhar nesta fase para que o On2Sports seja rapidamente um serviço ambicionado por todos os estabelecimentos desportivos e desportistas em território nacional.

No que diz respeito ao financiamento do projecto é necessário reunir toda a informação necessária para formalizar a candidatura ao QREN – Programa Empreendinov - na Madeira. Dado que a sua aprovação demora cerca de três meses a ser aceite, este deve ser o primeiro passo a ser tomado na fase de pré-implementação.

Por fim, e como suporte estratégico a todo o negócio, é obrigatório efectuar o plano de negócio para o projecto, com o objectivo de avaliar a sua viabilidade financeira (ver capítulo seguinte – Avaliação Financeira do Projecto). Esta análise ganha uma importância extraordinária quando a implementação do projecto está dependente de apoios externos de financiamento.

9. Avaliação Financeira do Projecto

Neste capítulo pretende-se, por um lado, efectuar uma avaliação sobre a viabilidade financeira do projecto e, por outro, perceber qual o retorno que o projecto pode gerar para os vários *stakeholders*.

Com o objectivo de garantir os financiamentos necessários para o arranque do projecto decidiu-se concorrer aos apoios financeiros concedidos pelo QREN – Programa Empreendinov - a novos projectos na Madeira.

Para conseguir o financiamento do QREN é necessário que o promotor do projecto respeite as seguintes permissas:

- Cumprir com os critérios de micro ou pequena empresa comprovada através de certificação electrónica do estatuto PME, disponível no sitio do IDERAM em http://www.ideram.pt.
- Estar devidamente constituído.
- Ter a situação regularizada perante o Estado, a Segurança Social e as entidades pagadoras do incentivo.
- Estar localizado na Região Autónoma da Madeira.
- Cumprir as condições necessárias ao exercício da respectiva actividade.
- Ter uma duração máxima de um ano de implementação.
- Ser financiado no mínimo por 10% do capital próprio.
- O projecto ser afectado à actividade e à localização por período não inferior a 3 anos.
- Ter uma despesa mínima elegível de 10.000 euros e máximo elegível de 250.000 euros.
- Apresentar condições de viabilidade económica e financeira.
- Apresentar Capital Próprio Positivo, quando aplicável.
- No caso dos empresários em nome individual, sem contabilidade organizada à data da candidatura será exigida a apresentação do Balanço de Abertura de Contas, legalmente certificado por um ROC para efeitos da condição do cumprimento da condição de acesso de capital próprio positivo.

Como despesas elegíveis para o financiamento temos.

- Construção de edifícios, até ao limite de 40% da despesa elegível.
- Outras construções e obras de adaptação e remodelação de instalações.

- Aquisição de máquinas e equipamentos para as áreas de gestão, produção, comercialização e marketing, distribuição e logística, comunicações, *design*, qualidade, segurança, controlo laboratorial, eficiência energética e energias renováveis, bem como nas diversas tecnologias ambientais.
- Aquisição de veículos automóveis ou de outro material de transporte desde que incluídos em projectos declarados de interesse para o Turismo e que se afigurem essenciais para o exercício da respectiva actividade.
- Aquisição de tecnologias de informação e comunicação.
- Aquisição de bibliografia técnica; marcas, desenhos ou modelos e patentes.
- Despesas de certificação de sistemas, produtos e serviços, e referentes à obtenção e realização da propriedade intelectual.
- Elaboração do processo de candidatura, até ao limite de 1250 euros.
- Projectos de arquitectura e de engenharia associados ao projecto de investimento, até ao limite de 5.000 euros.
- Despesas relacionadas com a intervenção de Técnicos Oficiais de Contas ou Revisores Oficiais de Contas, até ao limite de 1.500 euros.
- Consultoria e transferência de tecnologia.

Tendo por base o sistema de incentivos apresentado anteriormente, o plano de investimento contempla no ano 1 um forte investimento em imobilizado incorpóreo, propriedade intelectual e criação de marca.

» Plano de Investimento no Ano 1 e contemplado pelos apoios do QREN

Descrição	Valor sem IVA	Financiado pelo QREN
Plataforma + Aplicativo	79.000,00 €	Sim
Agência de Branding e Publicidade	13.860,00 €	Sim
Despesas de constituição	5.000,00 €	Sim
Serviço jurídico marca e outros	5.000,00 €	Sim
Serviço TOC	1.500,00 €	Sim
Total passível de ser financiado pelo QREN	**104.360,00 €**	
60% Financiado a fundo perdido	**62.616,00 €**	
40% Financiado pelos accionistas	**41.744,00 €**	
Valor de investimento total no ano 1	**104.360,00 €**	

Tabela 20: Investimento no ano 1 contemplados pelos apoios do QREN. Fonte: Construção do Autor

» Fontes de receita:

i) Aluguer de campos desportivos

» Resumo dos dados resultantes da análise de mercado:

- Em média, uma pessoa da União Europeia gasta aproximadamente 2 horas por semana a praticar desporto (Eurostat, 2010).
- Apenas 30% da população pratica desporto em clubes, *fitness clubs* ou centros desportivos.
- Em Portugal 25% da população com mais de 15 anos de idade pratica desporto de forma regular, isto é, aproximadamente 2 milhões de pessoas (dados Marktest, 2006).
- Em Portugal, existem 150.000 praticantes regulares de ténis, dos quais 25.000 são federados (Federação Portuguesa de Ténis, 2009).
- Em Portugal 12,4% entre os 15 e 64 anos pratica futebol de forma regular, isto é, 830.800 pessoas (corresponde a 12,4% de 66,7% da população entre os 15 e 64 anos)..

» Pressupostos:

- Considera-se que mais de 90% do negócio resultará do aluguer de campos de Futebol e Ténis. Os restantes 10% serão calculados para as outras actividades: andebol, basquetebol, golfe, padel, squash e voleibol e representam 5% do valor total gerado pelo futebol e ténis.
- Preço médio aluguer campo futebol 5, 7 e 11 no On2Sports: 25€ (cenário pessimista).
- Preço médio aluguer campo ténis: 5€ (cenário pessimista).
- Apenas 10% do universo de praticantes presente na plataforma, em média, aluga o espaço para jogar.

