

PERTINÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PLATAFORMA
DE ORGANIZAÇÃO DE JOGOS E EQUIPAS NO
MYINDOOR & PROJECTO ESCOLA VERDE

João Filipe de Oliveira Antunes

Tese de Mestrado
em Marketing

Orientador:

Prof. Doutor Luís Madureira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Gestão

Maio 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço, naturalmente em primeiro lugar, à minha família, noiva, pais, irmãs e avós, pela dedicação e gosto pela carreira académica que sempre me incutiram e pelo enorme apoio e motivação me dispensaram.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Luís Madureira, por todo o apoio e disponibilidade em todas as fases da elaboração deste projecto.

Aos entrevistados, cujas informações fornecidas foram fundamentais para que a realização deste projecto fosse possível e para a sua credibilidade.

Ao grupo empresarial, que detém as marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, na pessoa do Eng. Hugo Ascenso Costa, pela informação disponibilizada.

Aos meus colegas de trabalho, do MyIndoor e Projecto Escola Verde, que muito contribuíram para que fosse possível concluir este projecto e que se mostraram sempre entusiasmados com os potenciais resultados obtidos para a organização.

NOTAS PRÉVIAS

- Toda a informação institucional referente às organizações em estudo presente neste documento foi devidamente autorizada pelo MyIndoor e Projecto Escola Verde;
- O autor optou por redigir o documento sob o acordo ortográfico antigo.

RESUMO

Identificou-se uma problemática no grupo que detém as marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, que se dedicam ao aluguer de campos de futebol, associada à necessidade de existirem grupos com número mínimo de clientes para a efectivação de um aluguer, contribuindo para esfriar a relação com os clientes, dificuldades de fidelização e reduções das vendas. Devido também a terem surgido plataformas independentes que suscitaram interesse no mercado, potencialmente capazes de fazer ultrapassar estes problemas, às quais este grupo não tenciona associar-se, e crendo-se que permitirá alargar o mercado potencial, urge aferir a pertinência da implementação de uma plataforma *online* própria, cujas funcionalidades permitirão aos utilizadores dinamizar e potenciar a utilização dos campos destas marcas.

Após uma abordagem teórica no sentido de contextualizar as temáticas utilizadas no desenvolvimento prático, começou-se por caracterizar o grupo empresarial e, seguindo a orientação da *Strategy Design School*, efectuou-se a análise externa e interna, desenvolveu-se o modelo dos *Quatro Cantos de Porter* e definiu-se a direcção estratégica futura do grupo.

Após estes desenvolvimentos práticos, definiu-se a hipótese de estudo: “É pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde?”. Analisaram-se então os estudos efectuados e concluiu-se que a hipótese definida é válida.

Por último, no sentido de contextualizar uma eventual implementação, potenciou-se a informação recolhida para se propor como deverão ser elaboradas as políticas de produto, comunicação, distribuição e preço desta plataforma.

Palavras-chave: estratégia, implementação, plataforma, futebol

ABSTRACT

Was identified a problematic in the group that owns the brands MyIndoor and Projecto Escola Verde, whose activity is the rental of soccer fields, associated with the necessity of having groups with a minimum number of clients to the effectiveness of the rental. This contributes negatively to the relationship with customers, loyalty and sales.

Due also to have arisen independent platforms which have raised interest in the market, potentially able to overcome these problems, to which this group does not intend to join, and believing that it will extend the potential market, it's urgent to evaluate the relevance of implementing an own platform whose features enable users to streamline and enhance the use of these brands facilities.

After a theoretical approach in order to contextualize the themes used in the practical development, was characterized the business group and following the direction of the Strategy Design School was performed an external and internal analysis, was developed the Porter Four Corners Model and was defined the strategic direction of the group.

After these practical developments was defined the study hypothesis: "It is pertinent the implementation of a platform to assist the organization of soccer games and teams in MyIndoor and Projecto Escola Verde?". Then, and in order to verify this hypothesis, were analyzed the conducted studies and it was concluded that the hypothesis is valid.

Finally, and in order to contextualize a possible implementation was used the collected information to propose how should be developed the product, communication, distribution and price policies.

Key-Words: Strategy, implementation, platform, soccer.

ÍNDICE

Sumário Executivo	1
Definição do Problema	4
Parte I: Enquadramento Teórico	5
1. Estratégia.....	5
1.1. Conceito	5
1.2. Gestão Estratégica	6
1.3. Análise Estratégica	7
1.3.1. Vantagem Competitiva	8
1.3.2. Modelo das Cinco Forças de Porter	9
1.3.3. Estratégias Genéricas de Porter.....	10
1.3.4. Modelo dos Quatro Cantos de Porter.....	11
1.3.5. <i>Strategy Design School</i>	12
2. Fidelização do Cliente	14
3. <i>Customer Relationship Management</i> – CRM	15
3.1. Enquadramento	15
3.2. e-CRM.....	16
4. Inovação	16
4.1. Enquadramento	16
4.2. Inovação na Gestão Desportiva	17
5. <i>Webmarketing</i>	18
5.1. Enquadramento	18
5.2. Conceito	18
6. Políticas de <i>Marketing</i>	20
6.1. Política de Produto	20
6.2. Política de Preço	21
6.3. Política de Distribuição.....	21
6.4. Política de Comunicação.....	22
Questões resultantes da revisão da literatura	25
Parte II: Aplicação Prática.....	26
1. Apresentação e Caracterização	26
1.1. As Empresas	26
1.2. As Marcas	26

1.3. Os Departamentos e os Recursos Humanos	27
1.4. As Instalações Desportivas MyIndoor.....	28
1.5. As Instalações Desportivas Escola Verde	29
1.6. Organização de Eventos Desportivos.....	30
1.7. A <i>WEB</i>	31
1.8. As Reservas.....	32
2. Análise Externa	33
2.1. A Concorrência.....	33
2.2. Identificação das Oportunidades e Ameaças.....	38
2.3. Análise da indústria – As Cinco Forças de Porter	41
3. Análise Interna	43
3.1. Identificação dos Pontos Forte e Pontos Fracos	43
4. Estratégia Futura.....	45
4.1. Quatro Cantos de Porter.....	45
5. Principais Conclusões – Definição da Hipótese de Estudo	49
6. Validação da Hipótese de Estudo	50
6.1. Metodologia.....	50
6.2. Análise de Informação.....	51
6.3. Conclusões.....	65
7. Propostas para a Implementação.....	66
7.1. Política de Produto	66
7.2. Política de Preço	69
7.3. Política de Distribuição.....	71
7.4. Política de Comunicação.....	72
Conclusão	78
Bibliografia.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – A interligação dos processos interdependentes da gestão estratégica.....	7
Figura 2 – As componentes de uma vantagem competitiva	8
Figura 3 – The Five Forces That Shape Industry Competition	9
Figura 4 – Modelo dos Quatro Cantos de Porter	12
Figura 5 – Basic design school model	14
Figura 6 – Marketing relacional versus marketing tradicional.....	15
Fígura 7 – Contribuições da componente teórica para a componente prática	25
Figura 8 – Percepção de vantagem sobre a funcionalidade colectiva	53
Figura 9 – Percepção de vantagem sobre a funcionalidade colectiva	54
Figura 10 – Dificuldades para jogar futebol.....	59
Figura 11 – Percepção sobre os preços MyIndoor	70
Figura 12 – Suportes de comunicação preferenciais	73
Figura 13 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor	75

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estratégia.....	6
Quadro 2 – Frequência de prática de futebol por parte de quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem a potencialmente utilizará.....	56
Quadro 3 – Frequência de utilização do MyIndoor por parte de quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem a potencialmente utilizará.....	57
Quadro 4 – Frequência de prática de futebol por parte de quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem a potencialmente utilizará.....	57
Quadro 5 – Frequência de utilização do MyIndoor por parte de quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem a potencialmente utilizará.....	58
Quadro 6 – Dificuldades para jogar futebol por quem considera vantajosa a plataforma colectiva e por quem potencialmente a utilizará	62
Quadro 7 – Dificuldades para jogar futebol por quem considera vantajosa a plataforma individual e por quem potencialmente a utilizará.....	63
Quadro 8 – Percepção de vantagem e potencial utilização da plataforma pelos clientes que também utilizam a concorrência	65
Quadro 9 – Percepção sobre os preços MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará	70
Quadro 10 – Percepção sobre os preços MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará	71
Quadro 11 – Suportes preferenciais por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará.....	74
Quadro 12 – Suportes preferenciais por quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem potencialmente a utilizará.....	74
Quadro 13 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará.....	76
Quadro 14 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor por quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem potencialmente a utilizará.....	77

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CRM – *Customer Relationship Management*

E-CRM – *Electronic Customer Relationship Management*

PME – Pequenas e Médias Empresas

SMS – *Short Message Service*

SUMÁRIO EXECUTIVO

No grupo empresarial que detém o MyIndoor e o Projecto Escola Verde, que actuam no mercado do aluguer de campos de futebol, identificou-se uma problemática relacionada com a necessidade de existirem grupos com um número mínimo para se poder efectivar um aluguer, que se traduz em cancelamentos de reservas e faltas ou no desmantelamento de grupos e que contribuem para uma quebra das vendas, o aumento da dificuldade em garantir a fidelização dos clientes e para o esfriar da relação entre os clientes e as marcas devido à incapacidade destas em providenciar alternativas aos consumidores que pretendem manter a regularidade da prática de futebol. Entretanto, têm começado a surgir plataformas independentes que se crê serem capazes de fazer ultrapassar este tipo de problemas e que, embora não estejam associadas a nenhum dos concorrentes, têm vindo a suscitar interesse junto dos consumidores e a ter um número crescente de *players* do mercado associado a elas. Tendo em conta que este grupo empresarial não tenciona associar-se a nenhuma plataforma independente, torna-se importante avaliar a pertinência da implementação de uma plataforma própria.

Esta é a opção que se julga poder a vir funcionar como ferramenta de combate às dificuldades sentidas pelo grupo empresarial, que passa pela implementação de uma plataforma *online* associada a cada uma das marcas com funcionalidades que permitirão aos seus utilizadores, por um lado, organizar os seus grupos e equipas através da convocação de jogadores extra, da angariação de equipas adversárias e da construção de novos grupos e equipas com indivíduos com disponibilidades e características similares, e, por outro lado, dinamizarem e potenciarem a sua prática desportiva nos campos deste grupo empresarial, através da sua inserção enquanto jogadores individuais em novos grupos e equipas, tanto ao nível de convocações enquanto elemento extra como da construção de novas equipas.

Crê-se ainda que esta plataforma poderá alargar o mercado potencial destas duas marcas, chegando a grupos oriundos de contextos diferentes da proveniência dos grupos actuais, como pequenas e médias empresas, entre outros.

No sentido de contextualizar as temáticas utilizadas no desenvolvimento prático, desenvolveu-se uma componente teórica onde foram abordados conceitos relacionados com estratégia, inovação, CRM, *webmarketing* e políticas de *marketing*, que permitiu uma correcta e fundamentada abordagem prática.

Apresentou-se então o grupo empresarial, caracterizando as empresas, as marcas, os departamentos e recursos humanos, as instalações desportivas, a organização de eventos desportivos, a presença na *web* e as reservas.

Seguindo a linha de orientação da *Strategy Design School*, efectuou-se então uma análise externa, identificando e avaliando os concorrentes, analisando a indústria através do desenvolvimento prático das *Cinco Forças de Porter*, onde se concluiu que apesar das barreiras à entrada, o mercado do aluguer de campos de futebol em Portugal pode ser considerado atractivo com uma rentabilidade considerável para empresas que possuam um poder de investimento inicial relevante, identificando as oportunidades, que passam pela contribuição da prática desportiva para a saúde física e mental e para combater as preocupações com o peso, o gosto e prática desportiva da modalidade no país, a necessidade de remodelação das instalações desportivas escolares, a fraca profissionalização dos concorrentes, a aposta reduzida na qualidade do produto nesta indústria e a inexistência de concorrente com plataforma de organização de jogos e equipas, e identificando as ameaças, que consistem na elevada quantidade de concorrentes, na rivalidade acentuada da concorrência, na necessidade de número mínimo de elementos para jogar futebol, na predominância de pequenas e médias empresas no país, nos cancelamentos individuais e na evolução dos pisos para a prática de futebol.

De seguida efectuou-se uma análise interna que resultou na identificação dos pontos fortes do grupo, que são a escala da cadeia, a forte presença no ambiente *online*, a complementaridade das instalações desportivas, a qualificação dos recursos humanos e a especificidade de departamentos, na identificação dos pontos fracos deste grupo empresarial, que têm a ver com a gestão centralizada, o fraco reinvestimento nas instalações desportivas, os colaboradores no *front office* e a falta de capacidade para organizar equipas e jogos.

Foi então possível definir qual a estratégia futura a seguir por este grupo empresarial, desenvolvendo de forma prática o modelo dos *Quatro Cantos de Porter*, onde se utilizaram os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças identificadas nas análises anteriores, e identificando aqui estratégia genérica, os objectivos e os pressupostos, concluindo-se assim que a direcção estratégica futura do grupo que detém as marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde passa por iniciativas que visem a implementação de elementos diferenciadores face aos seus concorrentes onde se

enquadram a expansão geográfica, a implementação da plataforma de organização de jogos e equipas, a aposta em recursos humanos qualificados e departamentos específicos.

Após estes desenvolvimentos práticos, definiu-se a hipótese de estudo: “É pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde?”.

Assim, no sentido de validar a hipótese, partiu-se então para a análise dos estudos efectuados, um quantitativo e um qualitativo, tendo-se elaborado sete questões para uma melhor análise das informações recolhidas, onde se concluiu que existe necessidade de diferenciação neste mercado, que haverá um impacto positivo da plataforma junto do público-alvo e que se dará junto de clientes com frequência elevada de prática de futebol e de utilização do MyIndoor, que as dificuldades identificadas para a prática de futebol serão, em grande parte, supridas pela plataforma e que o impacto positivo da plataforma afectará clientes que sentem essas dificuldades, e ainda que a plataforma ajudará estas marcas a fidelizar clientes e a ganhar quota de mercado.

Após obter respostas a este conjunto de questões, concluiu-se que é válida a hipótese definida, isto é, é pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde.

Por fim, no sentido de contextualizar e adiantar uma eventual implementação desta plataforma potenciou-se a informação recolhida de modo a propor como deverão ser elaboradas as políticas de produto, comunicação, distribuição e preço.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No grupo empresarial que possui as marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, cujo *core business* consiste no aluguer de campos de futebol de cinco e de sete, respectivamente, e nos quais são líderes nacionais, foram identificados problemas que provêm da necessidade de existirem grupos com um mínimo dez ou catorze clientes, conforme a tipologia de campo, para se poder efectivar um aluguer. Esses problemas traduzem-se na prática, no quotidiano deste grupo empresarial, em cancelamentos de reservas, em faltas ou no desmantelamento de grupos por incompatibilidades horárias, consequências estas que contribuem para uma quebra das vendas, para um elevado grau de dificuldade em garantir a fidelização dos clientes individualmente e enquanto grupo ou equipa e ainda para o próprio distanciamento dos clientes para com estas duas marcas devido à incapacidade das mesmas em providenciar alternativas aos clientes que pretendem manter a regularidade da sua prática desportiva nas instalações desportivas do MyIndoor e do Projecto Escola Verde.

Por outro lado, começaram entretanto a surgir plataformas independentes que oferecem serviços que se crê serem capazes de fazer os *players* do mercado do aluguer de campos ultrapassarem estes problemas e as suas respectivas consequências e que, embora não estejam associadas a nenhum dos concorrentes, à medida que se vão instalando no mercado, prometem ameaçar a posição de liderança do MyIndoor e do Projecto Escola Verde não só devido ao interesse que vêm a suscitar junto dos consumidores dos mercados em que actuam estas duas marcas mas também devido a estar um número cada vez maior de *players* deste mercado associado a estas plataformas independentes, existindo uma decisão tomada pela direcção deste grupo empresarial que rejeita a possibilidade de associação a uma destas plataformas independente.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Estratégia

1.1. Conceito

Etimologicamente, a palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos* - que significa a arte do general. A palavra estratégia é, actualmente, uma das palavras mais utilizadas em contexto organizacional tendo sido inúmeros os autores que ao longo dos anos contribuíram para a sua definição, existindo, portanto, um grande número de definições para a palavra estratégia. A este respeito Isabel Nicolau (2001) refere que pelo facto da desta assumir um conceito multidimensional e situacional há uma grande dificuldade em encontrar um consenso na sua definição.

No Quadro 1, são indicados, cronologicamente, alguns conceitos de estratégia:

Autores (Ano)	Definição de estratégia
Von Neumann, Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de acções da firma que são decididas de acordo com uma situação particular.
Drucker (1954)	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Incorporado nisto está saber os recursos actuais e os que devem ser.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Ackoff (1974)	Estratégia se ocupa dos objectivos de longo prazo e formas de persegui-los que afectem o sistema como um todo.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado projectado para garantir que os objectivos básicos da empresa sejam atingidos.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
A. Freire (1997)	Estratégia é um conjunto de decisões e acções de uma empresa que, de forma consistente, visam proporcionar ao cliente mais valor do que aquele que é oferecido pela concorrência.

Barney, Hesterly (2006)	Estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.
Thompson <i>et al.</i> (2008)	Estratégia é o plano de acção administrativo para conduzir as operações da empresa” e que a “sua elaboração representa um compromisso para adoptar um conjunto específico de acções por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

Quadro 1 – Definições de estratégia

Fonte: adaptado de várias obras

Tal como se verifica através do quadro anterior, são inúmeras as definições de estratégia no entanto, é possível identificar algumas convergências na maioria das suas definições, principalmente o facto de que todas definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização o meio envolvente (Nicolau, 2001). Apesar do referido anteriormente, a forma como as estratégias surgem e se implementam não é idêntica em todas as organizações uma vez que surge como resultado da conjugação de vários factores externos – como é o caso das características e condições do meio envolvente – e de vários factores internos – como a dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais – que caracterizam cada situação particular sendo, assim, a forma como a empresa lida com o seu envolvente e gere os seus recursos fundamental para a adopção de uma estratégia bem sucedida (Nicolau, 2001).

1.2. Gestão Estratégica

De acordo com Teixeira (2011: 15) “o processo da gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia”.

Na gestão estratégica podem encontrar-se quatro atributos que a definem enquanto ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização (Teixeira, 2011: 17):

- A gestão estratégica engloba toda a organização, porque todos os objectivos gerais e específicos que são delineados através da estratégia abrangem todas as áreas da empresa, porque continua a ser como a unificação de pensamento,

objectivos e acções em relação a toda e qualquer área em que a organização se possa dividir.

- Pluralidade dos *stakeholders* que condicionam as decisões de carácter estratégico, porque a gestão da diversidade de interesses na organização e o modo de os fazer convergir, implica um raciocínio estratégico racional.
- Incorporar a perspectiva de longo prazo na de curto prazo, porque deve existir a conjugação da visão de longo prazo com o desenvolvimento das tarefas de curto prazo.
- O equilíbrio do binómio eficácia e eficiência, em que a eficácia é a medida do grau de concretização dos objectivos e a eficiência é uma medida de produtividade.

Ainda segundo o mesmo autor, como se observa na Figura 1, existem três processos interdependentes no conceito de gestão estratégica sempre presentes na tomada de decisão estratégica e, apesar do pensamento estratégico inerente, é necessário analisar cada uma dessas fases ou processos, independentemente da sua maior ou menor individualização.



Figura 1 – A interligação dos processos interdependentes da gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

1.3. Análise Estratégica

A análise estratégica consiste na análise do meio envolvente e na análise interna da empresa. Como afirma Carvalho (2006: 110), a análise do ambiente interno ou análise interna é de enorme relevância numa abordagem estratégica, sendo “sempre uma avaliação interessante dos recursos, da cultura e dos valores empresariais” devendo por isso “ser considerada como fundamental no contexto de determinação do onde estamos

e, bem assim, fazer parte integrante de todo o pensamento estratégico”. Por outro lado e ainda segundo o mesmo autor a análise do ambiente externo é igualmente relevante uma vez que permite à organização conseguir identificar as oportunidades, as ameaças e questões estratégicas que poderão afectar os seus factores-chave de sucesso no futuro.

Desta forma e segundo Porter (1993) é necessário que a empresa tenha delineada uma estratégia que lhe permita ter uma vantagem competitiva face aos concorrentes, sendo que a empresa tem essa vantagem competitiva “quando possui as capacidades para fazer algo que os concorrentes não possam fazer, ou pelo menos, não o possam fazer tão bem” Teixeira (2011: 99). Desta forma, e segundo o mesmo autor, é indispensável que os recursos e capacidades sejam analisados de forma detalhada para que possam ser identificadas as competências fundamentais, pois constituem a fonte das vantagens competitivas da empresa. Esta análise é importante uma vez que nem todos os recursos e capacidades têm a mesma relevância para a estratégia adoptada e desta forma nem todos têm potencialidades para constituir uma base para uma vantagem competitiva.

1.3.1. Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1986), vantagem competitiva assenta no conjunto de características que permite a uma organização diferenciar-se, oferecendo mais valor percebido aos clientes e alcançando assim vantagens no mercado. Uma vantagem competitiva corresponde ao somatório das parcelas valor, visão de mercado e qualidade. O valor é calculado através do quociente do benefício sobre o custo, que corresponde ao valor que a organização consegue criar para os seus clientes e que deve ultrapassar os custos, e o simbolismo da palavra “valor” representa o que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto. Já a visão de mercado é alcançada através da junção da compreensão do sistema por parte da organização com a evolução dos elementos do sistema. Por sua vez, a qualidade é representada pelo quociente da *performance* sobre as especificações do produto.



Figura 2 – As componentes de uma vantagem competitiva

Fonte: elaboração própria

1.3.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter (1986), uma vez que a estrutura industrial influencia fortemente na determinação das regras competitivas, cuja observação e compreensão é fundamental ao analisar-se uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Um dos pressupostos básicos apresentados por Porter (1986) é que cada empresa, ao competir numa indústria, deve possuir uma estratégia competitiva que determina o modo como a empresa irá competir. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o seu meio de actuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela tenta competir, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias procurando vantagens competitivas (Lopes dos Reis, 2008).

Assim, e segundo Porter (2008), é possível definir cinco forças que avaliam o grau de interesse de uma indústria e a sua rentabilidade. Segundo o mesmo autor, e como se observa na Figura X, as cinco forças são: ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e competição existente entre os actuais concorrentes.

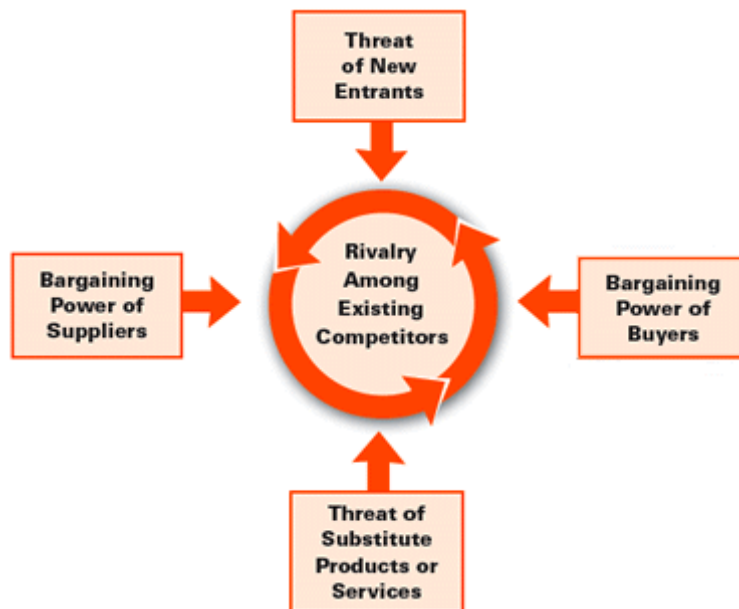


Figura 3 – The Five Forces That Shape Industry Competition

Fonte: Porter (2008: 80)

Para Porter (2008) estas cinco forças competitivas ajudam uma empresa a posicionar-se no mercado e a sua pressão conjunta determina a rentabilidade de uma indústria, uma vez que os elementos básicos da rentabilidade – preços, custos e investimentos – são influenciados em diferentes graus de intensidade por cada uma destas forças. Ainda segundo o mesmo autor, e de uma forma sucinta, cada uma das forças consiste em:

- Ameaça de novos concorrentes: a rentabilidade de uma indústria será afectada consoante esta ameaça seja elevada ou não, tendo em conta a relevância das barreiras à entrada nessa indústria, a reacção prevista por parte das empresas já instaladas e pela atractividade actual ou prevista nessa indústria;
- Ameaça de produtos substitutos: depende, sobretudo, da *performance* dos produtos substitutos e da capacidade financeira das indústrias de onde eles provêm, dos custos de mudança e da predisposição do cliente para a mudança. Constitui um grau de risco para a indústria afectando a política de preço;
- Poder negocial dos clientes: depende, essencialmente, da sua importância enquanto cliente, da sua informação e conhecimento, da sua sensibilidade ao preço e da existência de produtos de substituição. Quanto maior for o poder negocial dos clientes menor será a rentabilidade de uma indústria;
- Poder negocial dos fornecedores: é afectado, sobretudo, pela existência de produtos de substituição, do número de fornecedores e dos custos de mudança de fornecedor. Quanto maior for este poder mais será afectada de forma negativa a rentabilidade de uma indústria;
- Competição existente entre os actuais concorrentes: é importante considerar o número de concorrentes, a sua diversidade e as respectivas quotas de mercado, o grau dos custos fixos, a diferenciação dos produtos, as barreiras à saída e a identidade de marca. Pode assumir consequências como os preços praticados, a incidência em decisões que visam a inovação e a capacidade instalada.

1.3.3. Estratégias Genéricas de Porter

De acordo com Porter (1980) são três as estratégias genéricas para que uma organização crie uma posição sustentável no longo prazo e consiga obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes:

- Liderança pelos Custos: a estratégia de liderança pelo custo consiste no facto da empresa ter o seu custo total menor do que o de seus concorrentes, funcionando esse baixo custo como um mecanismo de defesa contra concorrência, especialmente no que toca à guerra de preços (Porter, 1980). Assim, a liderança pelo baixo custo ocorre quando a empresa consegue obter num determinado sector uma vantagem competitiva em custos face aos concorrentes (Cardoso, 2001) e pode ser alcançada através das reduções nos diversos custos das organizações e no elevado controlo das despesas (Porter, 1980);
- Liderança pela Diferenciação: consiste na diferenciação do produto ou serviço relativamente aos produtos concorrentes (Cardoso, 2001) ou seja na capacidade da organização oferecer um produto que seja considerado único pelos clientes e cujas características o distingam dos oferecidos pela concorrência. (Porter, 1980). A diferenciação pode ser conseguida através da notoriedade da marca, características do produto, do serviço pós-venda ou da tecnologia utilizada (Porter 1980). Ainda de acordo com o mesmo autor, a liderança pela diferenciação pode permitir à empresa praticar preços mais elevados que os seus concorrentes e assim terá uma maior margem que os de seus concorrentes, tornando-se menos vulnerável do que estes em relação às pressões da indústria;
- Liderança pelo Foco: baseia-se no facto da empresa ser capaz de ir de encontro às necessidades do seu público-alvo de uma forma mais eficaz e eficiente do que aqueles que procuram chegar a toda a indústria (Porter 1980).

De uma forma sucinta as estratégias de liderança pelo custo e pela diferenciação procuram a vantagem competitiva num limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de liderança pelo foco procura uma vantagem de custo ou de diferenciação num segmento de mercado mais restrito (Porter 1980).

1.3.4. Modelo dos Quatro Cantos de Porter

Segundo Porter (1980), o modelo de análise dos quatro cantos de Porter permite concluir qual é a direcção estratégica futura desejada de uma organização, podendo ser efectuada em relação a um concorrente ou em relação à própria organização. Este modelo (Porter, 1980) parte do princípio que ao analisar o comportamento da própria

organização se consegue prever o comportamento da concorrência, integrando e entendendo os quatro elementos principais – quatro cantos – que são a estratégia genérica de actual, os pontos fortes e fracos, os objetivos e os pressupostos, tanto em relação ao mercado como em relação à própria organização. Estes indicadores, ao sofrer a influência das oportunidades e ameaças que resultam de análises como o modelo das *Cinco Forças de Porter*, permitem atingir então a direcção estratégica futura.

Porter (1980) refere que olhar para os objectivos de um concorrente e para as lacunas existentes entre os pressupostos e a realidade pode contribuir para efectuar previsões mais exactas em relação às ações futuras do mesmo. Este modelo consegue assim definir o perfil do concorrente em relação à satisfação com a sua posição de mercado, quais as estratégias prováveis, as vulnerabilidades e o que provocará retaliações.

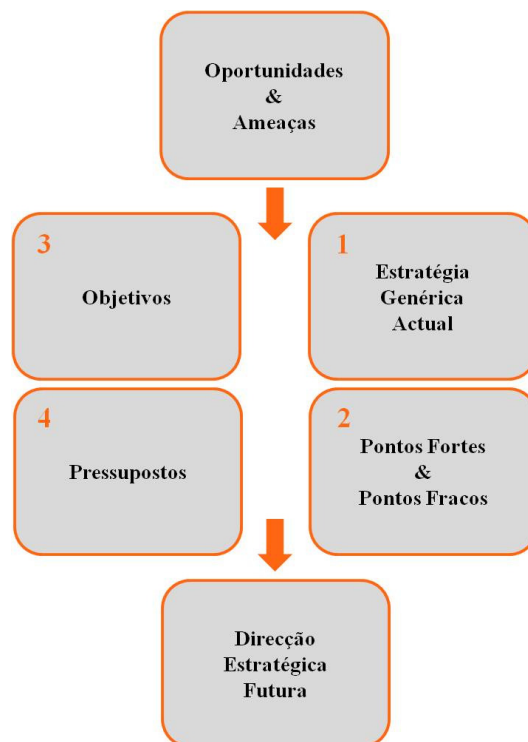


Figura 4 – Modelo dos Quatro Cantos de Porter

Fonte: elaboração própria

1.3.5. *Strategy Design School*

Segundo Carvalho *et al.* (2006: 43), a escola do *design* agrega *inputs* de um conjunto de autores que procuram criar o contexto para uma perspectiva estratégica, através da

conjugação de ameaças e oportunidades da envolvente com forças e fraquezas internas. A estratégia provém tanto da análise como da intuição que “conjugadamente olham o horizonte e o futuro, procurando desenhar” o rumo correcto para uma organização.

O modelo básico da escola do *design*, procura atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas defendendo que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado e de pensamento consciente (Mintzberg, 1990). Este modelo – ilustrado na figura 5 – é composto pelas seguintes partes:

- Avaliação interna: na avaliação interna são analisados os pontos fracos e os pontos fortes da organização;
- Avaliação externa: identificação das ameaças e oportunidades do meio envolvente onde a organização actua ou pretende actuar;
- Valores da gestão e responsabilidade social: influenciam todo o processo de criação da estratégia uma vez que conduzem e seleccionam o processo;
- Criação de estratégia: definem-se várias alternativas estratégicas para a organização;
- Avaliação e escolha da estratégia: após a elaboração das várias estratégias estas são avaliadas e é escolhida uma estratégia que seja consistente com objectivos e políticas da organização, garanta vantagem competitiva e seja viável de implementar;
- Implementação da estratégia: após a formulação total das estratégias estas são implementadas.

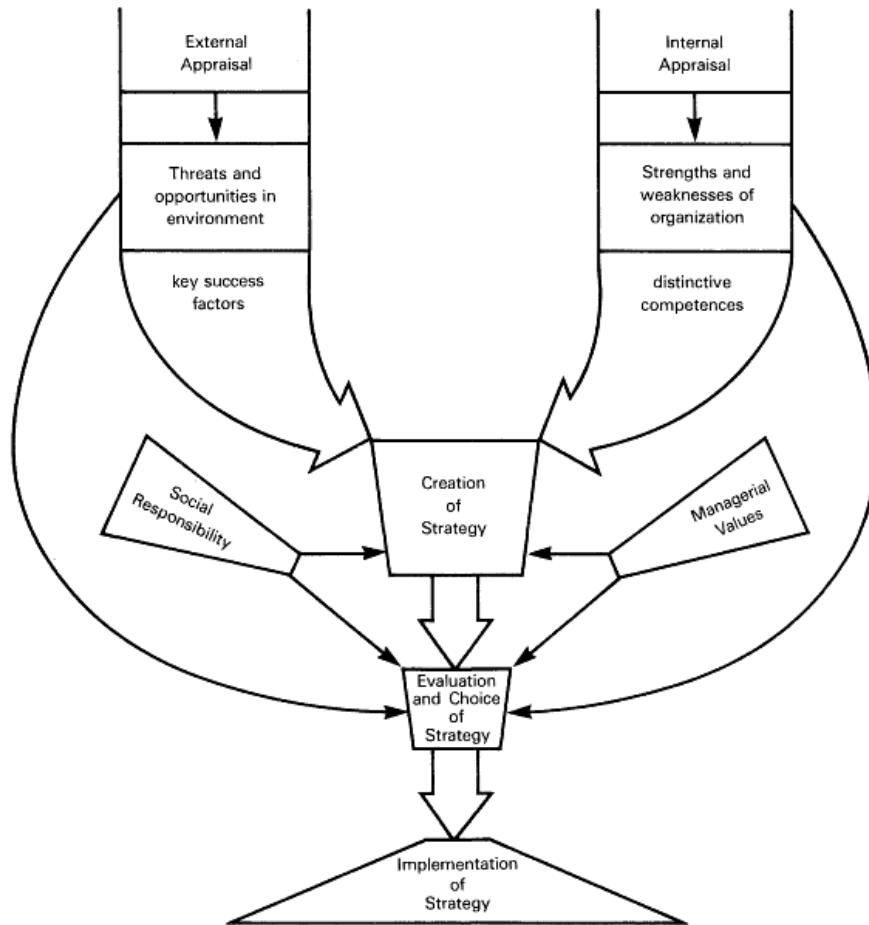


Figura 5 – Basic design school model

Fonte: Mintzberg (1990: 174)

2. Fidelização do Cliente

Segundo Johnson *et al.* (2006), o comportamento do consumidor é dinâmico e prolonga-se no tempo, isto porque esse comportamento é afectado por diversos factores – situacionais, atitudinais, pessoais – que são susceptíveis a mudar constantemente. Para Homburg *et al.* (2006), fruto de não se tratar de um conceito estático, emerge a necessidade de se adoptar uma perspectiva dinâmica no sentido de se obter informação mais fidedigna. Essa informação será essencial no sentido de fidelizar o consumidor, pois perceber o que fideliza um consumidor e delinear a estratégia para fidelizá-lo é um aspecto fulcral. Jacoby & Chesnut (1978) haviam encontrado cinquenta e cinco definições diferentes para o conceito de fidelização do consumidor. De acordo com Aaker (1991), podemos definir este conceito através da intensidade da ligação entre a

marca ou empresa e o consumidor. Metha *et al.* (2003) afirma que se deve incluir neste conceito a atitude do consumidor perante a marca ou empresa bem.