» Cálculos:

- Futebol:

Descrição	Valores em euros sem IVA
Praticantes de futebol	830.000
25% de praticantes de futebol alugam espaço	207.500
Jogos constituídos por grupos, em média, de 10 pessoas	20.750
Horas por semana	2
Jogos por semana	41.500
Jogos por dia	5.929
Campos alugáveis e não alugáveis em Portugal	1.000
Média diária de jogos em cada campo	6
Campos alugáveis em Portugal	500
Média diária de jogos em cada campo alugável	3
ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports (30%)	150
15% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	3
Preço médio aluguer campo	25,00 €
Comissão de 10%	2,50 €
Valor médio gerado por semana	1.037,50 €
Valor médio gerado por mês	4.150,00 €
Valor médio gerado no ANO 1	56.025,00 €
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Pressuposto: taxa de crescimento dos campos	30%
Número de campos registados no On2Sports	195
20% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	4
Preço médio aluguer campo	25,00 €
Comissão de 10%	2,50 €
Valor médio gerado por semana	2.023,13 €
Valor médio gerado por mês	8.092,60 €
Valor médio gerado no ANO 2	97.110,00 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Pressuposto: taxa de crescimento dos campos	20%
Número de campos registados no On2Sports	234
20% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	5
Preço médio aluguer campo	25,00 €
Comissão de 10%	2,50 €
Valor médio gerado por semana	3.034,69 €
Valor médio gerado por mês	12.138,75 €
Valor médio gerado no ANO 3	145.665,00 €

Tabela 21: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de futebol. Fonte: Construção do Autor

- Ténis:

Descrição	Valores em euros sem IVA
Praticantes de ténis	150.000
25% de praticantes de futebol alugam espaço	37.500
Jogos constituídos por grupos, em média, de 2 pessoas	18.750
Horas por semana	2
Jogos por semana	37.500
Jogos por dia	5.357
Campos alugáveis em Portugal	2.000
Média diária de jogos em cada campo alugável	3
ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports (30%)	600
15% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	3
Preço médio aluguer campo	5,00 €
Comissão de 10%	0,50 €
Valor médio gerado por semana	843,75 €
Valor médio gerado por mês	3.375,00 €
Valor médio gerado no ANO 1	40.500,00 €
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Pressuposto: taxa de crescimento dos campos	30%
Número de campos registados no On2Sports	780
20% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	4
Preço médio aluguer campo	5,00 €
Comissão de 10%	0,50 €
Valor médio gerado por semana	1.462,50 €
Valor médio gerado por mês	5.850,00 €
Valor médio gerado no ANO 1	70.200,00 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Pressuposto: taxa de crescimento dos campos	20%
Número de campos registados no On2Sports	936
20% das horas semanais de um campo alugadas via On2Sports	5
Preço médio aluguer campo	5,00 €
Comissão de 10%	0,50 €
Valor médio gerado por semana	2.193,75 €
Valor médio gerado por mês	8.775,00 €
Valor médio gerado no ANO 1	105.300,00 €

Tabela 22: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de ténis. Fonte: Construção do Autor

- Outras modalidades:

Pressuposto: 5% do valor total anual gerado pelo aluguer de campos de futebol e ténis.

ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Valor total anual gerado pelo aluguer de campos de futebol e ténis	96.525,00€
Pressuposto	5%
Valor médio gerado no ANO 1	4.826,25 €
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Valor total anual gerado pelo aluguer de campos de futebol e ténis	167.310,00€
Pressuposto	5%
Valor médio gerado no ANO 2	8.365,50 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Valor total anual gerado pelo aluguer de campos de futebol e ténis	250.965,00€
Pressuposto	5%
Valor médio gerado no ANO 3	12.548,25 €

Tabela 23: Volume de negócios gerado pelo aluguer de campos de outras modalidades. Fonte: Construção do Autor

ii) Serviço de *Backoffice* para gestão total do clube

Pressupostos: cada clube de ténis tem em média 3 campos e cada clube de futebol tem em média 1 campo.

ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço anual de *backoffice*	12,00€
Número de clubes	0 (primeiro ano é gratuito)
Valor médio gerado no ANO 1	0,00€
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço anual de *backoffice*	12,00€
Número de clubes	350
Valor médio gerado no ANO 2	4.200,00€
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço anual de *backoffice*	12,00€
Número de clubes	455
Valor médio gerado no ANO 3	5.460,00 €

Tabela 24: Valor gerado pelo serviço de *backoffice* para gestão do clube. Fonte: Construção do Autor

iii) Serviço *Competitive*

ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço *competitive*	49,90€
Previsão de número de utilizadores registados no On2Sports	20.000
Previsão do número de adesões ao serviço (1% dos utilizadores)	200
Valor médio gerado no ANO 1	9.980,00€
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço *competitive*	49,90€
Taxa de crescimento do número de utilizadores registados	75%
Previsão de número de utilizadores registados no On2Sports	35.000
Previsão do número de adesões ao serviço (1% dos utilizadores)	350
Valor médio gerado no ANO 2	17.465,00€
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Valor a pagar pelo serviço *competitive*	49,90€
Taxa de crescimento do número de utilizadores registados	30%
Previsão de número de utilizadores registados no On2Sports	45.500
Previsão do número de adesões ao serviço (3% dos utilizadores)	1.365
Valor médio gerado no ANO 3	68.114,00€

Tabela 25: Valor gerado pela adesão ao serviço *competitive*. Fonte: Construção do Autor

iv) Publicidade no On2Sports

ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Publicidade nos espaços da plataforma On2Sports	6.000,00€
Publicidade na *newsletter*	2.400,00€
Publicidade *one-to-one*	2.000,00€
Valor estimado para o ANO 1	10.400,00€
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Publicidade nos espaços da plataforma On2Sports	12.000,00€
Publicidade na *newsletter*	6.000,00€
Publicidade *one-to-one*	5.000,00€
Valor estimado para o ANO 2	23.000,00€
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Publicidade nos espaços da plataforma On2Sports	18.000,00€
Publicidade na newsletter	8.000,00€
Publicidade one-to-one	10.000,00€
Valor estimado para o ANO 3	36.000,00€

Tabela 26: Valor gerado pelas receitas de publicidade. Fonte: Construção do Autor

» Gastos do Projecto

i) Gastos Variáveis – envio SMS por aluguer de campo

- Futebol

ANO 1	Valores em euros sem IVA
Número de campos registados no On2Sports	150
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	3
Jogos realizados no ano (52 semanas)	23.400
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	1.404,00€
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports	195
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	4
Jogos realizados no ano (52 semanas)	40.560
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	2.433,60 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports	234
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	5
Jogos realizados no ano (52 semanas)	60.840
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	3.650,40 €

Tabela 27: Gastos Variáveis Futebol. Fonte: Construção do Autor

- Ténis

ANO 1	Valores em euros sem IVA
Número de campos registados no On2Sports	600
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	3
Jogos realizados no ano (52 semanas)	93.600
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	5.616,00€
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports	780
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	4
Jogos realizados no ano (52 semanas)	162.240
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	9,734,40 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Número de campos registados no On2Sports	936
Horas semanais por campo alugadas via On2Sports	5
Jogos realizados no ano (52 semanas)	243.360
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	14.601,60 €

Tabela 28: Gastos Variáveis Ténis. Fonte: Construção do Autor

- Outras modalidades:

Pressuposto: 5% do valor total dos gastos variáveis de futebol e ténis.