3. Customer Relationship Management – CRM

3.1. Enquadramento

Com o principal objectivo de gerir e desenvolver relações duradouras entre a empresa e os seus clientes surgiu o *marketing* relacional cujo principal enfoque vai para além da aquisição de novos passando essencialmente pela sua retenção (Rita & Oliveira, 2006). Na Figura 6 encontram-se as principais diferenças entre o marketing de massas e o *marketing* relacional:

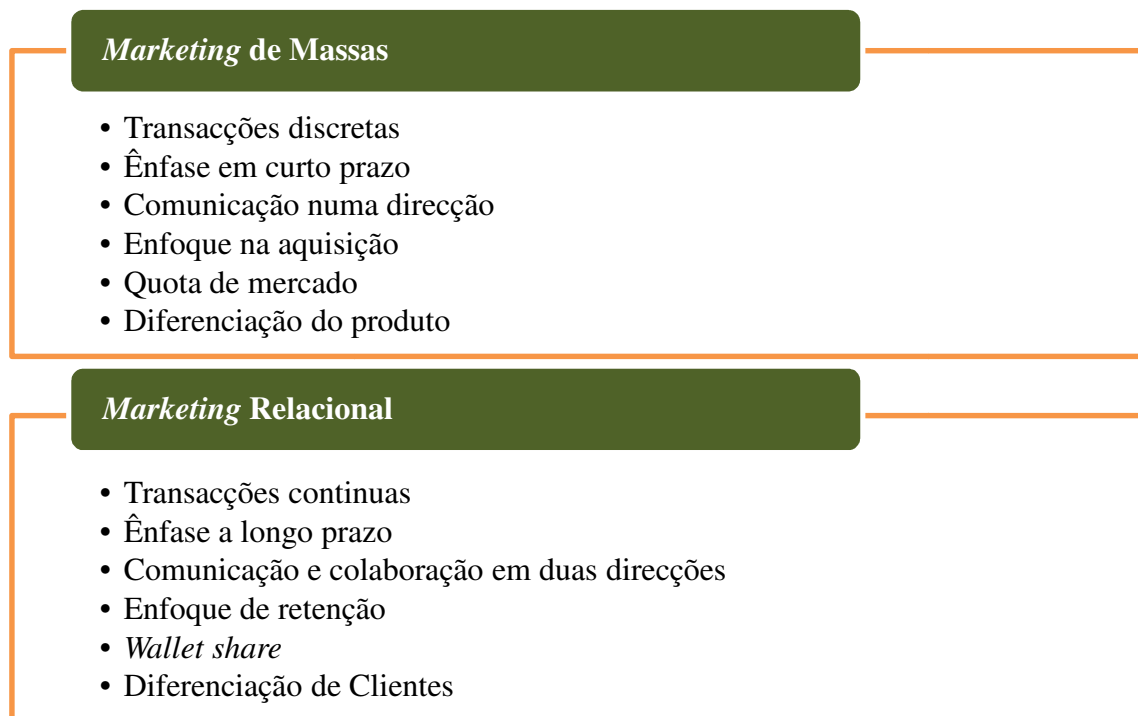


Figura 6 – Marketing relacional versus marketing tradicional

Fonte: Rita & Oliveira (2006: 126)

O CRM constitui “uma faz facetas do *marketing* relacional” (Rita & Oliveira, 2006: 89) é “o processo de aquisição, prestação de serviço, retenção e construção de relações a longo prazo entre uma empresa e os seus clientes” (Rita & Oliveira, 2006: 126).

De acordo com Gouveia (2006) os sistemas de CRM ou gestão da relação com os clientes têm como grande objectivo ser o principal intermediário da organização na relação com os seus clientes, o que veio torna-se mais fácil com o surgimento da *internet*. Assim, o CRM deverá centrar-se na criação de valor para a empresa, que ao conhecer em detalhe os seus clientes consegue mais eficazmente adequar os produtos e serviços que oferece às suas necessidades o que tem como consequência um aumento do *cross* e *up-selling* e um incremento da sua rentabilidade (Rita & Oliveira, 2006).

Assim sendo, os principais benefícios do CRM assentam sobretudo no aumento de receitas originado por um melhor *targeting*, no aumento de quotas de mercado junto de clientes actuais e a retenção de clientes por períodos mais longos.

3.2. e-CRM

Segundo *Dionísio et al. (2009)*, o e-CRM consiste num sistema integrado de gestão com foco no cliente, com o objectivo de gerir integradamente todos os pontos de contacto e relações de todos os elementos de uma organização, sistema este que permite a identificação e segmentação dos clientes consoante o seu valor e a definição de diferentes formas de abordagem, personalizadas e adequadas a cada cliente, tendo como principal objectivo fidelizar aqueles que são considerados “os bons clientes”.

4. Inovação

4.1. Enquadramento

Segundo a European Comissão (2004), “a inovação é a transformação de ideias ou mesmo a utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos, e surge quando a criatividade ocorre no âmbito de uma cultura organizacional adequada, isto é, uma cultura que possibilite o desenvolvimento de capacidades criativas individuais e de grupo. A inovação existe no universo dos mercados, em que os processos são empresariais.”

Lindon *et al.* (2004) refere que uma das razões que motivam as empresas a lançar novos produtos tem a ver com facto de que, nos mercados saturados, a inovação é o único meio eficaz para redinamizar a procura de uma forma relevante. No sentido de ter ideias

de novos produtos, é importante manter uma atitude curiosa e aberta em relação à envolvente e estar sempre atento ao comportamento dos consumidores, podendo-se definir quatro tipos de inovações-produto:

- Renovação;
- Inovação de produção;
- Inovação de ruptura;
- Inovação radical.

4.2. Inovação na Gestão Desportiva

Segundo Chadwick (2009), uma grande mudança tem-se feito sentir no desporto e que este já se assumiu como uma indústria com um elevado peso do ponto de vista económico e comercial, agregando esse factor a um forte papel no desenvolvimento social, na saúde e cultura, existindo hoje em dia uma multidisciplinaridade de desafios para os gestores de desporto que só surgiram nos últimos dez a vinte anos.

Garcia & Caro (2009) refere que se torna fundamental para os serviços desportivos trabalharem toda uma abordagem de marketing, planeando devidamente e focando todas as vertentes do *marketing-mix*, avaliando a concorrência e o seu papel no mercado, e ainda tendo em atenção aspectos como a diferenciação face aos concorrentes, a inovação e uma boa gestão dos factores críticos de sucesso, actuando com uma constante sensibilização para aquelas que são as necessidades dos consumidores que, uma vez satisfeitas, serão capazes de os fidelizar à organização.

A tecnologia é tida como um factor potenciador de inovação no desporto que Mullin *et al.* (2007) refere funcionar tanto ao nível de equipamentos como ao nível da *internet*, através de *blogs*, apostas, páginas oficiais de clubes e marcas desportivas e de jogos de vídeo. Segundo Ratten (2010), uma perspectiva dinâmica e proactiva, seguindo vertentes de inovação e tecnologia, tem sido o caminho seguido por empreendedores e toda a comunidade ligada à gestão desportiva.

5. Webmarketing

5.1. Enquadramento

A Internet originou uma profunda alteração na forma como as empresas abordam o mercado e o consumidor tendo alterado significativamente a actividade dos *marketeers* e a competitividade nas empresas, passando estas a competir num mercado cada vez mais global (Dionísio *et al.*, 2009).

Esta ferramenta permite fazer marketing um a um em massa possibilitando às empresas de personalizar a comunicação para cada um dos seus consumidores de uma só vez (Adolpho, 2012). Desta forma, deverá ser preocupação da empresa o uso da Internet de forma a criar relacionamentos intensos e rentáveis com os consumidores (Kwan *et al.* 2005). Torna-se, assim, claro que devido às características globalizantes da Internet as empresas terão que estar devidamente preparadas para responder aos desafios que advém deste novo contexto (Dionísio *et al.*, 2009).

5.2. Conceito

De acordo com Ascensão (2011: 63) o *webmarketing* pode ser definido como “a aplicação da Internet e tecnologias digitais relacionadas em conjunto com tecnologias tradicionais, para atingir objectivos de marketing” e tem como base a Internet na gestão das relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders* (Rita & Oliveira, 2006). Torna-se, assim, claro que o *webmarketing* pretende a construção e manutenção de relacionamentos com os consumidores através de actividades em ambiente *online* de forma a satisfazer os objectivos de ambas as partes (Kwan *et al.* 2005).

De acordo com Rita & Oliveira (2006:8) o *webmarketing* “fornece valor ao cliente em termos de tempo, lugar, posse e forma” apresentando vantagens que passam pelo facto de as lojas *online* nunca fecharem, as pesquisas poderem ser conduzidas por parte dos utilizadores vinte e quatro horas por dia, a possibilidade de aceder a um conteúdo em qualquer parte do mundo e, por fim, a possibilidade de personalização e customização dos produtos adequando-se às necessidades específicas dos consumidores.

Fonseca (2000: 58) refere serem diversas as vantagens na aposta em *webmarketing* quando comparado com o marketing dito tradicional. Entre outras o autor refere o fácil acesso às empresas, a possibilidade de potenciar as vendas a nível internacional, a possibilidade de fazer *marketing* directo a um baixo custo, de comunicar com os clientes e fornecedores de forma rápida, o aumento da eficácia da comunicação com fornecedores e clientes, o aumento da interactividade com os clientes, a personalização das soluções para os clientes, a possibilidade de alargar fronteiras de actuação comercial sem aumentar os custos proporcionais ao esforço, a actualização de produtos, serviços e informações de forma rápida, o pouco tempo despendido no processo de venda encurtando etapas do processo de marketing e a possibilidade de competição com grandes empresas.

São inúmeras as ferramentas de *webmarketing* que podem ser utilizadas e que possibilitam um maior contacto das marcas com os consumidores. Dionísio *et al.* (2009) aponta como principais características destas ferramentas o facto de serem multimédia, interactivas e personalizáveis aumentando a eficácia do contacto com o consumidor. Entre as várias ferramentas de *webmarketing* destaca-se o *website* que vem permitir o contacto directo entre a empresa e o consumidor (Kiang *et al.* 2000).

De acordo com Dionísio *et al.* (2009) com a utilização do *website* a empresa pretende atrair visitantes, promover a interacção entre o consumidor e a empresa e estimular o retorno contribuindo para uma relação duradoura entre a empresa e o consumidor.

Um *website* deverá sempre primar por dois aspectos, que passam pela confiança que deve ser entendida pela segurança com que as informações são transmitidas e a experiência que pressupõe credibilidade na execução das funções do website e deverá apenas ser construído quando esteja claro para a empresa o objectivo que pretende atingir com a sua construção (Fogg *et al.* 2001). Para Carrera (2009) alguns dos objectivos subjacentes à criação de *websites* são o aumento de clientes, o aumento da facturação, a redução de custos, o aumento da visibilidade e novos e melhores serviços.

Ainda no que respeita às ferramentas de *webmarketing* Dionísio *et al.* (2009: 43) refere que quando integradas numa estratégia de marketing inovadora, a utilização das ferramentas de *webmarketing* permite às empresas “conhecer melhor os seus clientes actuais, retê-los captar novos segmentos, entrar em novos mercados e obter, de forma

sistemática, feedback do cliente.” Para o mesmo autor é fundamental que as empresas pensem de forma diferente, actuem de forma diferente e utilizem ferramentas de *marketing* diferentes, sendo para as empresas um grande desafio conseguir manter-se no meio *online*.

6. Políticas de *Marketing*

6.1. Política de Produto

Segundo Lindon *et al.* (2004: 205), “a política de produto é geralmente a *componente principal* de uma estratégia de marketing” e um produto pode-se definir como um conjunto de características:

- O conceito produto;
- A fórmula e *performances*;
- A identidade sensorial e a embalagem;
- A qualidade e os serviços associados;
- A marca.

Por se pretender oferecer muitas *performances* em simultâneo, é necessário que se defina claramente os benefícios que um produto oferece e evidenciar as vantagens em relação aos produtos concorrentes.

Lindon *et al.* (2004) refere que quando existem diversos com o mesmo conceito de marketing, este exprime a identificação com um determinado universo de consumo. A política de produto prevê diversas decisões:

- Escolher o portfolio de actividades e os respectivos produtos;
- Definir as características intrínsecas de cada um dos produtos;
- Conceber a embalagem;
- Definir uma política de gama.

6.2. Política de Preço

Segundo Lindon *et al.* (2004), a variável preço, para além de contribuir para a imagem, pretende a transformação do valor criado pelas outras variáveis do *marketing-mix* em lucro. Por outro lado, tem características distintivas como o facto de ser uma variável completamente abstracta, todas as decisões a si aplicadas podem ter efeito imediato e as suas vantagens não protegidas, na medida em que é possível em qualquer momento ser imitado e ou ultrapassado pela concorrência.

Lindon *et al.* (2004) refere ainda que a fixação do preço de um produto, no momento do seu lançamento é uma decisão altamente estratégica, sendo que as maiores decisões têm a ver com a fixação de preço de novos produtos. Variando as quantidades procuradas em função do preço, quando se trata da fixação do preço de um novo produto existem duas apostas possíveis:

- Política de desnatação – Baseia-se na ideia de existirem maiores possibilidades para que a procura seja menos elástica no início da vida do produto;
- Política de penetração – Consiste em fixar um preço baixo para um novo produto na expectativa de vender quantidades elevadas e de conquistar quota de mercado de forma relevante.

6.3. Política de Distribuição

Segundo Lindon *et al.* (2004: 260), um canal de distribuição corresponde ao “itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio da produção ao do consumo”, constitui-se por “um conjunto de indivíduos e empresas, denominados intermediários”, forma-se por “diversas categorias de intermediários que medeiam entre o produtor e o destinatário final” e, de acordo com Lindon *et al.* (2004: 261), mede-se a sua profundidade através do “número de níveis de intermediários que o constituem”. A eficácia económica de um canal de distribuição tem mais a ver com a produtividade de cada um dos níveis do canal do que com a sua profundidade. Segundo Dionísio *et al.* (2009: 219), “a aproximação entre vendedores e compradores proporciona não apenas processos de desintermediação, mas também de re-intermediação”, sendo que os

processos de desintermediação resultam de uma natural aproximação entre os diferentes níveis, dispensando um nível intermédio.

Lindon *et al.* (2004) refere que as funções da distribuição podem ser divididas em dois tipos principais:

- Distribuição física;
- Serviços.

Ainda segundo Lindon *et al.* (2004), os canais de distribuição, de uma forma habitual, descrevem um movimento descendente dos produtos, do fabricante até ao consumidor, podendo, no entanto, acontecer o inverso.

Segundo Dionísio *et al.* (2009), a oferta de produtos pode apresentar diferentes formatos:

- Oferta tradicional – através dos canais *offline*;
- Oferta rígida de produtos *online* – através catálogo estruturado e fixo que poderá assumir-se como uma transposição da oferta tradicional de produtos *offline*, uma carteira de produtos para disponibilização exclusiva *online* ou uma combinação destas duas opções;
- Oferta de produtos definidos ou formatados pelo cliente – o cliente pode definir características finais do produto;
- Oferta completamente disponibilizada por medida – resposta a um caderno de encargos ou proposta elaborada relativamente a um pedido específico do cliente.

A crescente oferta de produtos *online* é suportada por novos modelos tecnológicos de apoio à venda.

6.4. Política de Comunicação

Segundo Lindon *et al.* (2004) o processo de comunicação foi sintetizado em cinco perguntas por Harold Lasswell:

- Quem comunica?
- A quem?
- O quê?

- Como?
- Com que resultado?

Lindon *et al.* (2004: 301) refere que estas questões “permitem um bom diagnóstico da comunicação de uma empresa”.

Segundo Lindon *et al* (2004), uma empresa pode comunicar sobre bens e serviços ou fazer uma comunicação institucional. Ao comunicar sobre bens e serviços pode apostar nas performances do produto ou na personalidade e nos valores da marca.

Lindon *et al.* (2004) refere que os meios de comunicação podem ser inteiramente dominados pela organização ou por outro lado quase completamente fora do controlo da mesma, podem ser impessoais ou assumir um contacto pessoal, podem ser pagos ou não contemplar custos específicos, e podem-se classificar em quatro categorias:

- Meios de comunicação em sentido estrito;
- Outros meios de acção de marketing com forte conteúdo de comunicação;
- A empresa e os seus colaboradores;
- Fontes exteriores à empresa.

Ainda segundo Lindon *et al.* (2004), as etapas da elaboração de uma estratégia de comunicação são:

- Auditoria e comunicação;
- Definição da política global de comunicação;
- Da estratégia de marketing à estratégia de comunicação;
- Estabelecimento do orçamento;
- Definição do mix de comunicação;
- Concepção dos programas de comunicação;
- Realização dos programas;
- Medição dos resultados e correcção de desvios.

6.4.1. A Comunicação na *Internet*

A internet tem vindo a exercer um impacto relevante na comunicação, Dionísio *et al.* (2009) refere que as estratégias de comunicação das marcas têm sido cada vez mais integradas no contexto digital devido à saturação dos media tradicionais e à necessidade de diferenciação no que diz respeito à abordagem.

Segundo Lindon *et al.* (2004: 668) “as funcionalidades da internet possibilitam o desenvolvimento de conteúdos específicos e interactivos que constituem a chave para aumentar a satisfação dos clientes e, consequentemente, a sua fidelização”, destacando-se três tipos de comunicação na internet:

- Teor informativo;
- Comunicação publicitária;
- Entretenimento.

Segundo Dionísio *et al.* (2009: 165), os meios digitais vieram potenciar, essencialmente, “a interactividade e a imersão dos públicos de comunicação com as marcas”.

QUESTÕES RESULTANTES DA REVISÃO DA LITERATURA

As temáticas abordadas no âmbito de estratégia, permitirão análises ao grupo empresarial no desenvolvimento prático, seguindo as linhas orientadoras da *Strategy Design School* de onde resultará a hipótese de estudo.

Os conceitos abordados que se associam à inovação surgem no sentido de permitir uma correcta sugestão de propostas inovadoras.

Por seu lado, as temáticas relacionadas com fidelização e CRM, permitirão fundamentar essas eventuais propostas inovadoras, na medida em que surgirão no sentido de colmatar problemas identificados que estão associados à dificuldade de fidelização de clientes e ao esfriar da relação com os clientes.

A abordagem ao *webmarketing* trará a possibilidade de direccionar, de forma correcta e fundamentada, as eventuais inovações para o ambiente *online*.

Os conceitos abordados no âmbito das políticas de marketing permitirão, perante uma eventual implementação de uma inovação, propor como deverão ser elaboradas a política de produto, comunicação, distribuição e preço.

A Figura 7 permite uma análise facilitada das questões resultantes da componente teórica deste projecto e das suas contribuições para o desenvolvimento prático.