ANO 1	**Valores em euros sem IVA**
Valor total dos gastos variáveis de futebol e ténis	7.020,00€
Pressuposto	5%
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	351,00 €
ANO 2	**Valores em euros sem IVA**
Valor total dos gastos variáveis de futebol e ténis	12.168,00€
Pressuposto	5%
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	608,40 €
ANO 3	**Valores em euros sem IVA**
Valor total dos gastos variáveis de futebol e ténis	18,252,00€
Pressuposto	5%
Valor a pagar pelo serviço SMS/ano	912,60 €

Tabela 29: Gastos Variáveis Outras modalidades. Fonte: Construção do Autor

ii) Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

FSE	**ANO 1**		**ANO 2**		**ANO 3**	
	Valor mensal	**Valor Anual**	**Valor mensal**	**Valor Anual**	**Valor mensal**	**Valor Anual**
Outsourcing Serviço Jurídico	350,00 €	4.200,00 €	350,00 €	4.200,00 €	350,00 €	4.200,00 €
Outsourcing Serviço Apoio à Gestão - Contabilidade, Recursos Humanos e Segurança no Trabalho	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €	400,00 €	4.800,00 €
Outsourcing Serviço de Gestão da Plataforma (*)	-	-	-	-	750,00 €	9.000,00 €
Outsourcing Serviço Call Center (30 dias)	-	1.219,51 €	-	1.219,51 €	-	1.219,51 €
Assessoria de Imprensa		3.253,03€	-	-	-	-
Publicidade e Propaganda (*Pay per click*)	894,31 €	10.731,71 €	894,31 €	10.731,71 €	487,80 €	5.853,66 €
Publicidade e Propaganda (*Sponsorização)*	-	2.439,02 €	-	2.439,02 €	-	2.439,02 €
Escritório + Electricidade + Espaço Internet	200,00 €	2.400,00 €	200,00 €	2.400,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Outros gastos	-	2.000,00 €	-	250,00 €	-	150,00 €
Deslocações e Estadas	-	10.000,00 €	-	7.500,00 €	-	5.000,00 €
TOTAL FSE		**41.042,28 €**		**33.540,24 €**		**35.062,20 €**

Tabela 30: Gastos em FSE (valores sem IVA). Fonte: Construção do Autor

(*) – Empresa responsável criação da plataforma e aplicativos oferece os dos dois primeiros anos de serviço.

iii) Gastos com Pessoal

Pressupostos:

. Subsídio Alimentação: 4,27%

. Segurança Social (Gerente): 21,25%

. Segurança Social (Funcionário): 23,75%

. Seguro Trabalho: 1%

ANO 1					
Função	**Salário base**	**Seg. Social**	**Sub. Alimentação**	**Seguro trabalho**	**Total Mensal**
Gerente	1.500,00 €	318,75 €	93,94 €	15,00 €	1.927,69 €
Funcionário	1.000,00 €	237,50 €	93,94 €	10,00 €	1.341,44 €
TOTAL	2.500,00 €	556,25 €	187,88 €	25,00 €	3.269,13 €
				Gasto Ano 1	**38.853,80 €**
ANO 2					
Função	**Salário base**	**Seg. Social**	**Sub. Alimentação**	**Seguro trabalho**	**Total Mensal**
Gerente	1.600,00 €	340,00 €	93,94 €	16,00 €	2.049,94 €
Funcionário	1.050,00 €	249,38€	93,94 €	10,50 €	1.403,82 €
TOTAL	2.650,00 €	589,38 €	187,88 €	26,50 €	3.453,76 €
				Gasto Ano 1	**41.069,30 €**
ANO 3					
Função	**Salário base**	**Seg. Social**	**Sub. Alimentação**	**Seguro trabalho**	**Total Mensal**
Gerente	2.000,00 €	425,00 €	93,94 €	20,00 €	2.538,94 €
Funcionário	1.250,00 €	296,88 €	93,94 €	12,00 €	1.653,32 €
TOTAL	3.250,00 €	721,88 €	187,88 €	32,50 €	4.192,26 €
				Gasto Ano 1	**49,931,30 €**

Tabela 31: Gastos com Pessoal. Fonte: Construção do Autor

» **Investimento em Capital Fixo**

Para além do investimento em projectos de desenvolvimento, conforme apresentado na tabela 20, existe a necessidade de se investir, no ano de arranque, em activos fixos tangíveis: computadores e material de escritório. Este imobilizado é essencial para o desempenho eficiente da actividade da empresa.

Tendo por base o Decreto Regulamentar nº 25/2009 publicado em Diário da República a 14 de Setembro de 2009 onde são apresentadas as taxas específicas de amortização, conclui-se que o material de escritório é depreciado a 12,5% e os computadores e investimento em projecto de desenvolvimento a 33,33%.

Descrição	1	2	3
Activos Intangíveis			
Projetos de desenvolvimento	104.360,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €
Total Activos Intangíveis	104.360,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €
Activos Fixos Tangíveis			
Material de escritório	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €
2 Computadores	2.000,00 €		
Total Activos Fixos Tangíveis	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Total Investimento	**107.360,00 €**	**5.500,00 €**	**6.000,00 €**
Amortizações Acumuladas			
Descrição	**1**	**2**	**3**
Activos Intangíveis			
Projetos de desenvolvimento	34.786,66 €	71.406,67 €	110.026,67 €
Amortizações Acumuladas	34.786,66 €	71.406,67 €	110.026,67 €
Activos Fixos Tangíveis			
Material de escritório	125,00 €	250,00 €	375,00 €
2 Computadores	666,67 €	1.333,33 €	2.000,00 €
Total Activos Fixos Tangíveis	791,67 €	1.583,33 €	2.375,00 €
Total Amortizações Acumuladas	**35.578,33 €**	**72.990,00 €**	**112.401,67 €**
Amortizações Ano			
Descrição	**1**	**2**	**3**
Activos Intangíveis			
Projetos de desenvolvimento	34.786,66 €	36.620,00 €	38.620,00 €
Amortizações Acumuladas	34.786,66 €	36.620,00 €	38.620,00 €
Activos Fixos Tangíveis			
Material de escritório	125,00 €	125,00 €	125,00 €
2 Computadores	666,67 €	666,67 €	666,67 €
Total Activos Fixos Tangíveis	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortização Anual	**35.578,33 €**	**37.411,67 €**	**39.411,67 €**

Tabela 32: Investimento em Capital Fixo. Fonte: Construção do Autor

» Necessidades de Fundo de Maneio

Para este projecto não são necessárias quaisquer necessidades de Fundo de Maneio realacionadas directamente com a actividade de exploração da empresa (clientes e fornecedores). Isto só é possível porque o pagamento a fornecedores e recebimento de clientes é efectuado de uma forma quinzenal, não exigindo necessidades ou recursos de curto prazo.

No entanto, e uma vez que esta actividade económica não está isenta de IVA, existe sempre uma dívida para com o Estado, independentemente do prazo concedido para pagamento. Neste sentido, a empresa apresenta um fundo de maneio negativo ao longo dos 3

anos, o mesmo é dizer que a empresa tem recursos com que pode contar de forma permanente.

	Observações	Ano 1	Ano 2	Ano 3
» Necessidades Fundo de Maneio				
Estado		1.695,33 €	2.938,57 €	4.407,86 €
Total		**1.695,33 €**	**2.938,57 €**	**4.407,86 €**
» Recursos Fundo de Maneio				
Estado		27.998,19 €	50.669,11 €	85.810,07 €
Total		**27.998,19 €**	**50.669,11 €**	**85.810,07 €**
Fundo de Maneio Necessário		-26.302,86 €	-47.730,54 €	-81.402,21 €
Investimento em Fundo de Maneio		**-26.302,86 €**	**-21.427,69 €**	**-33.671,67 €**

Tabela 33: Mapa de Fundo de Maneio. Fonte: Construção do Autor

» Plano de Financiamento

No quadro seguinte pretende-se não só demonstrar a posição da empresa em termos de fluxos de caixa, mas também explicar a sua variação.

Com um saldo de tesouraria positivo no final de cada ano de actividade existe a possibilidade de não só aplicar algum excedente em aplicações financeiras que gerem fontes de rendimento extraordinárias, como também pagar dividendos aos accionistas.

Neste sentido, no final do primeiro ano, é efectuada uma aplicação financeira no valor de 60.767,03€, a uma taxa de juro de 8% (TANB). Esta decisão permite à empresa obter proveitos financeiros oriundos dos juros no ano seguinte. Com um reforço da aplicação no seguinte a empresa passa a obter ainda maiores proveitos financeiros.

No ano 2 e 3 toma-se também a decisão de distribuir alguns dos excedentes de disponibilidades aos accionistas da empresa.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Origem de Fundos			
EBITDA	34.464,17 €	132.914,56 €	268.929,15 €
Empréstimos Obtidos	0,00 €	0,00€	0,00€
Desinvestimento em Fundo de Maneio	26.302,86 €	21.427,69 €	33.671,67 €
Capital Social	104.360,00 €		
Proveitos Financeiros	0,00 €	3.646,02 €	8.908,08 €
Total das Origens	165.127,03 €	157.988,26 €	311.508,91 €

Aplicações de Fundos			
Investimento em Capital Fixo	104.360,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €
Reembolso de empréstimos	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagamento de Juros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pagamento de IRC	0,00 €	24.787,23 €	59.606,39 €
Total das Aplicações	**104.360,00 €**	**30.287,23 €**	**65.606,39 €**
Saldo de Tesouraria Anual	**60.767,03 €**	**127.701,04 €**	**245.902,51 €**
Sado de Tesouraria Acumulado	**60.767,03 €**	**188.468,07 €**	**394.370,58 €**
Dividendos	**0,00 €**	**40.000,00 €**	**150.000,00 €**
Aplicações Financeiras	**60.767,03 €**	**148.468,07 €**	**244.370,58 €**

Tabela 34: Plano de Financiamento. Fonte: Construção do Autor

» Demonstração de Resultados Previsional

	Observações	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas Líquidas		121.731,25 €	220.300,50 €	373.087,25 €
Gastos Variáveis		7.371,00 €	12.776,40 €	19.164,60 €
Margem Bruta de Contribuição		**114.360,25 €**	**207.524,10 €**	**353.922,65 €**
Gastos Fixos		41.042,28 €	33.540,24 €	35.062,20 €
Gastos com Pessoal		38.853,80 €	41.069,30 €	49.931,30 €
EBITDA		**34.464,17 €**	**132.914,56 €**	**268.929,15 €**
Amortizações		35.578,33 €	37.411,67 €	39.411,67 €
EBIT		**-1.114,16 €**	**95.502,89 €**	**229.517,49 €**
Proveitos Financeiros		0,00 €	3.646,02 €	8.908,08 €
Resultado antes de imposto		**-1.114,16 €**	**99.148,91 €**	**238.425,57 €**
IRC (25%)	*Ano 1 - 0%*	0,00 €	24.787,23 €	59.606,39 €
Resultado Líquido		**-1.114,16 €**	**74.361,68 €**	**178.819,18 €**

Tabela 35: Demonstração de Resultados Previsional. Fonte: Construção do Autor

» Mapa de Cash Flow

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
EBIT*(1-IRC)	-1.114,16 €	71.627,16 €	172.138,12 €
Amortizações	35.578,33 €	37.411,67 €	39.411,67 €
Cash Flow Operacional	**34.464,17 €**	**109.038,83 €**	**211.549,78 €**
Investimento em Imobilizado	-107.360,00 €	-5.500,00 €	-6.000,00 €
Investimento em Fundo de Maneio	26.302,86 €	21.427,69 €	33.671,67 €
Cash Flow do Projecto	**-46.592,97 €**	**124.966,52 €**	**239.221,45 €**
Cash Flow Acumulado	**-46.592,97 €**	**78.373,55 €**	**317.595,00 €**

Tabela 36: Mapa de Cash Flow. Fonte: Construção do Autor

» Balanço Previsional

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Activo			
» Imobilizado			
Imobilizado Intangível	104.360,00 €	109.860,00 €	115.860,00 €
Imobilizado Tangível	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortizações Acumuladas	-35.578,33 €	-72.990,00 €	-112.401,67 €
» Disponibilidades			
Aplicações Financeiras	60.767,03 €	148.468,07 €	244.370,58 €
Total Activo	**132.548,70 €**	**188.338,07 €**	**250.828,91 €**
Capital Próprio + Passivo			
Capital Social	107.360,00 €	107.360,00 €	107.360,00 €
Reserva e Resultados Transitados	0,00 €	-1.114,16 €	73.247,52 €
Dividendos	0,00 €	-40.000,00 €	-190.000,00 €
Resultados Líquidos	-1.114,16 €	74.361,68 €	178.819,18 €
Total Capital Próprio	**106.245,84 €**	**140.607,52 €**	**169.426,70 €**
Passivo			
Empréstimos Bancários	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dívidas a fornecedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Estado e outras entes públicas	26.302,86 €	47.730,54 €	81.402,21 €
Total Passivo	**26.302,86 €**	**47.730,54 €**	**81.402,21 €**
Capital Próprio + Passivo	**132.548,70 €**	**188.338,07 €**	**250.828,91 €**