Figura 7 – Contribuições da componente teórica para a componente prática

Fonte: elaboração própria

PARTE II: APLICAÇÃO PRÁTICA

1. Apresentação e Caracterização

1.1. As Empresas

As empresas MyIndoor, Gestão de Instalações Desportivas Lda., LxIndoor, Gestão de Instalações Desportivas, Lda, detentoras da marca MyIndoor, e a Outdoor7, Gestão de Instalações Desportivas, Lda detentora da marca Projecto Escola Verde, pertencem a um grupo empresarial que as gere e cujo *core business* é o aluguer de campos de futebol. No sentido de produzir economias de escala, existe um foco geográfico onde se centram recursos humanos e tecnologia, que permite gerir centralmente estas empresas.

No caso das empresas que detêm o MyIndoor a sua actividade centra-se no aluguer de relvados de futebol de cinco em pavilhões cobertos, e na Outdoor7, que detém o Projecto Escola Verde, consistem no aluguer de campos de futebol de sete inseridos em estabelecimentos escolares. Mais concretamente, o Projecto Escola Verde é uma marca que investe na reabilitação de espaços desportivos em escolas com ensino básico do 2º e 3º ciclo e/ou secundário, neste investimento estão incluindo pisos, vedações, iluminação, balizas, balneários, acessos, entre outros, contribuindo assim para a melhoria das condições para a prática desportiva da comunidade escolar, adquirindo para a empresa o direito de exploração dos espaços em período pós-escolar, durante a semana a partir das dezoito horas, fins-de-semana e férias escolares.

Para além do *core business*, potenciando as suas instalações desportivas, as empresas organizam eventos desportivos, os quais são o segundo produto mais importante de ambas as empresas, e ainda festas de aniversário. Noutro âmbito, cedem os espaços a outras entidades para escolas de futebol e de *rugby*, e para eventos, como acções de *team building*, sessões fotográficas, filmagens, festas, entre outros. Por fim, é ainda possível adquirir material desportivo através destas empresas.

1.2. As Marcas

Tendo como principais objectivos fomentar ao máximo sinergias e aproveitar a complementaridade dos produtos oferecidos por ambas as marcas, o Projecto Escola

Verde e o MyIndoor são apresentados aos *stakeholders*, tanto clientes, como parceiros ou fornecedores, como marcas parceiras, permitindo vantagens, por exemplo, na negociação de investimentos em comunicação, com fornecedores, junto de potenciais patrocinadores ou no estabelecimento de parcerias. Por outro lado, existe um conjunto de departamentos que funcionam simultaneamente para ambas as marcas.

O MyIndoor posiciona-se como líder de mercado a nível nacional no mercado do aluguer de campos relvados sintéticos cobertos de futebol de cinco, praticando preços *premium*, beneficiando do facto de ter sido pioneiro na oferta deste produto em 2002, da quantidade de campos disponíveis para alugar, oito na totalidade, e ainda de vantagens de *know-how* e tecnológicas face aos concorrentes.

O Projecto Escola Verde, foi criado em 2004, tendo sido desde então um forte impulsionador da prática de forma amadora do futebol de sete em Portugal. O Projecto Escola Verde é muito semelhante ao MyIndoor enquanto marca, posicionando-se, também, como líder de mercado a nível nacional no seu mercado, com uma política de preço de desnatação. Neste caso, a quantidade e distribuição geográfica dos campos para alugar é ainda mais preponderante, existindo ainda vantagens como o *know-how* e a experiência acumulada da gestão das empresas detentoras do MyIndoor.

O consumidor tipo do MyIndoor e do Projecto Escola Verde é similar e assenta num perfil do sexo masculino, com idades entre os dezoito e os quarenta e cinco anos, de classes média e média/alta, com residência ou trabalho próximos da instalação desportiva que frequenta, joga futebol com regularidade com amigos ou colegas de trabalho em período pós-laboral, com interesse forte por desporto, nomeadamente futebol e futsal, com um estilo de vida activo.

1.3. Os Departamentos e os Recursos Humanos

Existe um conjunto de departamentos comum entre o MyIndoor e o Projecto Escola Verde – ver Anexo 1 – que servem as duas marcas produzindo economias de escala: Marketing, Reservas, Controlo de Gestão & Qualidade, Organização de Torneios Lisboa/Margem Sul, Comercial Norte e Comercial Centro/Sul. Os recursos humanos dos departamentos que trabalham simultaneamente para ambas as marcas caracterizam-se por ter, na sua totalidade, qualificação ao nível do ensino superior, sobretudo em áreas ligadas ao desporto e à gestão do mesmo, o que se torna desde logo um factor

diferenciador face à concorrência que eleva estas duas marcas para um patamar superior em relação aos outros *players* que actuam no sector do aluguer de campos de futebol.

Existem, por outro lado, departamentos que servem exclusivamente uma das marcas, sendo que no caso do MyIndoor existe um departamento de Supervisão para cada instalação desportiva e no caso do Projecto Escola Verde existe um departamento de Supervisão de instalações desportivas por área geográfica. Nesta vertente, mantém-se a aposta em recursos humanos qualificados embora exista uma parte de quadros mais antigos que não cumpre esses requisitos. Funcionam ainda departamentos ligados à organização de eventos, nomeadamente, festas e torneios, que se dedicam exclusivamente a uma das marcas e se encontram definidos geograficamente.

1.4. As Instalações Desportivas MyIndoor

O MyIndoor, fundado em 2002, começou por ter instalações apenas na Maia – ver Anexo 2 – mais concretamente no Parque Industrial daquela cidade, onde se centra um grande volume de empresas da região do Grande Porto. Um ano depois, expandiu-se para Cascais – ver Anexo 3 – para uma localização com características similares à instalação desportiva da Maia, aqui junto ao Centro Empresarial Sintra/Estoril, onde estão instaladas inúmeras empresas com elevado número de colaboradores, e à Quinta da Beloura, que conta com um tecido empresarial de facturação elevada, sobretudo ao nível da construção civil e farmacêuticas. Em 2004, o MyIndoor chega a Lisboa - ver Anexo 4 – mais concretamente a Sacavém, numa zona mista de empresas – Parque das Nações, Sacavém, Prior Velho – e de habitações – Portela, Loures, Olivais. É nos escritórios desta instalação desportiva que funcionam diariamente os órgãos centrais de gestão do grupo empresarial, mais concretamente a Direcção Geral, as Reservas, o Controlo de Gestão e Qualidade, a Organização de Torneios, sendo que o departamento de marketing reparte-se entre o MyIndoor Lisboa e o MyIndoor Cascais.

São regularmente avaliados projectos para a implementação de novas instalações desportivas, no sentido de expandir a marca para outras localizações nacionais, não tendo, no entanto, avançado para nenhuma delas até ao momento.

Na instalação desportiva do MyIndoor Maia existem dois campos relvados sintéticos, enquanto nos MyIndoor Cascais e Lisboa existem três campos em cada um deles,

apoiados por conjuntos de balneários com capacidade para suportar nove equipas em simultâneo, bares panorâmicos com esplanada e ainda materiais audiovisuais. Pontificam, no entanto, algumas diferenças entre as três instalações desportivas, nomeadamente o *lay-out* dos campos e das zonas de lazer, e ainda inovações que por motivos físicos não foram possíveis aplicar em todas as instalações desportivas, por exemplo, em Cascais está instalado o sistema de refrigeração *cool spray* – ver Anexo 5 – um sistema hidráulico colocado no topo da instalação que permite refrescar, os jogadores que estão a jogar e toda a temperatura do pavilhão.

Por outro lado, na instalação desportiva da Maia poderá encontrar um bar e esplanada ao nível dos campos que cria um ambiente mais intenso e dinâmico a qualquer individuo que se encontre no bar e na esplanada, envolvendo-o desde logo na actividade desportiva e provocando o interesse no jogo que está a decorrer.

Em todos os MyIndoor, estão instaladas tecnologias audiovisuais no bar, onde regularmente os clientes assistem a eventos desportivos, sobretudo jogos de futebol, futsal, ténis e atletismo, antes ou depois da prática desportiva nos campos MyIndoor, o que por um lado enriquece a experiência de consumo do MyIndoor, diferenciando-o dos seus concorrentes que são a este nível mais tradicionais, e por outro lado permite à empresa incrementar o volume de facturação do bar, que em todas as instalações desportivas é explorado pelas próprias empresas deste grupo.

Cada instalação desportiva MyIndoor recebe, em média, novecentos e cinquenta utilizadores mensais, numa taxa de rotação que se aproxima da bimensal, com um número aproximado de quatrocentos utilizadores únicos mensais.

1.5. As Instalações Desportivas Escola Verde

O primeiro campo integrante do Projecto Escola Verde surgiu em 2004, na Escola Secundária Rainha D. Amélia, em Alcântara – ver Anexo 6. Desde então foram criados mais quinze campos, que perfazem a maior rede privada de campos de futebol de sete do país, espalhados por todo o litoral de Portugal Continental, com especial enfoque nas regiões da Grande Lisboa e Grande Porto:

2004 – Escola Secundária com 3º Ciclo Rainha D. Amélia, Alcântara (Lisboa);

2005 – Escola Secundária com 3º Ciclo D. João V, Damaia (Amadora);

- 2005 – Escola Sec. com 3º Ciclo Camilo Castelo Branco, Carnaxide (Oeiras);
- 2005 – Escola Sec. com 3º Ciclo Prof. Ruy Luís Gomes, Laranjeiro (Almada);
- 2006 – Escola Secundária Padre António Vieira, Alvalade (Lisboa);
- 2006 – Escola Secundária Alfredo dos Reis Silveira, Torre da Marinha (Seixal);
- 2007 – Escola Secundária Miguel Torga, Queluz/Monte Abraão (Amadora);
- 2008 – Escola Básica 2, 3 Carlos Paredes, Póvoa de Santo Adrião (Odivelas);
- 2008 – Escola Secundária Marquês de Pombal, Belém (Lisboa);
- 2008 – Escola Secundária de Mem Martins, Mem Martins (Sintra);
- 2008 – Escola Básica 2, 3 Nuno Gonçalves, Penha de França (Lisboa);
- 2008 – Escola Secundária Jaime Magalhães Lima, Esgueira (Aveiro);
- 2009 – Escola Secundária Dra. Laura Ayres, Quarteira (Loulé);
- 2009 – Escola Secundária de Oliveira do Douro, Oliveira do Douro (V.N. Gaia);
- 2010 – Escola Básica 2 D. Pedro Varela, Montijo (Montijo);
- 2011 – Escola Básica 2, 3 Teixeira Lopes, Devesas (Vila Nova de Gaia).

Estão em curso projectos para mais escolas, mais precisamente na região Norte do país.

As dimensões e iluminação permitem que os campos estejam aptos para a realização de torneios oficiais de futebol de sete. O aluguer dos campos prevê a utilização de balneários e de material desportivo. Um bar/recepção de apoio, normalmente com esplanada, serve de área administrativa e recepção aos clientes, estando presente um funcionário a tempo inteiro nos campos sempre que existem reservas para alugueres.

Cada instalação desportiva do Projecto Escola Verde recebe, em média, mil e duzentos utilizadores mensais numa taxa de rotação que se aproxima da bimensale com um número aproximado de quinhentos utilizadores únicos mensais. O Projecto Escola Verde conta, ainda, nas suas instalações desportivas com o desenvolvimento de inúmeras escolas de futebol de organizações parceiras.

1.6. Organização de Eventos Desportivos

No âmbito da organização de eventos desportivos, o MyIndoor e o Projecto Escola Verde são organizadores das maiores ligas amadoras de futebol de cinco e de sete do país, nas quais jogam, época após época, cerca de setenta e de cem equipas, respectivamente. Estes torneios são jogados nas instalações desportivas do MyIndoor e do Projecto Escola Verde. Os jogos destes torneios realizam-se habitualmente nas tardes de Sábado e Domingo, visando ocupar os campos em horas com menos procura.

Estas marcas organizam ainda, pontualmente, torneios internos de empresas incluindo toda a logística desses eventos. Por outro lado organizam, também pontualmente, torneios de futebol e futsal noutros formatos de calendário.

Ainda na vertente de eventos, o MyIndoor e o Projecto Escola Verde organizam nos seus espaços festas de aniversário para crianças, embora em formatos diferentes: o MyIndoor tem recursos humanos dedicados à organização destas festas enquanto o Projecto Escola Verde angaria os clientes e a operacionalização da festa é realizada por uma empresa parceira especializada neste tipo de eventos, que se realizam, tal como os torneios, nas tardes de fim-de-semana devido à procura reduzida nesses períodos.

Por outro lado, estas instalações desportivas são ainda procuradas por empresas de organização de eventos no sentido destas alugarem os espaços para eventos que não envolvem futebol. Esta procura deve-se às características físicas das instalações.

1.7. A WEB

O grupo empresarial tem *online* um *website* institucional para cada marca (www.myindoor.com e www.escolaverde.com) e um *website* exclusivamente dedicado a cada um dos torneios (www.superligamyindoor.com e www.superligafutebol7.com).

O MyIndoor tem em projecto o lançamento de um novo *website* institucional, sendo que todas as inovações que o actual *website* sofreu desde que foi lançado, em 2002, foram incrementais e adaptadas ao formato de página já existente - ver Anexo 7. A diferenciação presente neste *website* tem a ver com uma campanha contínua na qual a empresa procura ocupar campos em horários aos quais estão associados custos afundados, disponibilizando alugueres a preço reduzidos, vulgos *low cost*, no separador *ÚLTIMA HORA* do *website*, sendo necessário obrigatoriamente o cliente aceder ao mesmo e referir o código associado à hora pretendida à central de reservas.

O Projecto Escola Verde lançou um novo *website* institucional em Junho de 2012 – ver Anexo 8 – disruptivo em relação à concorrência no mercado do aluguer de campos, com novas funcionalidades, dinâmico, que promove a interactividade com o utilizador através de *quizz*, área pessoal, envio de diferentes tipos de mensagens para vários departamentos da empresa, com a possibilidade dos utilizadores efectuarem reservas online directamente no *website*, e por outro lado com a possibilidade para a empresa de apresentar promoções de última hora muito vantajosas para os clientes. Para além disso, este *website* foi produzido de forma a estar preparado para acalantar novas plataformas e possibilidades, sem prejuízo para as funcionalidades já existentes. À semelhança do *website* do MyIndoor, também se diferencia dos seus concorrentes através de uma aplicação que permite o aluguer de campos a preços reduzidos, vulgos *low cost*, sendo necessário obrigatoriamente o cliente aceder ao mesmo e referir o código associado à hora pretendida à central de reservas.

Os *websites* do Projecto Escola Verde e do MyIndoor dedicados exclusivamente a cada um dos seus torneios, têm formatos semelhantes e a informação e conteúdos presentes em ambos é similar mas referente a cada um dos torneios em causa, sempre com todos os conteúdos segmentados pelas diferentes áreas geográficas em que estes eventos são realizados. Estes *websites* permitem também albergar torneios organizados por clientes.

Estas duas marcas apostam também nas redes sociais como um meio de divulgação de conteúdos, nomeadamente os campos e os eventos que organizam, procurando o estreitar da relação entre os clientes e as marcas. No âmbito do *Facebook*, o grupo empresarial tem páginas oficiais institucionais de cada uma das marcas e dos torneios.

1.8. As Reservas

Internamente, o departamento de reservas é integrado e funciona para as duas marcas, embora tenha contactos diferentes, este departamento tem uma central de reservas especificamente preparada para o efeito, que funciona nos escritórios do MyIndoor Lisboa. As reservas das instalações desportivas podem ser efectuadas por três meios: presencial, telefone e *online*, sendo que o meio *online* pode receber reservas por *email*, *Skype* ou *Windows Live Messenger*, sendo estas ligações possíveis através dos *websites* das marcas. As reservas presenciais acontecem sobretudo com os clientes que não têm

reservas fixas e que renovam a sua reserva após um aluguer junto do funcionário do bar/recepção do MyIndoor ou do campo Escola Verde.

2. Análise Externa

2.1. A Concorrência

2.1.1. Contexto

Tanto os mercados do aluguer de campos de futebol como a organização de eventos desportivos, nomeadamente torneios de futebol e futsal, têm sido alvo de um incremento de *players* ao longo destes últimos anos. É também importante salientar que o futebol de cinco e o de sete, embora se tratem de desportos especificamente distintos, são produtos substituíveis, pelo que as empresas que apostam num e noutro conceito se canibalizam. Neste sentido, as duas marcas do grupo acabam por ser concorrentes, embora a canibalização acabe por não ser relevante devido a motivos geográficos.

No que diz respeito ao *core business* do MyIndoor e do Projecto Escola Verde, o aluguer de campos de futebol, é possível dividir os concorrentes em duas tipologias:

- Cadeias – *Players* que possuem várias instalações desportivas em diversas localizações;
- Individuais – *Players* que possuem apenas uma instalação desportiva.

Numa óptica de actuação futura, não é previsível que os concorrentes que possuem cadeias se alarguem, passando a tendência pela tentativa de se cimentarem no mercado, por outro lado, no âmbito dos *players* que possuem apenas uma instalação desportiva é crível que continuem a surgir pontualmente novos concorrentes, embora o modo de actuação dos já estabelecidos no mercado, no sentido de se destacarem dos demais, deva passar pela aposta na vertente preço.

2.1.2. A Concorrência do MyIndoor

Ao nível do MyIndoor Maia, segundo o Inquérito de Satisfação a clientes do MyIndoor de 2012 – ver Anexo 9 – os principais concorrentes são:

- Indoor Soccer da Maia – Anteriormente uma cadeia que está agora desmantelada, situa-se a um quilómetro do MyIndoor Maia e possui quatro campos de futebol de cinco em relva sintética num pavilhão coberto, organiza também eventos de forma pontual;
- Academia da Bola do Castelo da Maia – Situa-se a cerca de dois quilómetros do MyIndoor Maia e, embora se focalize mais na vertente de escolas de futebol, dedica-se também ao aluguer dos seus campos, possuindo dois campos de futebol de sete e um de futebol de cinco, todos eles exteriores.

O MyIndoor Cascais, segundo o Inquérito de Satisfação a clientes do MyIndoor de 2012 – ver Anexo 10 – tem com principais concorrentes:

- Indoor Soccer 4ALL – Empresa que surgiu da antiga cadeia Indoor Soccer, mas que agora actua de forma individual, situa-se a apenas quinhentos metros do MyIndoor Cascais, possui um pavilhão com dois campos relvados de futebol de cinco cobertos. Tem nos reduzidos preços que pratica a sua principal vantagem;
- Pavilhão Municipal de Alcabideche – Embora sob alçada estatal, actua individualmente. A cinco quilómetros do MyIndoor Cascais, inclui um campo de futsal em piso duro coberto e pratica preços abaixo da média do mercado.

Quanto ao MyIndoor Lisboa, segundo o Inquérito de Satisfação a clientes do MyIndoor de 2012 – ver Anexo 11 – assume-se como principal concorrente:

- Air Fut – Possui apenas uma instalação desportiva situada no Prior Velho, a cerca de cinco quilómetros do MyIndoor Lisboa, mas conta com quatro campos de futebol de cinco em relva sintética cobertos num pavilhão. O Air Fut, apresenta um produto muito similar ao do MyIndoor, apostando em primeiro lugar no aluguer dos seus campos mas também numa vertente de torneios, mantendo uma parceria muito próxima com a empresa Master Foot, exclusivamente dedicada à organização de torneios e que garantiu a exclusividade dos espaços do Air Fut para organização dos seus eventos.

Quanto a concorrentes no âmbito da organização de torneios de futsal e de futebol, destacam-se sobretudo a Linksport, empresa sem campos próprios e que se dedica à organização de torneios de um vasto leque de desportos. E ainda a empresa Masterfoot.

2.1.3. A concorrência do Projecto Escola Verde

Devido à dispersão dos campos do Projecto Escola Verde, é possível agrupar os concorrentes por zonas geográficas, isto é, concorrentes dos campos de Vila Nova de Gaia, de Aveiro, da Grande Lisboa, da Margem Sul do Tejo e de Quarteira.

Na zona de Vila Nova de Gaia, os principais concorrentes são:

- Clube Desportivo Candal – Um clube desportivo que aluga o seu campo relvado sintético de futebol sete exterior, situa-se em plena Vila Nova de Gaia;
- Escola EB 2/3 do Olival – Situada em Vila Nova de Gaia, possui dois campos sintéticos exteriores, um de futebol de sete e outro de cinco, para aluguer;
- Euro Soccer – *Player* individual situado próximo, sobretudo, do campo Escola Verde de Oliveira do Douro, trata-se de um conceito similar ao dos campos MyIndoor. Possui dois campos relvados sintéticos de futebol de cinco cobertos;
- Sintético da Quinta da Bela Vista – Campo relvado sintético exterior de futebol de sete, detido e explorado pela Cooperativa de Serviços da Quinta da Bela Vista-Urbicoope, CRL. Situa-se em Vila Nova de Gaia.

Quanto a Aveiro, a concorrência assenta sobretudo em dois *players*, são eles:

- CAMPUS7 – Detém dois campos de futebol de sete exteriores em relva sintética, convertíveis num campo de futebol de onze, situados em pleno Campus da Universidade de Aveiro. Diferencia-se devido à modernidade das suas instalações e tem como grande ponto forte a sua localização;
- Inside Sports – *Player* individual que possui um pavilhão coberto situado numa zona industrial perto de Aveiro, com dois relvados sintéticos de futebol de cinco.

Na região da Grande Lisboa, assumem-se como principais concorrentes:

- Outgreen XXI – Cadeia presente em toda esta região cujo conceito passa pela exploração e dinamização de instalações desportivas já existentes;
- Greenfield – Situado em Alfragide, onde existe uma forte concentração comercial e industrial, este *player* individual possui um campo exterior que permite jogos com nove elementos por equipa e que pode ser desdobrado em dois campos com capacidade para jogos com seis elementos por equipa. Localiza-se perto dos campos Escola Verde de Carnaxide, Damaia e Belém;

- CIF – Entidade com grande notoriedade e prestígio, este *player* possui apenas uma instalação desportiva que se situa em Monsanto, Lisboa, perto dos campos Escola Verde de Belém e de Alcântara;
- Cidade Universitária – Localizada centralmente na cidade de Lisboa, com uma elevada oferta de campos, desde futebol de cinco, de sete e de onze, em relva sintética ou natural, campos em piso duro para futsal, alguns destes cobertos, praticando preços bastante abaixo dos restantes concorrentes para o público em geral e ainda mais reduzidos nível de clientes estudantes. Embora possua inúmeros campos, não deixa de se tratar de um *player* individual pois estão todas integradas apenas numa localização.

Já na região da Margem Sul do Rio Tejo, os principais concorrentes são:

- Kampus7 – Situado na Cova da Piedade, esta empresa inseriu um relvado de futebol de sete exterior, na Escola Secundária António Gedeão, a dois quilómetros do campo Escola Verde do Laranjeiro;
- Indoor Fun Corroios – Situado a, sensivelmente, quatro quilómetros do campo Escola Verde do Laranjeiro e a oito quilómetros do campo Escola Verde da Torre da Marinha, em Corroios. Possui um pavilhão com três relvados sintéticos cobertos de futebol de cinco e ainda um relvado sintético exterior de futebol de sete, tendo sido pioneiro na região da Margem Sul do Tejo;
- Sintético das Piscinas do Montijo – Campo relvado sintético exterior de futebol de cinco, situado a cerca de quinhentos metros do campo Escola Verde do Montijo, que se diferencia através do preço reduzido.

Por fim, os principais concorrentes do Projecto Escola Verde no Algarve são:

- Quarteirense – Clube desportivo de Quarteira cujo campo se situa a menos de um quilómetro do campo Escola Verde. Este *player* individual possui para alugar um relvado sintético exterior que devido à sua dimensão se converte em dois campos de futebol de sete. Diferencia-se pelos preços reduzidos mas tem uma grande limitação horária devido aos treinos das equipas juvenis do clube;
- Escola Secundária de Loulé – Situa-se no centro da cidade de Loulé, possui um relvado sintético exterior de futebol de sete e tem ganho grande notoriedade por ter a funcionar nas suas instalações uma escola de futebol Geração Benfica.

No âmbito da organização de torneios de futebol, destacam-se enquanto concorrentes do Projecto Escola Verde de um modo geral:

- Linksport – Sem campos próprios, dedica-se à organização de torneios de um vasto leque de desportos;
- Masterfoot – Empresa parceira do Air Fut, player de aluguer de campos de futebol que concorre com o MyIndoor Lisboa;
- Kebrostress – Sem campos próprios, organiza torneios de futsal e futebol;
- Orange Purple – Sem campos próprios, Organiza diversos tipos de eventos desportivos, onde pontifica a *Liga All Stars*, torneio com grande notoriedade.

2.1.4. A Concorrência da Plataforma de Organização de Jogos e Equipas

Apesar de surgirem constantemente inúmeras novas plataformas que prometem revolucionar o mercado do aluguer de instalações desportivas, são poucas as que se têm conseguido implementar no mercado, não estando nenhuma delas a conseguir o sucesso ambicionado. À data, existem no mercado algumas plataformas activas embora nenhuma delas esteja associada a uma só empresa, marca ou campo de futebol, todas elas são independentes e procuram actuar junto dos clientes como redes sociais específicas de um público praticante amador de futebol ou de outras modalidades, por outro lado procuram servir de comerciais comissionistas junto dos *players* do aluguer de campos de futebol. São elas:

- Spoortal – Acalenta dezanove modalidades desportivas, sendo que dentro da modalidade futebol estão incluídas cinco variantes. O *website* da marca (www.spoortal.com) permite integração com a rede social *Facebook* e procura ela mesmo actuar também como rede social. Cobra uma comissão às empresas detentoras dos campos onde os jogos se realizam.
- Playnify – A marca assume como principal característica da plataforma a sua competência enquanto rede social, com diversas funcionalidades associadas, e para além disso permite também a integração com a rede social *Facebook* sendo, por exemplo, possível partilhar as actividades efectuadas na Playnify e convidar amigos dessa rede social para as aplicações da plataforma Playnify. Disponível em www.playnify.com é a mais recente das plataformas existentes e por isso

conseguiu agrupar a maioria dos pontos fortes das restantes. Na fase de implementação no mercado a decisão foi não cobrar qualquer tipo de comissão, sendo que a mesma só será cobrada numa fase posterior. A Playnify trabalha com um propósito de internacionalização no médio-longo prazo.

- Aluguerdecampos.com – A aposta na comunicação, tanto no meio online como offline, tem sido uma constante deste *player*. Detido pela My Sports, tem também uma presença muito activa na rede social *Facebook*, tentando angariar seguidores e interessados em utilizar a plataforma. A My Sports cobra uma comissão às empresas que detêm os campos pelos jogos angariados e efectuados através da plataforma presente no *website* www.aluguerdecampos.com.
- FutReservas – Mais simples, não se trata de uma plataforma mas sim de um portal que não tem cariz de rede social, funciona como um directório dos campos de futebol alugáveis em Portugal, facultando inclusivamente os contactos directos de cada um dos campos presentes, sendo assim a venda de espaços publicitários a única possibilidade de negócio através deste portal;
- Gestiball – Trata-se de uma plataforma semelhante à FutReservas, mas com a vantagem de permitir aos utilizadores reservarem directamente através do *website*. Apresenta as instalações desportivas como um directório e disponibiliza informação relativa a ocupações, preços e características. Pretende comissionar as reservas efectuadas mas devido à dificuldade em instalar-se no mercado tem abdicado da mesma com o objectivo de fomentar a adesão por parte dos *players*.

Outras plataformas similares, sobretudo mais simples e rudimentar, têm aparecido e desaparecido do panorama do aluguer de campos e da organização de jogos.

Importa referir que tanto o MyIndoor como o Projecto Escola Verde decidiram não se associar a nenhuma das plataformas até à data – estando presente apenas no portal FutReservas – vendo, no entanto, vantagens e desvantagens na adesão a uma destas plataformas, mas pretendendo avaliar as vantagens em possuir uma plataforma própria.

2.2. Identificação das Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e as ameaças que se identificam são as seguintes:

Oportunidades

- Aumento das preocupações com o peso – O peso e a imagem são aspectos cada vez mais importantes e tidos em conta para a população de um modo geral, sendo a prática desportiva uma das principais formas de promover a perda de peso e a melhoria da imagem dos indivíduos.
- Contribuição da prática desportiva para a saúde física e mental – A vida sedentária e o *stress* são factores bem presentes, de um modo geral, no quotidiano das populações actuais e que são prejudiciais para a saúde física e mental dos indivíduos, pelo que a prática de modalidades desportivas como o futebol contribuem, por um lado, no combate ao sedentarismo e, por outro lado, por ser uma actividade que traz prazer aos praticantes contribui também para o alívio do stress, assumindo-se assim como uma oportunidade.
- Gosto pela modalidade e prática desportiva da mesma no país – O futebol, comumente apelidado por “desporto-rei”, é uma modalidade desportiva muito apreciada no nosso país pela população de um modo geral, bem como a prática do mesmo é muito regular e constante nos indivíduos, sobretudo no que diz respeito ao sexo masculino, o que se traduz numa oportunidade para as marcas;
- Necessidade de remodelação das instalações desportivas escolares – As instalações desportivas das escolas no nosso país têm vindo a ser remodeladas, havendo ainda inúmeras escolas cujas instalações se encontram num estado degradado, o que pode ser uma oportunidade para o Projecto Escola Verde na medida em que terá condições mais facilitadas na negociação com as instituições escolares para a abertura de novos campos e porque inúmeras dessas instituições mantêm com o desejo de ver remodeladas as suas instalações desportivas;
- Fraca profissionalização dos concorrentes – O fraco grau de profissionalização da estrutura dos concorrentes e a reduzida qualificação dos recursos humanos dos mesmos é uma lacuna das empresas deste sector que pode ser aproveitada enquanto uma oportunidade pelo MyIndoor e pelo Projecto Escola Verde;
- Aposta reduzida na qualidade do produto nesta indústria – A fraca aposta na qualidade das instalações desportivas pelos *players* têm como consequência um padrão de qualidade reduzida no produto deste mercado, de um modo geral;
- Inexistência de concorrente com plataforma de organização de jogos e equipas – O facto de apenas existirem plataformas independentes para a organização de jogos e de equipas e de nenhum concorrente possuir uma plataforma deste tipo

faz com que a implementação de numa plataforma destas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde fosse uma vantagem competitiva

Ameaças

- Elevada quantidade de concorrentes – A existência de um elevado número de concorrentes directos de cada uma das instalações desportivas, bem como a existência de cadeias concorrentes comuns a diversas instalações desportivas é uma forte ameaça;
- Rivalidade acentuada da concorrência – O facto da rivalidade entre os concorrentes ser bastante elevada, como por exemplo demonstra a rápida reacção a alterações de preço, é uma ameaça constante para as duas marcas;
- Necessidade de número mínimo de elementos para aluguer - A necessidade de angariar dez ou catorze clientes, conforme a marca, para se poder efectivar uma venda, isto é, o aluguer de um campo de futebol de cinco ou de sete, é uma ameaça pois nem sempre se conseguem juntar grupos com essa dimensão, representando cada um desses grupos uma só venda para as marcas;
- Predominância de pequenas e médias empresas no país (PME) – O facto de predominar a existência PME no nosso país, aliado ao facto dos grupos de indivíduos que trabalham juntos ou cujo aluguer é pago pela empresa serem um tipo de cliente muito relevante para o grupo empresarial, torna-se uma ameaça para estas marcas pois esse tipo de empresas não possui normalmente colaboradores suficientes para constituírem um grupo de dez ou catorze indivíduos para alugar um campo de futebol;
- Cancelamentos individuais – Os cancelamentos individuais dos elementos de um grupo condicionam o aluguer de um campo pois basta um elemento do grupo que faz o aluguer cancelar a sua presença para ser colocado em causa o aluguer do campo pelos restantes, pois actualmente é complicado suprirem o cancelamento desse elemento com outro novo elemento de forma fácil e rápida;
- Evolução dos pisos para futebol – O surgimento de novas tipologias de pisos para a prática de futebol constitui uma ameaça para estas marcas, uma vez que nas instalações desportivas em que já está colocada uma tipologia de piso só é possível alterá-lo com a substituição do existente, o que acalenta custos muito elevados, acabando assim existir dificuldades na inovação do produto.

2.3. Análise da indústria – As Cinco Forças de Porter

Ao identificar a ameaça à entrada de novas empresas, a ameaça de produtos substitutos, o poder de mercado de fornecedores, o poder de mercado de compradores e a intensidade da concorrência entre empresas já existentes no mercado em que actuam o MyIndoor e o Projecto Escola Verde, é possível ajudar estas marcas a posicionarem-se no mercado e a determinar a rentabilidade da indústria em que actuam.

Ameaça de Novos Concorrentes

Nesta indústria, a ameaça de entrada de novas empresas não é muito elevada, embora tenham, de facto, surgido empresas nos tempos mais recentes. Nesta indústria têm surgido recentemente com alguma regularidade novos players, não sendo, de um modo geral, a qualidade deles um dos pontos fortes. Apesar disso, a necessidade de um avultado investimento inicial é uma das principais barreiras à entrada nesta indústria, que por si só impede um aumento da frequência do surgimento de novas empresas que alugam campos de futebol ou que organizam torneios da mesma modalidade desportiva.

Por outro lado, trata-se de um sector fortemente concorrencial e que começa a estar em vias de saturação nos grandes centros populacionais, em que a concorrência é sobretudo localizada na envolvente geográfica imediata de cada uma das instalações desportivas, o que também dificulta a entrada de novas empresas nesta indústria.

No que diz respeito a limitações legais, as instalações desportivas são regulamentadas pelo regime jurídico contemplado no Decreto-Lei n.º 141/2009, que não levanta grandes barreiras para o surgimento de novas empresas.

Ameaça de Produtos Substitutos

Trata-se de uma indústria em que a ameaça de produtos substitutos é elevada. A indústria do aluguer de campos de futebol caracteriza-se actualmente por não apresentar produtos com elevada qualidade, no entanto os preços acabam por ser, de um modo geral, bastante acessíveis para o consumidor. As marcas presentes nesta indústria não têm grande notoriedade, sendo de facto muito escassas as que assumem notoriedade a

uma escala nacional. Existe uma grande facilidade em adaptar um espaço para a prática de futebol, bem como campos de menor qualidade ou de diferentes tipologias podem acabar por satisfazer as necessidades dos consumidores. As principais vantagens dos produtos substitutos, segundo o Inquérito de Satisfação a clientes do Projecto Escola Verde nas sub-regiões Lisboa e Margem Sul, em 2012 – ver Anexo 12 – são o preço, a localização e ainda o factor social associado ao hábito da prática de futebol nos campos dos concorrentes.

Poder Negocial dos Clientes

Nesta indústria, os clientes têm grandes facilidades em praticamente todos os factores em que intervêm, o que lhes atribui um grande poder de mercado. Desde logo, os custos associados a uma possível mudança de fornecedor são muito reduzidos e, no mesmo sentido, o processo de mudança caracteriza-se por ser bastante fácil para eles. Por outro lado, os clientes conseguem com muita facilidade aceder a inúmera informação relativamente aos produtos oferecidos pelos players presentes no mercado, bem como é bastante evidente nesta indústria a facilidade com que os consumidores conseguem aceder aos pontos de venda.

Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores têm um poder de mercado médio nesta indústria, que embora seja relevante não é assumidamente determinante.

Se por um lado, os fornecedores são em número reduzido no que diz respeito a alguns dos produtos e serviços necessários para as empresas desta indústria afectando sobretudo a entrada de novos players e a manutenção da qualidade dos produtos, para outros produtos e serviços os fornecedores existentes são em grande quantidade, sendo relativamente fácil conseguir chegar a preços vantajosos para as empresas.

Também a existência de uma forte competitividade entre os fornecedores acaba por lhes retirar algum poder de mercado. No entanto, a experiência que têm adquirido e o elevado *know-how* em função das especificidades de alguns dos serviços e produtos oferecidos, acaba por lhes permitir vincar um pouco a sua posição na indústria.

Competição Existente entre os Actuais Concorrentes

A rivalidade entre as empresas já existentes no mercado é muito acentuada.