Tabela 37: Balanço Previsional. Fonte: Construção do Autor

10. Avaliação da proposta

» Indicadores de análise

Indicadores de Análise	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Indicadores Económico			
Margem Operacional das vendas	**93,94%**	**94,20%**	**94,86%**
Rentabilidade Líquida das vendas	**-0,92%**	**33,75%**	**47,93%**
Indicadores Económico – Financeiros			
Return On Investment (ROI)	**-0,84%**	**39,48%**	**71,29%**
Return On Equity (ROE)	**-1,05%**	**52,89%**	**105,54%**
Indicadores Financeiros			
Autonomia Financeira	**80,16%**	**74,66%**	**67,55%**

Tabela 38: Indicadores de análise. Fonte: Construção do Autor

» Modelo CAPM

O modelo CAPM é utilizado em finanças para determinar a taxa de retorno teórica apropriada de um determinado activo em relação a uma carteira de mercado perfeitamente diversificada.

O modelo leva em consideração a sensibilidade do ativo ao risco não-diversificável (risco sistemático) do projecto, representado pela variável conhecida como índice beta ou coeficiente beta (β), assim como o retorno esperado do mercado e o retorno esperado de um activo teoricamente livre de riscos.

Segundo o CAPM, o custo de capital corresponde à taxa de rendibilidade exigida pelos investidores como compensação pelo risco de mercado ao qual estão expostos.

O CAPM considera que, num mercado competitivo, o prémio de risco varia proporcionalmente ao β. Na sua forma simples o modelo prevê que o prémio de risco esperado, dado pelo retorno esperado acima da taxa isenta de risco, é proporcional ao risco não diversificável.

Para esta análise assume-se que todos os investidores têm expectativas homogéneas quanto á distribuição conjunta dos retornos.

Para a análise do On2Sports calculou-se um β através de uma base comparativa entre o risco do projecto e o risco do mercado. Dado que estamos perante a implementação de um

projecto inovador, único e binário pode-se assumir que o risco será superior face à média do risco do mercado. O mesmo é dizer que o efeito de algumas forças macroeconómicas como a crise, inflação ou desemprego terão um maior impacto no On2Sports do na média do mercado onde se poderão incluir o consumo de bens primários como o leite ou sal.

Neste contexto, e sabendo que o β do mercado é igual a 1 decidiu-se por β de 1,5 para On2Sports. O mesmo é dizer que a variação do resultado da empresa é inferior à média das outras empresas.

A taxa sem risco (*risk free)* de 3,5% foi determinada tendo por base a média das últimas obrigações emitidas e publicadas no Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I.P.

A taxa de risco de mercado de 11% foi calculada com base na média das taxas de retorno de fundos com um β semelhante, como sejam o *Fidelity Contrafund, Fidelity News Millenium ou TCN Select Equities.*

Tendo por base a fórmula do modelo CAPM* obtemos uma taxa de actualização de 14,75% por ano.

*Taxa de actualização: $Re = Rf + \beta (Rm - Rf)$

	Ano 1	**Ano 2**	**Ano 3**
β *(beta)*	1,5	1,5	1,5
Rf (taxa isenta de risco)	3,50%	3,50%	3,50%
Rm (Risco do mercado)	11,00%	11,00%	11,00%
Re (taxa de actualização)	**14,75%**	**14,75%**	**14,75%**

Tabela 39: Modelo CAPM. Fonte: Construção do Autor

» Avaliação do projecto

Dado que o projecto irá continuar a gerar cash flows para além do ano 3, momento em que a estratégia passa pela internacionalização e se prevê um maior crescimento nos anos seguintes, deve-se contabilizar para efeitos do cálculo do VAL, um valor constante para sempre, isto é, uma perpetuidade.

Para calcular a perpetuidade é necessário definir uma taxa de crescimento constante (g). Neste sentido o valor actual dos cash flows para a perpetuidade são calculados segundo a seguinte fórmula:

Valor Actual = CF/(r-g), onde r = taxa de actualização e g = taxa de crescimento.

Assumindo para o On2Sports uma taxa de crescimento de 3% e uma taxa de actualização de 14,75%, obtemos um denominador (r-g) de 11,75% e uma consequente perpetuidade de 2.035.927,23€.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4 - n (perpetuidade)
Cash Flow do Projecto	-46.592,97 €	124.966,52 €	239.221,45 €	2.035.927,23 €
Taxa de Actualização	14,75%	14,75%	14,75%	14,75%
Cash Flow do Projecto actualizado	**-40.603,89 €**	**94.904,82 €**	**158.322,28 €**	**1.174.225,41€**
Cash Flow do Projecto acumulado	**-40.603,89 €**	**54.300,93 €**	**212.623,21 €**	**1.386.848,62 €**

Tabela 40: Cash Flow do projecto actualizado. Fonte: Construção do Autor

Valor Actual Líquido (VAL)	**1.386.848,62 €**
Payback Periodo	**1 ano e 5 meses**
Taxa Interna de Rendibilidade	**246%**

Tabela 41: Indicadores de avaliação da proposta. Fonte: Construção do Autor

» Análise de Sensibilidade à avaliação financeira

O facto do On2Sports se apresentar como um negócio binário tem implicações directas nas projecções realizadas. Por outras palavras, ou o On2Sports consegue tirar partido da sua posição de *first mover advantage* para conquistar a grande maioria do mercado e, assim, alcançar os resultados apresentado anteriormente; ou, por outro lado, a implementação de um projecto sem ser suficientemente forte em todas as suas vertentes poderá permitir a entrada de *challengers* capazes de conquistar quota de mercado e posicionarem-se como uma alternativa de maior valor para os clientes. Neste último caso, e caso não se concretize a estratégia e projecção delineada, os resultados financeiros poderão ser inferiores aos esperados.

A avaliação financeira do projecto a 3 anos justifica-se pela estratégia de internacionalização a adoptar no final deste período. É com base nesta perspectiva de crescimento além-fronteiras que se chega a uma taxa de crescimento de 3% ao ano (perpetuidade). No entanto, um retardamento na internacionalização do On2Sports ou um crescimento inferior ao esperado poderão ter um impacto negativo sobre o VAL do projecto.