Esta indústria caracteriza-se por ser dominado localmente, sendo poucos os *players* que conseguem assumir um papel de destaque em diferentes regiões geográficas. Apesar disso, e da qualidade não ser um dos pontos fortes da indústria, a concorrência de preços e a batalha de publicidade são uma constante, sendo que as decisões de uma empresa têm, como consequência, efeitos imediatos nas decisões de outras. Mesmo não se tratando de um mercado com grandes perspectivas de crescimento, têm vindo a surgir com alguma regularidade novos *players*, que apesar de sustentarem os seus modelos de negócio em estruturas de custos reduzidos, com visões de gestão um mais tradicionais, tem sido feita, de um modo geral, uma aposta nas tecnologias de informação cada vez mais consolidada, denotando a atenção das empresas para a importância da evolução neste âmbito.

Conclusões

Através desta análise, tendo em consideração os factores enumerados anteriormente, é possível concluir que se trata de uma indústria em que a ameaça de entrada de novas empresas não é muito elevada mas em que a ameaça de produtos substitutos é, efectivamente, muito grande. Conclui-se ainda que os consumidores têm um grande poder de mercado enquanto, por seu lado, os fornecedores têm um poder de mercado que não é determinante. Por fim, é possível perceber ainda que a rivalidade entre as empresas já existentes no mercado é muito acentuada.

De uma forma sucinta, apesar das barreiras à entrada, o mercado do aluguer de campos de futebol em Portugal pode ser considerado um mercado atractivo com uma rentabilidade considerável para empresas que possuam um poder de investimento inicial relevante.

3. Análise Interna

3.1. Identificação dos Pontos Forte e Pontos Fracos

Pontos Fortes MyIndoor & Projecto Escola Verde

- Escala da cadeia – As dezanove instalações desportivas, com uma dispersão desde o Grande Porto ao Algarve atribuem uma escala nacional a estas marcas, que lhes permite, entre outros aspectos, economias de escala, a organização de eventos que necessitam de várias instalações desportivas e/ou localizações, melhores condições junto dos fornecedores e maior notoriedade das marcas;
- Forte presença no ambiente *online* – Os quatro *websites* aliados às páginas na rede social *Facebook* e à aposta na comunicação *online* permitem uma comunicação constante junto dos clientes e potenciais clientes, um maior conhecimento sobre os serviços oferecidos e maior notoriedade das marcas;
- Complementaridade das instalações desportivas – A diversidade de localizações das instalações desportivas permite a complementaridade entre elas relativamente ao fluxo de clientes, optimização de preços e ocupações e à possibilidade de alternativas para o aluguer, por outro lado o facto das instalações desportivas terem tipologias diferentes quanto à cobertura ameniza a questão da sazonalidade permitindo a transição de clientes. Estas vantagens não são passíveis de ser conseguidas pelos outros *players*;
- Qualificação dos recursos humanos – O MyIndoor e do Projecto Escola Verde possuem uma estrutura central, ao nível das chefias, profissionalizada e com recursos humanos qualificados, o que não é prática corrente dos concorrentes;
- Especificidade de departamentos – O facto de existirem departamentos específicos devidamente organizados como os departamentos de marketing, reservas e controlo de gestão & qualidade, permite trabalhar de forma correcta e mais detalhada determinadas áreas, como o research, a retenção do cliente, optimização das receitas, optimização de custos e recursos, que trazem ao MyIndoor e ao Projecto Escola Verde uma maior eficiência.

Pontos Fracos MyIndoor & Projecto Escola Verde

- Gestão centralizada – Apesar da existência de inúmeros departamentos com as respectivas chefias, o facto de todas essas chefias, sem excepção, reportarem directamente ao Director-Geral e de terem uma autonomia reduzida, torna o

poder de decisão demasiado centralizado o que reduz a produtividade de cada um dos departamentos;

- Fraco reinvestimento nas instalações desportivas – Devido ao facto de se ter implementado desde muito cedo no mercado e não haver uma forte aposta no reinvestimento para a melhoria das condições físicas das instalações desportivas leva a que as instalações desportivas mais antigas estejam em estado degradado;
- Colaboradores do *Front-Office* – Apesar de ter uma estrutura central com recursos humanos qualificados, a competência e qualificação dos recursos humanos nos pontos de venda, isto é, no bar/recepção das instalações desportivas, tem sido bastante descuidada, sendo ainda uma barreira para a *performance* e imagem das marcas e para a melhoria da relação com os clientes;
- Capacidade para organizar equipas e jogos – Este grupo empresarial não possui actualmente qualquer meio ou competência no sentido de potenciar proactivamente o aluguer dos seus campos através da organização de equipas ou mesmo de jogos junto dos clientes, contornando o facto de estar totalmente do lado do cliente a capacidade de juntar dez ou catorze indivíduos, para que se efective um aluguer de um campo.

4. Estratégia Futura

4.1. Quatro Cantos de Porter

Estratégia Genérica Actual

A estratégia actual do MyIndoor e do Projecto Escola Verde tem assentado até um momento actual a) numa estratégia de liderança pelo foco no mercado, mais concretamente o mercado do aluguer de campos de futebol, no entanto no momento b) a estratégia actual passará a ser a diferenciação, a qual será passível de ser atingida através da implementação de elementos diferenciadores.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os pontos fortes e pontos fracos foram já identificados na análise interna ao MyIndoor e Projecto Escola Verde e são os seguintes:

Pontos Fortes

- Escala da cadeia;
- Forte presença no ambiente *online*;
- Complementaridade das instalações desportivas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Especificidade de departamentos.

Pontos Fracos

- Gestão demasiado centralizada;
- Fraco reinvestimento nas instalações desportivas;
- Colaboradores do *front-office*;
- Capacidade para organizar equipas e jogos.

Objectivos

Os objectivos estratégicos das marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde passam por:

- Diferenciação;
- Optimização da relação das marcas com os clientes e dos clientes entre si;
- Cimentar a presença na *internet*;
- Alargar o mercado potencial;
- Aumentar a quota de mercado.

Pressupostos

Em relação ao mercado, identificam-se os seguintes pressupostos:

- Vendas em recessão – As vendas no mercado do aluguer de campos de futebol tem vindo a decrescer ao longo dos últimos dois a três anos;
- Redução do poder de compra – A redução do poder de compra dos consumidores em Portugal, de um modo geral, é um dado adquirido devido à crise económica e financeira que se faz sentir actualmente;

- Serviço percebido como supérfluo – Os consumidores atribuem um cariz de lazer supérfluo à prática de futebol de forma pagante, pelo que quando é necessário tomar decisões em relação a cortes nas despesas pessoais, este tipo de serviços acabam por ser preteridos em relação a outras despesas;
- Necessidade grupo para alugar campo – A necessidade de possuir um grupo de indivíduos com a mesma disponibilidade horária, disposto a despende o valor do aluguer e a deslocar-se à mesma instalação desportiva, para se proceder ao aluguer de um campo é hoje uma realidade.

Por outro lado, em relação ao MyIndoor e ao Projecto Escola Verde, os pressupostos identificados são os seguintes:

- Necessidade de diferenciação – A diferenciação face aos concorrentes é um pressuposto assumido pelas marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, sendo necessário delinear a estratégia e as consequentes acções para a conseguir;
- Liderança nacional das duas marcas – A liderança das cadeias MyIndoor e do Projecto Escola Verde, a nível nacional, nos mercados do aluguer de campos de futebol cinco e de sete, respectivamente, faz com que o grupo detenha uma posição de líder do mercado de aluguer de campos de futebol;
- Fraco poder de investimento – O reduzido poder de investimento actual do grupo empresarial e obriga ao rigor máximo no que diz respeito às decisões estratégicas, de modo a tornar os investimentos o mais eficientes possível;
- Não associação a plataformas independentes – A direcção do grupo que detém o MyIndoor e o Projecto Escola Verde definiu uma posição clara de rejeição da associação a plataformas independentes de organização de jogos e equipas.

Oportunidades e ameaças:

As oportunidades e ameaças foram já identificadas na análise externa e são as seguintes:

Oportunidades

- Aumento das preocupações com o peso;
- Contribuição da prática desportiva para a saúde física e mental;
- Gosto pela modalidade e prática desportiva da mesma no país;

- Necessidade de remodelação das instalações desportivas escolares;
- Fraca profissionalização dos concorrentes;
- Aposta reduzida na qualidade do produto nesta indústria;
- Inexistência de concorrente com plataforma de organização de jogos/equipas.

Ameaças

- Elevada quantidade de concorrentes;
- Rivalidade acentuada da concorrência;
- Necessidade de número mínimo de elementos para jogar futebol;
- Predominância de PME no país;
- Cancelamentos individuais;
- Evolução dos pisos para futebol.

Principais Conclusões - Direcção Estratégica Futura

Da análise efectuada é possível retirar que a estratégia de liderança pela diferenciação é passível de ser atingida através de iniciativas que visem a implementação de elementos diferenciadores face aos seus concorrentes. É neste sentido que se enquadram as seguintes iniciativas estratégicas:

- Expansão geográfica – a expansão geográfica das duas cadeias, promovendo economias de escala, contribuirá para a diferenciação face aos outros *players* que apenas se dedicam a uma instalação desportiva oferecendo assim poucas alternativas aos seus clientes, ao contrário do MyIndoor e do Projecto Escola Verde que permitem a transição de umas instalações desportivas para outras consoante as condições possam ser mais vantajosas para o cliente, como promoções específicas, horários disponíveis, condições físicas, entre outros;
- Implementação de plataforma de organização de jogos e equipas – esta plataforma, que se destaca não só pelas suas funcionalidades mas também pelo seu *user friendliness*, está de acordo com os pressupostos do mercado, pois combate a recessão das vendas e supre a necessidade de existência de um grupo para alugar campo, e está também de acordo com aqueles que são os pressupostos do grupo empresarial, pois promove a diferenciação, não requer

um investimento muito elevado e é uma alternativa viável à não associação a plataformas independentes deste tipo. A plataforma deverá aproveitar pontos fortes como a escala da cadeia, forte presença no ambiente *online* e a complementaridade das instalações desportivas, e por outro lado compensar pontos fracos como o fraco reinvestimento nas instalações desportivas e falta de capacidade para organizar equipas e jogos. É possível concluir também que deverá ser explorada a oportunidade que reside no facto de ainda nenhum concorrente possuir uma plataforma similar àquela que o MyIndoor e Projecto Escola Verde ponderam implementar. Conclui-se ainda que a plataforma servirá enquanto ferramenta de combate a ameaças como a predominância de PME no país e os cancelamentos individuais, sendo necessário avaliar se a implementação desta plataforma está de acordo com os objetivos. Visto que se trata de um elemento diferenciador é necessário saber se otimiza a relação das marcas com os clientes e dos clientes entre si, se cimenta a presença na *internet*, alarga o mercado potencial e se aumenta a quota de mercado.

- Recursos humanos qualificados – aposta em recursos humanos qualificados, desde os pontos de contactos à estrutura central, é algo que os concorrentes das duas marcas não fazem e que deve ser uma aposta deste grupo empresarial;
- Continuidade na aposta em departamentos específicos – a aposta em departamentos como os de marketing, reservas e de controlo de gestão & qualidade é uma vantagem competitiva que atribui competências à empresa que aumentam a sua produtividade.

5. Principais Conclusões – Definição da Hipótese de Estudo

Concluindo assim a análise seguindo a linha orientadora da *Strategy Design School*, e alcançada qual será a direcção estratégica futura do grupo que detém as marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, é então possível definir a hipótese de estudo deste projecto: É pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde?

6. Validação da Hipótese de Estudo

6.1. Metodologia

Para a elaboração deste projecto foram realizados dois estudos: um quantitativo e um qualitativo.

No que diz respeito ao estudo quantitativo, o método de recolha de informação utilizado passou pela aplicação presencial de um questionário, elaborado por mim – ver Anexo 13 – contextualizado e integrado no estudo efectuado pelo MyIndoor no âmbito do Inquérito de Satisfação aos clientes do MyIndoor de 2012, onde foram inseridas questões associadas à temática desta tese, para além da presença de outras que recolhem informação relevante para este estudo. A aplicação presencial dos questionários foi realizada a utilizadores destas instalações desportivas por um inquiridor contratado, devidamente identificado - ver Anexo 14 - na instalação desportiva do MyIndoor Maia entre os dias 6 de Fevereiro de 2012 e 12 de Fevereiro de 2012, e nas instalações desportivas do MyIndoor Cascais e MyIndoor Lisboa entre 7 de Novembro de 2011 e 11 de Dezembro de 2011. Foram inquiridos 315 utilizadores no MyIndoor Maia, 179 no MyIndoor Cascais e 225 no MyIndoor Lisboa, num total de 719 utilizadores inquiridos neste estudo. A selecção dos clientes inquiridos foi aleatoriamente distribuída pelas três instalações desportivas, tendo sido escolhidos de forma aleatória clientes com reservas de diferentes períodos temporais, entre as quais reservas pontuais, semanais, mensais, trimestrais e anuais, e ainda clientes da SuperLiga MyIndoor. Esta amostra inclui clientes com reservas em horários aleatórios em todos os dias da semana e em diferentes horários. Do ponto de vista geográfico, devido à dispersão geográfica dos locais de recolha de informação, conseguiu-se uma distribuição da amostra com inquiridos residentes em diferentes localidades e concelhos das regiões do Grande Porto e Grande Lisboa - ver Anexo 15.

Por outro lado, para complemento do estudo quantitativo efectuado aos clientes do MyIndoor, efectuou-se um estudo quantitativo através de entrevistas semi-estruturadas seguindo um guião – ver anexo 16 – a cinco líderes de opinião na indústria do desporto – ver anexo 17 – todos com experiência profissional na área da gestão desportiva em cargos associados à gestão, procurando obter opinião através de perspectivas diferentes das perspectivas dos clientes. No sentido de obter então pontos de vista de entrevistados com diferentes posições face ao MyIndoor e ao Projecto Escola Verde, foram

entrevistados um ex-colaborador – director técnico – de um concorrente - ver Anexo 18 – dois colaboradores do MyIndoor e do Projecto Escola Verde, um com cargos de gestão operacional - ver Anexo 19 – e o responsável pelo controlo de gestão e qualidade – ver Anexo 20 – um ex-responsável de desporto – de um fornecedor - ver Anexo 21 – e um director de um clube de futebol com notoriedade a nível nacional - ver Anexo 22.

6.2. Análise de Informação

Para uma melhor análise da informação recolhida torna-se importante definir questões no sentido de alcançar respostas que validem a hipótese definida: “É pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde?”. Assim, as questões são as seguintes:

1. Existe necessidade de diferenciação neste mercado?
2. Qual será o impacto da plataforma junto do público-alvo?
3. O impacto da plataforma será junto de clientes com que frequência de prática de futebol e de utilização do MyIndoor?
4. Quais são as dificuldades para a prática de futebol sentidas pelos clientes?
5. As dificuldades dos clientes serão supridas pela plataforma?
6. O impacto positivo da plataforma será junto dos clientes que sentem dificuldades que serão supridas pela plataforma?
7. A plataforma ajudará a fidelizar clientes e a ganhar quota de mercado?

Questão 1: Existe necessidade de diferenciação neste mercado?

A necessidade de diferenciação é um dos factores essenciais para o sucesso das organizações, diferenciação essa que neste mercado, devido às suas características, pode ser alcançada por vezes com um investimento reduzido. O entrevistado António Cristina, director do departamento de futebol do Futebol Clube Barreirense – clube situado na cidade do Barreiro, com cerca de seis mil associados, que possui diversas instalações desportivas, entre as quais um pavilhão coberto com capacidade para várias modalidades, uma academia de futebol infantil com quatro campos de futebol de

diferentes tipologias e um campo de futebol de onze relvado sintético exterior – confirma esta necessidade de diferenciação neste mercado afirmando que “neste contexto tem que haver uma diferenciação, tem que haver algo de diferente, quem está nesse ramo de actividade tem que estar mais à frente no seu tempo”.

Importa referir neste âmbito da diferenciação que, apesar de existirem já algumas plataformas com funcionalidades semelhantes no mercado, nenhum dos concorrentes possui uma plataforma ou aplicação similar e note-se ainda que as plataformas independentes existentes no mercado não se têm conseguido instalar com o sucesso ambicionado, pelo que a implementação da plataforma pelo MyIndoor e Projecto Escola Verde seria um elemento diferenciador de ambas as marcas face aos concorrentes.

António Cristina identifica ainda a dificuldade sentida por outros *players* do mercado em diferenciar-se, como por exemplo clubes e escolas, referindo que esta plataforma “cria condições que se calhar não são possíveis serem criadas nos clubes nem nas escolas”.

Questão 2: Qual será o impacto da plataforma junto do público-alvo?

De forma a perceber qual o interesse que esta plataforma suscitará no seu público-alvo, bem como no impacto que pode vir a ter, através da percepção de vantagem que os inquiridos lhe atribuem e do grau de potencial utilização que lhe darão, foi colocado no questionário do Inquérito de Satisfação a Clientes do MyIndoor um grupo de questões estritamente destinado à recolha desta informação.

Neste sentido, à questão “Considera vantajosa uma plataforma *online* onde inseriria a disponibilidade horária da sua equipa e esta seria convidada para jogos com outras equipas que tivessem a mesma disponibilidade?”, 80,0% dos inquiridos responderam que “sim” e 18,4% referiram que não se tratava de uma plataforma vantajosa. O MyIndoor Lisboa foi a instalação desportiva em que mais se verificaram respostas positivas, com 85,8% e o MyIndoor Maia aquela em que mais se verificaram respostas negativas, com 21,6%.

De seguida, aos inquiridos que afirmaram que esta funcionalidade de âmbito mais colectivo da plataforma era vantajosa foi colocada a questão “Utiliza-la-ia?”. Assim, dos 80,0% que indicaram tratar-se de uma plataforma vantajosa, 94,1% afirmaram que a

utilizariam, enquanto somente 4,0% referiram que não a utilizariam. Este resultado mostra, indubitavelmente, que quem considera esta plataforma vantajosa assume-se como um potencial utilizador da mesma.

Estes valores, representados na Figura 8, demonstram que os clientes do MyIndoor não só consideram a funcionalidade colectiva da plataforma vantajosa como se assumem como potenciais utilizadores da mesma.

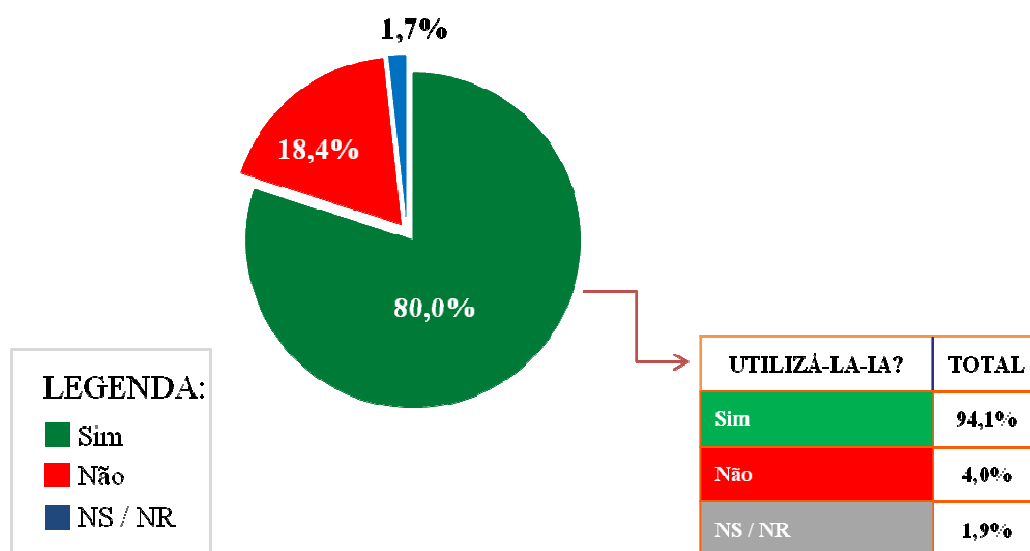


Figura 8 – Percepção de vantagem sobre a funcionalidade colectiva

Fonte: elaboração própria

No âmbito do estudo qualitativo, o entrevistado Sérgio Manso, responsável do Departamento de Controlo de Gestão & Qualidade do MyIndoor e Projecto Escola Verde, prevê também sucesso para a funcionalidade colectiva da plataforma, afirmando “o impacto vai ser positivo. Acho que vai haver interesse, não só o pessoal que não tem equipa mas também para receber informação e mesmo pelo desafio de defrontar outras equipas vai ser interessante e vai ser bem recebido”.

Por outro lado, numa análise semelhante, pretendia-se aferir se os inquiridos consideravam vantajosa uma funcionalidade de cariz mais individual desta plataforma. Nesse sentido, à questão “Considera vantajosa uma plataforma *online* onde inseriria a sua disponibilidade horária individual e seria convidado para jogos com outras pessoas que tivessem a mesma disponibilidade?” presente no Inquérito de Satisfação do MyIndoor, apenas com possibilidades de resposta “sim” e “não”, foram obtidas 57,9%

de respostas positivas e 38,7% de respostas negativas no total dos inquiridos, com 3,5% de inquiridos que “não sabe ou não responde”, com destaque para o MyIndoor Cascais, que registou 65,9% de respostas “sim”. Por outro lado, o MyIndoor Lisboa foi a instalação desportiva onde houve mais respostas negativas, com 44,4%.

Já dos inquiridos que indicaram que a funcionalidade individual desta plataforma é vantajosa, 93,0% respondeu positivamente à possibilidade de a vir a utilizar e apenas 6,3% respondeu o contrário.

Tal como se pode verificar na Figura 9, estes dados mostram claramente que os inquiridos afirmam ser vantajosa uma plataforma onde inserem a disponibilidade da sua equipa e são convidados para jogos com outras equipas e, seguindo a mesma tendência da funcionalidade de âmbito colectivo da plataforma, os inquiridos que consideram esta plataforma vantajosa tencionam vir a utilizá-la.

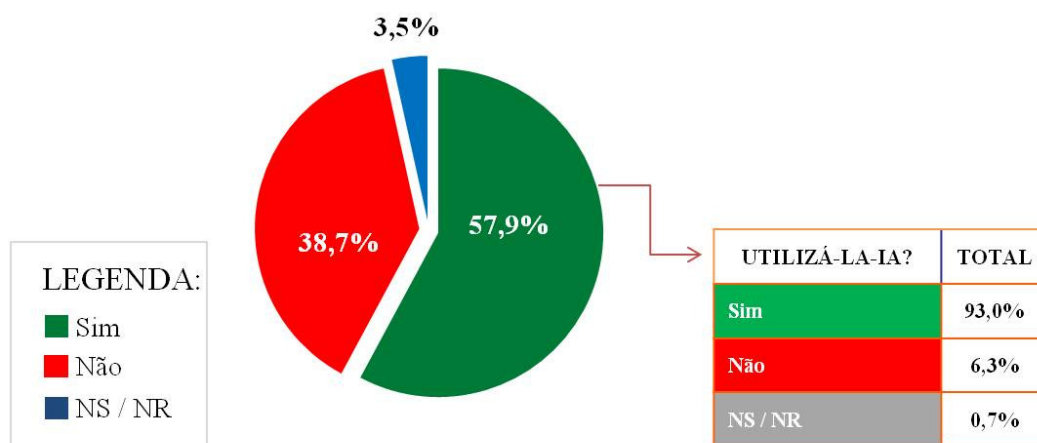


Figura 9 – Percepção de vantagem sobre a funcionalidade colectiva

Fonte: elaboração própria

Também através das entrevistas a líderes de opinião foi possível validar o interesse e potencial utilização relativamente a esta funcionalidade. Gonçalo Oliveira, ex-responsável de Desporto da Decathlon Sintra, colocando-se primeiro no papel de cliente que pertence a um grupo refere que “se eu tenho falta de recursos humanos mas quero jogar à bola esta plataforma vem facilitar, vem dar-nos uma solução para podermos jogar sem termos, da nossa parte, pessoas suficientes”, posteriormente assumindo-se como um cliente que não tem um grupo afirma “provavelmente se tivesse interesse mas

não tivesse um grupo meu poderia, da minha parte de uma forma individual, entrar num grupo que até já poderia ter nove pessoas e que comigo seria a décima”.

O mesmo Gonçalo Oliveira dá depois uma perspectiva de mercado, diferenciando entre os indivíduos que já estão e as que não estão familiarizados com o contexto: “As pessoas que já estão inseridas neste meio vão achar que desta forma conseguem ajustar ainda mais aquilo que usufruem agora às suas necessidades, e aí se calhar com grupos diferentes (...) As pessoas que não estão inseridas nesse meio e que querem vir a inserir, vai-lhes facilitar, muito provavelmente vai deixar de ser uma coisa interessante e vai passar a ser uma realidade, porque isto vai ajudá-los a integrarem-se neste meio, não só com o seu próprio grupo como com outros grupos e, portanto, acaba por ajudar a dar o passo que falta para entrarem nesta rotina de jogar futebol semanalmente”.

Noutro sentido, Sérgio Manso transmite-nos a óptica da empresa e encontra vantagens para o MyIndoor e para o Projecto Escola Verde na funcionalidade individual afirmando que “há bastantes jogadores individuais que não têm equipas para jogar e a empresa, através desta plataforma, pode preencher muitas horas que estariam vagas porque esses elementos não arranjam equipas”.

Com este conjunto de informações recolhidas é possível concluir que esta plataforma suscitará claramente o interesse no seu público-alvo, tendo o mesmo uma percepção sobre a plataforma enquanto vantajosa, bem como é possível confirmar a potencial utilização da plataforma por parte dos inquiridos que a consideram vantajosa.

Questão 3: O impacto da plataforma será junto de clientes com que frequência de prática de futebol e de utilização do MyIndoor?

De forma a perceber se o impacto esperado da plataforma afectará clientes que jogam futebol mais ou menos vezes e que utilizam o MyIndoor mais ou menos vezes e ainda aferir qual o potencial grau de utilização desta plataforma por utilizador, procurou-se saber-se sobre os inquiridos que afirmaram tratar-se de uma plataforma vantajosa, tanto em âmbito colectivo como individual, qual o número de vezes que estes jogam futebol por mês e que jogam futebol por mês no MyIndoor.

Assim, como se verifica no Quadro 2, tornou-se perceptível que a grande fatia, mais concretamente 77,7%, dos inquiridos que afirmaram ser vantajosa a funcionalidade

colectiva da plataforma joga quatro ou mais vezes futebol por mês, sendo de salientar que apenas 4,7% dos que consideram esta funcionalidade vantajosa jogam futebol só uma vez por mês.

Tentando ser mais objectivo quanto à potencial utilização da plataforma, procurou-se saber quantas vezes jogam futebol por mês os inquiridos que admitiram vir a utilizar a funcionalidade colectiva da plataforma, de onde se destacam claramente também os indivíduos que jogam futebol quatro vezes ou mais por mês, com um valor de 77,45%.

Quantas vezes por mês joga futebol?	Considera vantajosa a funcionalidade colectiva		Utilizaria a funcionalidade colectiva	
UMA	27	4,7%	27	5,0%
DUAS OU TRÊS	87	15,1%	83	15,3%
QUATRO OU MAIS	447	77,7%	419	77,5%
NS / NR	14	2,4%	12	2,2%
TOTAL	575	100%	541	100%

Quadro 2 – Frequência de prática de futebol por parte de quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem a potencialmente utilizará

Fonte: elaboração própria

Por outro lado, tentou-se também perceber quantas vezes por mês os inquiridos jogam futebol nas instalações desportivas MyIndoor, tendo-se concluído que a grande maioria dos inquiridos que considera vantajosa a funcionalidade colectiva da plataforma, 56,6%, utiliza mensalmente as instalações desportivas MyIndoor quatro vezes ou mais por mês e que, no mesmo sentido, os inquiridos que assumem poder vir a ser possível a utilização da plataforma devido à sua funcionalidade colectiva jogam na sua maioria, 56,4%, também quatro vezes ou mais por mês futebol no MyIndoor.

Como é possível verificar no Quadro 3, grande parte dos inquiridos que avaliam positivamente a funcionalidade colectiva da plataforma, embora jogue futebol esporadicamente noutros campos, utiliza com grande frequência as instalações desportivas MyIndoor, em média pelo menos uma vez por semana.

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

Quantas vezes por mês joga futebol no MyIndoor?	Considera vantajosa a funcionalidade colectiva		Utilizaria a funcionalidade colectiva	
UMA	90	15,7%	88	16,3%
DUAS OU TRÊS	103	17,9%	98	18,1%
QUATRO OU MAIS	325	56,5%	305	56,4%
NS / NR	57	9,9%	50	9,2%
TOTAL	575	100%	541	100%

Quadro 3 – Frequência de utilização do MyIndoor por parte de quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem a potencialmente utilizará

Fonte: elaboração própria

Quanto à funcionalidade individual da plataforma, tal como mostra o Quadro 4, dos inquiridos que consideraram vantajosa esta funcionalidade, 78,6% dos mesmos afirmou jogar futebol quatro vezes ou mais por mês, sendo que de entre os que colocaram a hipótese de vir a utilizar esta funcionalidade da plataforma, na sua grande maioria, 77,5%, jogam futebol quatro ou mais vezes por mês. Importa ainda salientar que dos inquiridos que consideram vantajosa esta funcionalidade apenas cerca de 3,9% jogam futebol somente uma vez por mês, enquanto que dos inquiridos que afirmaram que utilizariam esta funcionalidade apenas 4,1% jogam futebol uma vez por mês.

Quantas vezes por mês joga futebol?	Considera vantajosa a funcionalidade individual		Utilizaria a funcionalidade individual	
UMA	16	3,9%	16	4,1%
DUAS OU TRÊS	62	14,9%	61	15,8%
QUATRO OU MAIS	327	78,6%	300	77,5%
NS / NR	11	2,6%	10	2,6%
TOTAL	416	100%	387	100%

Quadro 4 – Frequência de prática de futebol por parte de quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem a potencialmente utilizará

Fonte: elaboração própria

Como é possível ver no Quadro 5, no que diz respeito à utilização das instalações desportivas MyIndoor por parte dos inquiridos que consideraram vantajosa a funcionalidade individual da plataforma, é perceptível que a maioria dos inquiridos, 55,5%, joga futebol no MyIndoor quatro ou mais vezes por mês. No mesmo sentido, os inquiridos que afirmaram poder vir a utilizar essa funcionalidade da plataforma utilizam as instalações MyIndoor quatro ou mais vezes por mês.

Quantas vezes por mês joga futebol no MyIndoor?	Considera vantajosa a funcionalidade individual		Utilizaria a funcionalidade individual	
UMA	64	15,4%	60	15,5%
DUAS OU TRÊS	76	18,3%	73	18,9%
QUATRO OU MAIS	231	55,5%	211	54,5%
NS / NR	45	10,8%	43	11,1%
TOTAL	416	100%	387	100%

Quadro 5 – Frequência de utilização do MyIndoor por parte de quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem a potencialmente utilizará

Fonte: elaboração própria

Através destas questões, por um lado é possível perceber que a grande maioria dos inquiridos que afirmaram serem vantajosas as funcionalidades colectiva e individual desta plataforma e que colocam a hipótese de as vir a utilizar joga futebol quatro vezes ou mais por mês. Por outro lado é possível também concluir que, os mesmos inquiridos que responderam afirmativamente em relação à percepção de vantagem das funcionalidades desta plataforma bem como à sua potencial utilização utilizam as instalações desportivas do MyIndoor para jogar futebol quatro ou mais vezes por mês.

Também através das entrevistas a líderes de opinião se aferiu que os clientes que pretendem uma maior frequência de prática de futebol e de utilização do MyIndoor aquele que terão maior interesse na plataforma, através da opinião de Bruno Costa, ex-futebolista profissional e ex-director técnico do City Park Indoor, empresa de aluguer de campos de futebol de cinco *indoor* que se situava no Montijo e que fechou em 2012, que realça que “os clientes do MyIndoor podem estar sempre em actividade mesmo sabendo que o horário dos colegas deles não é compatível com o dele”.

Assim, conclui-se que o impacto da plataforma será junto dos clientes que praticam futebol e que utilizam o MyIndoor com maior frequência, o que é positivo na medida em que devida a essa frequência terão uma tendência para uma utilização também frequente da plataforma.

Questão 4: Quais são as dificuldades para a prática de futebol sentidas pelos clientes?

Com o objectivo de validar posteriormente se as lacunas que esta plataforma vem suprir se adequam às dificuldades dos seus potenciais utilizadores procurou-se perceber quais são então as principais dificuldades que os utilizadores das instalações desportivas MyIndoor encontram para jogar futebol.

Assim, face aos resultados do estudo quantitativo, tal como se pode verificar através da Figura 10, conclui-se que são sobretudo três as principais dificuldades que os utilizadores do MyIndoor encontram para jogar futebol: em primeiro lugar, a falta de tempo com 36,7% das respostas, em segundo a falta de jogadores com 32,4%, e em terceiro lugar o preço, com 30,3%. É importante referir que esta pergunta permitia resposta múltipla e, apesar de dirigida, havia espaço para outras respostas espontâneas que não as sugeridas, mas que tiveram pouco significado no total das respostas obtidas.

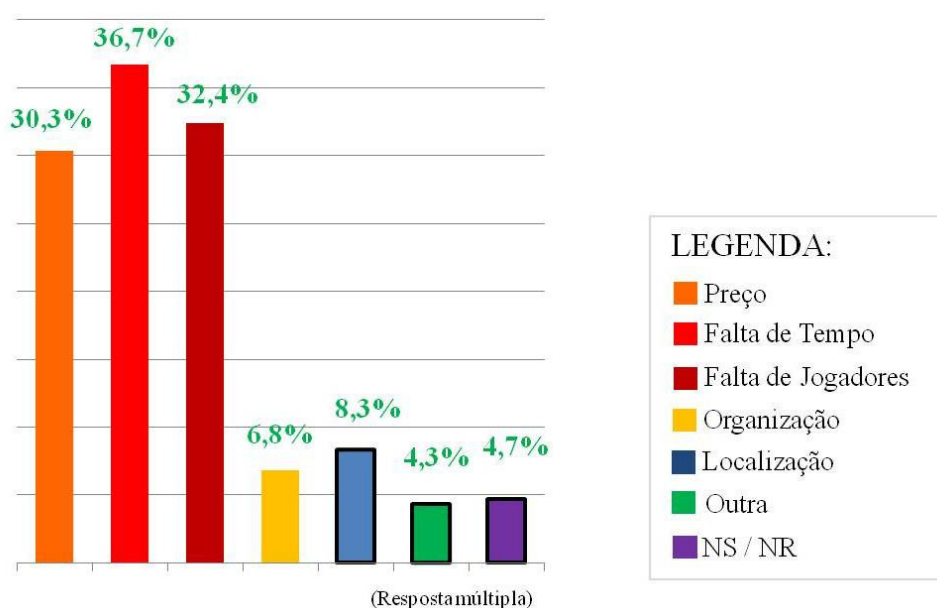


Figura 10 – Dificuldades para jogar futebol

Fonte: elaboração própria

Bruno Pais dá-nos, por outro lado, a perspectiva da empresa e indica a falta de jogadores como uma forte barreira ao aluguer de campos de futebol referindo “da experiência que tenho, acontecem vários casos em que as pessoas desmarcam porque faltam um ou dois jogadores”. Esta falta de jogadores poderá estar associada a outros factores ou mesmo ser uma consequência dos mesmos, como a falta de tempo, o preço ou a incompatibilidade horária. Através das entrevistas a líderes de opinião foi possível verificar que a questão horária é um factor problemático importante, e no qual também pode estar incluída a falta de tempo sentida e identificada pelos clientes do MyIndoor. Bruno Costa refere que “hoje em dia, mais do que nunca, arranjar horários compatíveis dentro dos grupos, entre empresas, entre os funcionários, não é muito fácil”. Uma opinião semelhante é partilhada por Bruno Pais, que ao colocar-se no papel de cliente afirma “todos nós já organizámos jogos de futebol e sabemos que a dificuldade é arranjar equipas para jogarmos contra ou jogadores para completar a nossa equipa”.

A mesma problemática é abordada por António Cristina, que afirma que vão ser possíveis mais jogos pois a plataforma o “consegue em horários que são compatíveis com quem quer praticar a actividade”.