Pode-se concluir que os valores extremamente elevados da TIR e VAL só são justificados por estarmos perante um projecto assente no mercado electrónico e por se assumir que, sendo um negócio binário (0 ou 1), os seus resultados estão na extremidade 1.

11. Conclusões

» Análise Financeira e Investimento

Pela análise da Rentabilidade Líquida das vendas conclui-se que o projecto tem um desempenho de excelência em termos operacionais a partir do ano 2, uma vez que uma grande percentagem das vendas passa a traduzir-se efectivamente em margem de lucro. Numa análise ao plano do projecto conclui-se que ao longo dos anos este rácio tem a tendência para ser cada vez melhor, uma vez que a margem bruta aumenta, motivada pelo crescimento das vendas.

Tendo por base os valores de *Return on Investment* conclui-se que o projecto, a partir do segundo ano, apresenta uma elevada rendibilidade face ao investimento, independentemente da forma de financiamento utilizada.

O *Return on Equity* permite aos accionistas perceber a rendibilidade gerada pela parte financiada por si. No caso do On2Sports percebe-se que os valores deste rácio vão crescendo ao longo dos 3 anos, motivado essencialmente pelo incremento dos resultados líquidos.

Os valores negativos da Rendibilidade Liquida das Vendas, *Return On Investment e Return On Equity* no ano de investimento do projecto são justificados pelo resultado líquido do exercício negativo.

Os elevados graus de autonomia financeira verificados nos 3 anos de actividade permitem concluir que a empresa está pouco dependente de eventuais credores e que terá vantagens em eventuais negociações futuras de empréstimos.

Como métodos de avaliação à viabilidade do projecto recorreu-se à análise de 3 indicadores de excelência: Valor Actualizado Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e *Payback Period* (ver tabela 41).

O VAL apresenta-se com um critério financeiro que permite avaliar a viabilidade do projecto através de uma comparação entre o capital investido e os *cash flows* gerados pelo projecto. O critério de decisão do VAL determina que se devem aceitar projectos com um VAL superior ou igual a zero.

Dado que o projecto On2Sports apresenta um VAL de 1.386.848,62€, pode-se concluir que o projecto é rentável e deve ser implementado. O mesmo é dizer que os valores gerados permitem remunerar os investidores à taxa pretendida e ainda gerarem um valor remanescente – o VAL.

A TIR representa a taxa mais elevada a que o investidor pode remunerar os capitais investidos, sem perder dinheiro (VAL = 0). Quanto mais elevada for a TIR maior é a rentabilidade do projecto. O critério de decisão da TIR estabelece que se deve aceitar um projecto se a TIR for superior à taxa de actualização. Uma vez que o valor da TIR - 246% - é superior à taxa de actualização - 14,75% - no final dos 3 anos de actividade, pode-se afirmar que o projecto tem viabilidade.

O *Payback Period* representa o número de anos necessários para que o projecto do VAL seja igual a zero. Este indicador determina que se devem aceitar projectos com *Payback Period* superior ou inferior ao período de vida útil do projecto.

O On2Sports apresenta um *Payback Period* de 1 ano e 5 meses. O mesmo é dizer que o investimento é recuperado no final deste período.

Em conclusão, o projecto On2Sports apresenta-se como um projecto atractivo e rentável. Num cenário em que os valores de vendas se mantêm constantes ao longo dos anos e com valores inferiores ao mercado, pode-se mesmo dizer que a análise efectuada tem como base um cenário pessimista.

» Os pilares estratégicos do projecto

O sucesso e viabilidade financeira do On2Sports assentam em 4 grandes pilares estratégicos. O primeiro pilar está relacionado com o potencial e crescimento do comércio tecnológico. Se há cerca de 20 anos as empresas começaram a utilizar a *Web* como local privilegiado para se darem a conhecer ao mundo, hoje a perspectiva é diferente.

Os padrões de consumo e a ordem de satisfação das necessidades alteraram-se. Com isto, e por os clientes assim o exigem, as empresas tiveram de começar a olhar para o espaço cibernético como um local privilegiado para gerar negócio, criar valor e congregar novos

clientes. Neste sentido, e uma vez que a tendência é o consumo no mercado electrónico continuar a aumentar, pode-se afirmar que a decisão de investir numa plataforma tecnológica é um factor decisivo para o sucesso do projecto.

O segundo pilar é exactamente o "local" onde de desenvolve toda a actividade do negócio: a plataforma. Sem dúvida que o facto de o On2Sports assentar numa plataforma tecnológica permite não só estar onde os consumidores estão, mas também obter elevadas economias de escala e uma estrutura de custos bastante reduzida.

O terceiro pilar prende-se com a estratégia de investimento. Os apoios obtidos juntos do QREN da Madeira permitem não só obter uma poupança de investimento inicial superior a 60.000€ como também financiar o projecto recorrendo apenas a capitais próprios. Neste âmbito, o On2Sports consegue iniciar a sua actividade sem recorrer a qualquer empréstimo e, por conseguinte, a uma poupança em juros significativa.

O quarto e último pilar do projecto é a estratégia de implementação. A aposta inicial unicamente no mercado português permite testar, sem grandes investimentos, a viabilidade do projecto. É verdade que os números, tendências, estudos de mercado e análises efectuadas reforçam a ideia de que o projecto é viável e tem potencial. No entanto, o projecto deve crescer de forma sustentada. Assim, só ao final dos 3 anos e no caso dos cash flows serem idênticos aos previstos é que se deve internacionalizar o projecto.

Estes são os grandes pilares que justificam a implementação de um projecto que pela sua análise financeira e económica se apresenta como um projecto inovador, viável, único e vencedor.

Bibliografia

Monografias (livros):

Afuah, A. e C. Tucci (2001), *Internet Business Models and Strategies.* McGraw Hill.

Debelak, D. (2006), *Business Models: Made Easy*. Madison, Entrepreneur Press.

Dionísio, P. (2009), *b-Mercator Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote, I.

Drucker, P. (2000), *Além da revolução da informação*. HSM Management.

Gomes Mota, A. e C. Custódio (2007), *Finanças da Empresa*. Deplano Network,SA.

Borges Gouveia, L. (2006), *O negócio electrónico - conceitos e perspectivas de desenvolvimento.* Editora SPI.

Hamel, G. (2000), *Leading the revolution.* Boston, Harvard Business School.

Kotler, P. (2003), *Marketing de A a Z.* Editora Campus Ltda.

Porter, M. E. (1998), *On Competition.* Boston, Harvard Business School Press.

Osterwalder, A & Pigneur. Y (2010), *Criar Modelos de Negócio*. Dom Quixote.

Turban, E., D. King, D. Viehland e J. Lee (2006), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey, Prentice Hall, IV Edition.

Contribuições para trabalho colectivo:

Zott, C. e R. Amit (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal* 22 (6-7), 493-520.

Periódicos Ciêntificos:

Casadesus-Masanell, R. e J. Ricart (2010), From strategy to business models and tactics, *Long Range Planning* 43, 195-215.

Chesbrough, H. e R. Rosembloom (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Chance* 11 (3), 529-555.

Cullen, J. e M. Webster (2007), A model of B2B e-commerce, based on connectivity and purpose, *International Journal of Operation & Production Management* 27 (2), 205-225.

Daniel, E., H. Wilson e A. Myers (2002), Adoption of e-commerce by SMEs in the UK, *International Small Business Journal* 20(3), 253-270.

Gangakhedkar, K., S. Kevlani e G. Bist (2000), Business Models for Electronic Commerce, *Iete Tecnhical Review* 17 (4).

Hedman, J. e T. Kalling (2003), The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems* 12, 49-59.

Magretta J. (2002), Why Business Models Matter, *Harvard Business Review* 80.

Morris, M., M. Schindehutte e J. Allen (2005), The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research* 58, 726-735.

Osterwalder, A., Y. Pigneur e C. Tucci (2005), Clarifying business models: Origins, present and future of the concept, *Communications of the Association for Information Science* 16, 1-25.

Rappa, M. (2004), The utility business model and the future of computing services, *IBM Systems Journal* 43 (1), 32-42.

Su, Q., L. Li e Y. Cui (2009), Analyzing Relational Benefits in e-Business Environment from Behavioral perspective, *Systems Research and Behavioral Science* 26, 129-142.

Teece, D.J (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning* 43, 172-194.

Timmers, P. (1998), Business models for electronic markets, *Journal of Electronic Markets* 8 (2), 3-8.

Shaffer, S.M, J. Smith e J. Linder (2005), The power of business models, *Business Horizons* 48, 199-207.

Weill, P e M. R. Vitale (2001), Place to space: Migrating to eBusiness Models, *Harvard Business School Press.*

Winkstrom, K., K. Artto, J. Kujala e J. Soderlund (2010), Business models in project business, *International Journal of Project Management* 28, 832-841.

Zott, C. e R. Amit (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal* 22, 493-520.

Zott, C. e R. Amit (2008), The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance, *Strategic Management Journal* 29, 1-26.

Teses e dissertações:

Nunes, R. (2010), *Análise da contribuição do comércio electrónico Business to Business (B2B) na gestão de cadeias de suprimentos*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

Osterwalder, A. (2004), *The business model ontology – a proposition in a design science approach*. Ph.D Thesis en Informatique de Gestion, University of Lausanne.

Simões, P. (2009), *Plano de negócios – Empresa de Comércio Electrónico*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Working papers:

Zott, C., R. Amit e L. Massa (2010), The Business Model: Theoretical roots, recent developments, and future research, *Working Paper Series*, IESE Business School – University of Navarra.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Seybert, Heidi (2011), Internet use in households and by individuals in 2011, *Eurostat*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-11-066/EN/KS-SF-11-066-EN.PDF

Eurobarometer (2004), The citizens of European Union and Sports, http://ec.europa.eu/sport/documents/publications/ebs_213_report_en.pdf

Eurobarometer (2010), Sport and Physical Activity, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_en.pdf

Marktest (2006), Dois milhões praticantes regulares de desporto, http://www.marktest.com/wap/a/n/id~c49.aspx

Marktest (2009), 12,4% dos portugueses praticaram regularmente futebol, http://www.marktest.com/wap/a/n/id~13a3.aspx

Federação Portuguesa de Ténis (2009), Portugal com Estatuto de Nação B, http://www.tenis.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=283667&Itemid=33

Anexos

Anexo 1: Questionário efectuado aos potenciais utilizadores

Questionário realizado:

1. Nome (opcional) _____ (primeiro) _____ (último)

2. Sexo

3. Dos desportos enumerados em baixo escolha, no máximo, os três que tem mais interesse em praticar. (máximo 3)

   _Basquetebol |_Futebol | _Ginásio | _Golfe |_Jogging | _Natação | _Padel | _Squash | _Ténis | _Voleibol

4. Com qual das seguintes situações mais se identifica, para não praticar o seu desporto de eleição? (escolha apenas um)

   _Tenho vontade de praticar, inclusivamente tenho campo para jogar mas faltam-me parceiros
   _Tenho vontade de praticar, tenho parceiros para praticar mas não arranjo um campo livre
   _Tenho vontade de praticar mas arranjar campo e parceiros é sempre uma situação demasiado frustrante
   _Não tenho sequer vontade em praticar desporto pelo que tudo o resto é-me indiferente
   _Não tenho dificuldades em praticar desporto

5. Imaginando que tem vontade em praticar desporto, o que é que lhe faz falta para poder praticar o seu desporto com maior frequência? (escolha apenas os 2 que sente que mais o beneficiariam)

   _Ter acesso aos contactos, informações e disponibilidades dos clubes perto de si
   _Poder marcar o campo através de um plataforma online, que contempla todos os dados dos campos e disponibilidades, mas pagar presencialmente apenas no dia do jogo marcado
   _Poder marcar o campo através de uma plataforma online, que contempla todos os dados dos campos e disponibilidades, e efectuar o pagamento aquando da marcação (via plataforma. ex: paypal)
   _Sistema de gestão da condição física (calorias queimadas, plano de objectivos, etc.)
   _Sistema de histórico onde poderá guardar todos os seus jogos realizados, com estatísticas e tudo o que achar conveniente
   _Sistema que convocatória para amigos e "comunidade", que me permita ainda encontrar rapidamente um parceiro, conhecido ou não, que esteja disponível para jogar comigo e que, preferencialmente, se encontre no mesmo nível de jogo.

6. Em média, quantos dias por semana pratica desporto?

   _Nenhum
   _Um
   _Dois
   _Três ou mais

7. O que a levaria a deixar de praticar jogging, natação ou ginásio? (Questão apenas para quem respondeu jogging e/ou ginásio na Questão 1)

   _Nada, porque gosto de praticar este(s) desporto(s)
   _Nada, porque não me apetece perder tempo a procurar campos e encontrar parceiros
   _Uma ferramenta que me permita encontrar rapidamente um campo disponível e parceiros para jogar o meu desporto favorito

8. Se tiver alguma sugestão que queira deixar relativamente ao que seria realmente útil para poder praticar desporto mais vezes com os seus amigos, não hesite em partilhá-la.

Resultados Questionário

DADOS PESSOAIS ENTREVISTADOS		
QUESTÃO 1: SEXO		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Masculino	63	63%
Feminimo	37	37%
N	**100**	**100%**
QUESTÃO 2: IDADE		
> 15 ANOS e < 40 ANOS		
RESPOSTAS ÀS QUESTÕES		
QUESTÃO 3 (resposta múltipla)		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Basquetebol	13	13%
Futebol	53	53%
Ginásio	40	40%
Golfe	15	15%
Jogging	30	30%
Natação	31	31%
Padel	5	5%
Squash	18	18%
Ténis	52	52%
Voleibol	15	15%
QUESTÃO 4		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Tenho vontade de praticar, inclusivamente tenho campo para jogar mas faltam-me parceiros	27	27%

Tenho vontade de praticar, tenho parceiros para praticar mas não arranjo um campo livre	8	8%
Tenho vontade de praticar mas arranjar campo e parceiros é sempre uma situação demasiado frustrante	45	45%
Não tenho sequer vontade em praticar desporto pelo que tudo o resto é-me indiferente	10	10%
Não tenho dificuldades em praticar desporto	10	10%
QUESTÃO 5 (resposta múltipla)		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Ter acesso aos contactos, informações e disponibilidades dos clubes perto de si	28	28%
Poder marcar o campo através de um plataforma online, que contempla todos os dados dos campos e disponibilidades, mas pagar presencialmente apenas no dia do jogo marcado	62	62%
Poder marcar o campo através de uma plataforma online, que contempla todos os dados dos campos e disponibilidades, e efectuar o pagamento aquando da marcação (via plataforma. ex: paypal)	26	26%
Sistema de gestão da condição física (calorias queimadas, plano de objectivos, etc.)	7	7%
Sistema de histórico onde poderá guardar todos os seus jogos realizados, com estatísticas e tudo o que achar conveniente	6	6%
Sistema que convocatória para amigos e "comunidade", que me permita ainda encontrar rapidamente um parceiro, conhecido ou não, que esteja disponível para jogar comigo e que, preferencialmente, se encontre no mesmo nível jogo	54	54%
QUESTÃO 6		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Nenhum	21	21%
Um	27	27%
Dois	29	29%
Três ou mais	23	23%
QUESTÃO 7 (n=43)		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Nada, porque gosto de praticar este(s) desporto(s)	32	74%
Nada, porque não me apetece perder tempo a procurar campos e encontrar parceiros	4	10%
Uma ferramenta que me permita encontrar rapidamente um campo disponível e parceiros para jogar o meu desporto favorito	7	16%

Anexo 2: Questionário efectuados aos estabelecimentos desportivos

Questionário realizado:

1. Nome do estabelecimento desportivo (opcional)

   _____ (resposta aberta)

2. Qual o seu site oficial? (se tiver e opcional)

   _____ (resposta aberta)

3. Cidades (s) onde tem campo para alugar.

   _____ (resposta aberta)

4. Quais os desportos que, através do aluguer, uma pessoa pode praticar no seu estabelecimento?

   _Andebol | _Basquetebol | _Futebol | _Golfe | _Natação | _Padel | _Squash | _Ténis | _Voleibol

5. Qual a opção mais usada para efectuar a marcação de campos?

   _Telefone
   _E-mail
   _Site
   _Outro:_____

6. Qual a percentagem, em média, de aluguer dos seus campos durante uma semana?

   _Até 25%
   _Entre 25% e 50%
   _Entre 50% e 75%
   _Entre 75% e 90%
   _Mais de 90%

7. Qual o bloco horário que tem uma maior taxa de aluguer?

   _Até às 13h
   _Das 13h às 16h
   _Das 16h às 19h
   _A partir das 19h

8. Que tipo de iniciativas costuma realizar para potenciar o aluguer das horas menos procuradas? (pode seleccionar até 3)~

   _Não tenho por hábito realizar qualquer tipo de acção
   _Promoções junto da Base de Dados que tem ao dispor
   _Promoções nas redes sociais e site oficial
   _Promoções junto de outras entidades e plataformas (ex: Groupon)
   _Parcerias com escolas, empresas, outros

9. Estaria disposto a integrar uma plataforma de aluguer on-line semelhante ao Booking (www.booking.com) já usado para hotéis, mas neste caso para estabelecimentos desportivos? Nesta plataforma poderia gerir a sua ficha de clube, os seus dados, disponibilidades, promoções, descontos e chegar a milhares de potenciais clientes. De notar que este sistema implica uma comissão por aluguer realizado.

   _Sim | _Não

10. Se respondeu sim na questão anterior, indique qual a comissão máxima que estaria disposto a pagar para potenciar o aluguer das horas vagas? (são valores médios tendo por base o serviço prestado no booking. Peço que seja verdadeiro.)

    _Até 5%
    _Até 10%
    _Até 15%
    _Até 20%
    _Outro: _____

11. Indique outras sugestões ou factos relevantes

Resultados Questionário

RESPOSTAS ÀS QUESTÕES		
QUESTÃO 3:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Grande Lisboa	52	52%
Grande Porto	30	30%
Resto do País	18	18%
N	**100**	**100%**
QUESTÃO 4 (resposta múltipla):		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Andebol	25	25%
Basquetebol	26	26%
Futebol	66	66%
Golfe	8	8%
Natação	14	14%
Padel	8	8%
Squash	10	10%

Ténis	48	48%
Voleibol	24	24%
QUESTÃO 5:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Telefone	65	65%
E-mail	16	16%
Site	4	4%
Outro: Presencialmente	15	15%
QUESTÃO 6:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Até 25%	30	30%
Entre 25% e 50%	26	26%
Entre 50% e 75%	22	22%
Entre 75% e 90%	16	16%
Mais de 90%	6	6%
QUESTÃO 7:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Até às 13h	20	20%
Das 13h às 16h	2	2%
Das 16h às 19h	18	18%
A partir das 19h	60	60%
QUESTÃO 8:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Não tenho por hábito realizar qualquer tipo de acção	43	43%
Promoções junto da Base de Dados que tem ao dispor	32	32%
Promoções nas redes sociais e site oficial	36	36%
Promoções junto de outras entidades e plataformas (ex: Groupon)	2	2%
Parcerias com escolas, empresas, outros	36	36%
QUESTÃO 9:		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Sim	55	55%
Não	45	45%
QUESTÃO 10 (se respondeu sim na questão anterior | n=55):		
Descrição	**Valor**	**Percentagem**
Até 5%	27	49%
Até 10%	14	25%
Até 15%	4	7%
Até 20%	6	11%
Outro: Até 30%	4	7%