Assim, conclui-se que a falta de tempo, falta de jogadores são as principais barreiras à prática de futebol identificadas pelos entrevistados em ambos os estudos – quantitativo e qualitativo – as quais são, em parte, justificadas pelos líderes de opinião como estando associadas a incompatibilidades horárias.

Questão 5: As dificuldades dos clientes serão supridas pela plataforma?

Identificadas as dificuldades sentidas pelos clientes do MyIndoor para ir jogar futebol, procurou-se então através das entrevistas aos líderes de opinião perceber-se que lacunas esta plataforma vem preencher com a sua implementação.

Bruno Pais, que é responsável pelo departamento de reservas do MyIndoor e do Projecto Escola Verde, encontra na plataforma uma solução para um dos principais problemas existentes: “um dos maiores problemas e um dos maiores motivos pelos quais as pessoas acabam por cancelar jogos é por falta de um ou dois jogadores”.

Prosseguindo então com a solução: “sempre que falhe alguém, chegam à plataforma e veem se o jogador está disponível ou não, e pronto, continuam com a marcação feita”.

Sérgio Manso refere também que o problema da falta de jogadores poderá ser suprido, o que para a empresa tem como consequências as desmarcações e cancelamentos e que seguramente serão amenizadas afirmando que “uma das lacunas mais importantes que vem preencher tem a ver com muitas das equipas que desistem, acontece muito, por falta de jogadores, com esta plataforma podem muitas vezes encontrar outras equipas que também têm falta de jogadores e dessa forma essas desistências não existem”.

Também António Cristina, embora não identificando lacunas, considera que os proveitos para a empresa existirão, realçando a capacidade da plataforma “conseguir reunir um conjunto de pessoas para a actividade física que vos trará o devido proveito para a empresa”.

Através das opiniões recolhidas junto dos entrevistados é então perceptível que as duas principais dificuldades identificadas pelos clientes – falta de tempo e falta de jogadores – poderão ser supridas através da implementação e utilização desta plataforma.

Questão 6: O impacto positivo da plataforma será junto dos clientes que sentem dificuldades que serão supridas pela plataforma?

No sentido de procurar associar as dificuldades encontradas para jogar futebol pelos clientes do MyIndoor à assunção da plataforma como vantajosa, nas suas diferentes funcionalidades principais – colectiva e individual – é perceptível numa análise ao Quadro 6 que os inquiridos que identificaram dificuldades para jogar futebol, afirmaram de um modo generalizado ser vantajosa a funcionalidade colectiva da plataforma, pois em todas as dificuldades referidas a grande maioria dos inquiridos afirma tratar-se de uma funcionalidade com vantagens, destacando-se sobretudo a dificuldade “Organização”, com 89,8% dos inquiridos que a referem a considerarem esta funcionalidade vantajosa, seguindo-se então a dificuldade “Falta de Jogadores”, na qual 82,0% dos inquiridos que a sente esta dificuldade a avaliar como vantajosa a funcionalidade colectiva da plataforma.

Por outro lado, é possível verificar ainda que é de entre os inquiridos que sentem as dificuldades “Localização”, com 95,9%, e “Organização” que se encontra a maior taxa

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

de potenciais utilizadores da funcionalidade colectiva. Importa ainda dar relevo ao facto dos inquiridos que referiram estas duas dificuldades onde esta taxa é mais incisiva serem das menos referidas no total das dificuldades apresentadas para jogar futebol. No entanto, refira-se que dentro dos grupos de inquiridos que sentem as dificuldades mais comuns, a taxa de potencial utilização da funcionalidade colectiva ser também bastante elevada, entre os 91,1% e os 94,6%.

		Principais dificuldades encontradas para jogar futebol													
		PREÇO		FALTA DE DE TEMPO		FALTA DE JOGADORES		ORGANIZAÇÃO		LOCALIZAÇÃO		OUTRA		NS / NR	
Considera a funcionalidade colectiva vantajosa	SIM	166	76,1%	215	81,4%	191	82,0%	44	89,8%	49	81,7%	22	71,0%	25	73,5%
	NÃO	45	20,6%	48	18,2%	37	15,9%	5	10,2%	10	16,7%	9	29,0%	9	26,5%
	NS/NR	7	3,2%	1	0,4%	5	2,1%	0	0,0%	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL		218	100%	264	100%	233	100%	49	100%	60	100%	31	100%	34	100%
		↓													
Utilizaria a funcionalidade colectiva	SIM	157	94,6%	203	94,4%	174	91,1%	42	95,5%	47	95,9%	21	95,5%	24	96,0%
	NÃO	7	4,2%	9	4,2%	9	4,7%	0	0,0%	2	4,1%	1	4,5%	1	4,0%
	NS/NR	2	1,2%	3	1,4%	8	4,2%	2	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL		166	100%	215	100%	191	100%	44	100%	49	100%	22	100%	25	100%

Quadro 6 – Dificuldades para jogar futebol por quem considera vantajosa a plataforma colectiva e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

Efectuando uma análise similar à do Quadro 6, mas desta vez referindo-se à funcionalidade individual da plataforma, é possível observar através do Quadro 7 que são os inquiridos que referem as dificuldades “Organização” e “Localização”, com 67,3% e 63,3% respectivamente, os que mais consideram vantajosa esta funcionalidade, sendo importante referir que os valores indicados nas outras dificuldades referidas são muito próximos, com taxas sempre superiores a 54%, dos registados nas dificuldades “Organização” e “Localização”, sobretudo a “Falta de Jogadores”, com 61,8%.

Também de acordo com estes resultados, Gonçalo Oliveira refere que de facto “há uma população-alvo que até aqui não atingia, não só por serem grupos pequenos mas por ainda não terem tido iniciativa ou porque achavam que iam ter muito trabalho, não conseguiam juntar grupos, então isto vem facilitar de certa forma e é mais uma solução”, fazendo alusão às barreiras organização e falta de jogadores.

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

Já quanto à potencial utilização da funcionalidade individual, são os inquiridos com dificuldades relacionadas com a “Organização”, com 97,0%, e a “Falta de Tempo”, com 94,4%, os que mais se assumem como potenciais utilizadores, denotando-se elevadas taxas de potencial utilização entre todas as dificuldades referidas.

		Principais dificuldades encontradas para jogar futebol													
		PREÇO		FALTA DE TEMPO		FALTA DE JOGADORES		ORGANIZAÇÃO		LOCALIZAÇÃO		OUTRA		NS / NR	
Considera a funcionalidade individual vantajosa	SIM	119	54,6%	147	55,7%	144	61,8%	33	67,3%	38	63,3%	18	58,1%	19	55,9%
	NÃO	91	41,7%	107	40,5%	83	35,6%	15	30,6%	20	33,3%	13	41,9%	14	41,2%
	NS/NR	8	3,7%	10	3,8%	6	2,6%	1	2,0%	2	3,3%	0	0,0%	1	2,9%
TOTAL		218	100%	264	100%	233	100%	49	100%	60	100%	31	100%	34	100%

Utilizaria a funcionalidade individual	SIM	106	89,1%	138	93,9%	136	94,4%	32	97,0%	35	92,1%	18	100%	17	89,5%
	NÃO	13	10,9%	7	4,8%	8	5,6%	0	0,0%	3	7,9%	0	0,0%	2	10,5%
	NS/NR	0	0,0%	2	1,4%	0	0,0%	1	3,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL		119	100%	147	100%	144	100%	33	100%	38	100%	18	100%	19	100%

Quadro 7 – Dificuldades para jogar futebol por quem considera vantajosa a plataforma individual e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

Bruno Costa coloca-se aqui também no papel do potencial cliente da funcionalidade individual e posiciona-se perante esta questão realçando as questões da incompatibilidade horária e da falta de tempo “por vezes nós queremos praticar mais, queremos fazer mais desporto, posso querer jogar de manhã, posso ter uma folga, posso querer praticar às onze horas ou ao meio-dia (...) e não tenho com quem jogar”.

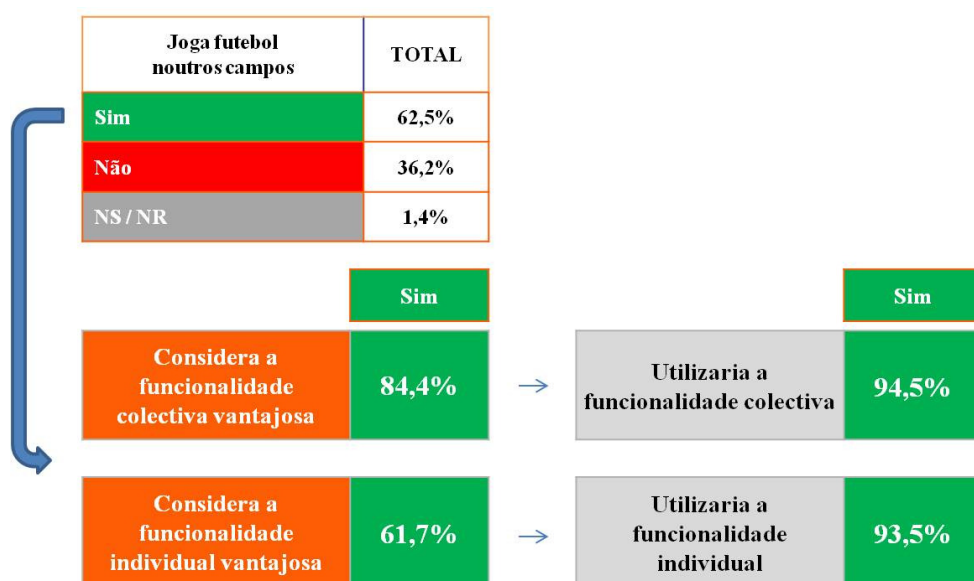
Face aos valores apresentados pelo estudo quantitativo e às respostas recolhidas através do estudo qualitativo é possível associar as dificuldades sentidas pelos inquiridos para jogar futebol às necessidades que esta plataforma vem satisfazer, sendo então possível concluir que os inquiridos que assumem trata-se de uma plataforma vantajosa e se consideram potenciais utilizadores da mesma poderão encontrar nela uma ferramenta que os ajudará a suprir as dificuldades que encontram para a prática de futebol.

Questão 7: A plataforma ajudará a fidelizar clientes e a ganhar quota de mercado?

No sentido de perceber de que forma esta plataforma poderia servir como ferramenta no sentido de aumentar o grau de fidelização dos clientes MyIndoor, procurou-se, sabendo através do Inquérito de Satisfação a clientes do MyIndoor de 2012 que 62,5% dos clientes MyIndoor jogam futebol noutros campos – ver anexo 23 – perceber se os clientes que jogam futebol noutros campos consideravam as diferentes funcionalidades da plataforma vantajosas e se, em consequência disso, poderiam vir a utilizá-las.

É então perceptível, através do Quadro 8, que a maioria dos clientes que utilizam outros campos para além do MyIndoor, consideram vantajosas ambas as funcionalidades da plataforma, denotando-se mais esta tendência no que diz respeito à funcionalidade colectiva, onde se verificaram 84,4% das respostas como positivas, enquanto relativamente à funcionalidade individual verificaram-se um pouco menos, 61,7%. Em consequência é possível perceber-se que quase todos os inquiridos que avaliaram como vantajosas cada uma das funcionalidades assumem-se como potenciais utilizadores das mesmas, com 94,5% dos inquiridos que referiu ser vantajosa a funcionalidade colectiva a afirmar que utilizaria essa funcionalidade e, por outro lado, 93,5% dos inquiridos que a indicou como vantajosa a funcionalidade individual referiu que a utilizaria.

É possível então concluir que o facto dos clientes do MyIndoor que jogam futebol também noutras instalações desportivas virem a utilizar a plataforma pode contribuir para aumentar o seu grau de fidelização ao MyIndoor e reduzir a utilização de outras instalações desportivas, pelo que a plataforma pode funcionar assim como uma ferramenta para reduzir a taxa de clientes que utilizam outros campos.



Quadro 8 – Percepção de vantagem e potencial utilização da plataforma pelos clientes que também utilizam a concorrência

Fonte: elaboração própria

6.3. Conclusões

Em suma, após a análise da informação, concluiu-se que existe necessidade de diferenciação neste mercado, que haverá um impacto positivo da plataforma junto do público-alvo e que esse mesmo impacto será junto de clientes com frequência de prática de futebol e de utilização das instalações desportivas do MyIndoor elevada. No mesmo sentido, e identificadas as dificuldades para a prática de futebol sentidas pelos clientes, percebeu-se que a maioria dessas dificuldades serão supridas pela plataforma e que o impacto positivo da plataforma afectará sobretudo os clientes que sentem as dificuldades que serão supridas pela plataforma. Por outro lado, percebeu-se também que a plataforma ajudará o MyIndoor e o Projecto Escola Verde a fidelizar clientes e a ganhar quota de mercado.

Conclui-se então que, através das informações recolhidas com os dois estudos realizados, e tendo em conta as respostas obtidas em cada uma das questões, a hipótese definida é válida, isto é, é pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde.

7. Propostas para a Implementação

No sentido de contextualizar e adiantar uma eventual implementação desta plataforma e com o objectivo de perceber quais deverão ser os aspectos fundamentais para o desenvolvimento e implementação desta plataforma – e que a vão caracterizar de um modo geral – potenciou-se a informação recolhida através das opiniões dos inquiridos no estudo quantitativo e dos líderes de opinião entrevistados propondo-se como deverão ser elaboradas as políticas de produto, comunicação, distribuição e preço da plataforma.

7.1. Política de Produto

A plataforma deve ter agregada uma forte componente de rede social, permitindo aos utilizadores interagirem entre eles, angariarem novos contactos dentro da própria plataforma, partilharem conteúdos e informações, definirem o seu perfil de utilizador e de jogador. A necessidade de incluir uma componente social foi sublinhada nas entrevistas a líderes de opinião, Bruno Costa refere que esta componente “para a empresa pode vir a ser bastante vantajoso, pode vir a criar novos grupos”, no mesmo sentido António Cristina diz que esta plataforma “promove também e dinamiza uma componente social”. Por outro lado, Bruno Pais dá aquele que pensa ser o ponto de vista do cliente, afirmando que “vai permitir no futuro conhecermos mais pessoas e se calhar depois a plataforma vai servir também para isso, para alargar os nossos conhecimentos de jogadores que possam jogar à bola”.

A plataforma deverá ainda estar integrada com a rede social *Facebook*, de modo a que o utilizador possa partilhar conteúdos da plataforma no *Facebook*, utilizar os contactos do dessa rede social para integrarem os jogos ou as suas equipas. Deverá ainda estar preparada para, eventualmente no futuro, vir a ser integrada com outras redes sociais.

Esta plataforma *online* deverá ter uma funcionalidade de âmbito colectivo e outra de âmbito individual.

No que diz respeito à funcionalidade colectiva, esta permitirá a angariação de equipas adversárias para a disputa de jogos de futebol nos campos MyIndoor e Escola Verde, ajudando a suprimir algumas das principais dificuldades encontradas – e já identificadas – para jogar futebol, atribuindo, ainda, ao jogo o factor competitividade. Para que duas equipas se defrontem basta que as disponibilidades horárias e geográficas sejam

compatíveis, bem como as preferências qualitativas desejadas por cada uma delas sejam características da potencial adversária.

Esta funcionalidade colectiva possibilitará, então, ao utilizador a inserção das características da sua equipa, nomeadamente:

- Disponibilidade horária;
- Disponibilidade e preferência geográfica;
- Nível da qualidade de jogo
- Preferências em relação aos adversários a defrontar
- Dados individuais dos jogadores que compõem a equipa;

A funcionalidade de cariz individual, permitirá, por um lado, ao utilizador da plataforma ser integrado em equipas que necessitem de mais jogadores e por outro que as equipas que têm falta de elementos para a prática de futebol angariem esses elementos de modo a ficarem completas, suprimindo não só défices de elementos que possam ser crónicos, como eventuais défices pontuais que possam ou não ser de última hora.

Esta funcionalidade individual permitirá ao utilizador a inserção das suas características individuais enquanto jogador no seu perfil, nomeadamente:

- Disponibilidade horária;
- Disponibilidade e preferência geográfica;
- Nível da qualidade de jogo
- Preferências em relação às equipas em que pretende ser inserido

Por outro lado, a funcionalidade individual permitirá aos utilizadores da plataforma que já possuem uma equipa angariarem jogadores quando faltam elementos na sua equipa habitual, isto é, recrutar utilizadores registados na plataforma de forma individual e que estão dispostos a ser convocados para jogos com outras equipas mediante as informações e condições disponibilizadas pelo utilizador no seu perfil.

No que diz respeito à marcação de um jogo, deverá ser possível que a mesma seja efectuada utilizando apenas o meio *online* caso o utilizador assim entenda. Sendo assim, deverá haver um interface entre a plataforma e os mapas de reservas e preçários dos

campos, de modo a que o utilizador tenha acesso aos horários disponíveis no campo em que pretende marcar o seu jogo.

Para que a plataforma consiga garantir que, em relação aos factores que dependem dela, a organização do jogo tem o nível desejado e exigido tanto pela empresa como pelos clientes é importante que sejam convocados clientes em quantidade excedentária, tal como referiu Bruno Costa, afirmando a relevância de que a “organização de jogos preveja a inclusão de convite de um ou dois jogadores a mais para eventuais faltas e prevenir problemas que isso possa levantar, como má qualidade do jogo ou pagamento”.

No sentido de potenciar a plataforma internamente, a mesma deverá permitir a extracção de bases de dados e análises estatísticas, pois a rede de contactos que se formará será importante e uma óptima base de dados para trabalho comercial por parte da empresa. Esta opinião é partilhada pelos entrevistados que colaboram na empresa, Bruno Pais afirma “torna-se uma rede muito boa de contactos, quer para divulgar torneios por parte de outras empresas, pode ser uma boa base comercial para qualquer uma das empresas a que vai estar associada”, enquanto Sérgio Manso refere que “vai criar, sem dúvida, uma base de dados de jogadores e de pessoas interessadas em jogar à bola que é importante para a empresa”.

Uma vez que será novidade para a empresa a introdução de uma plataforma deste tipo, torna-se fundamental que a plataforma seja construída de forma a ser possível efectuar inovações incrementais, tendo em conta a experiência angariada posteriormente com o funcionamento da plataforma e com as necessidades dos clientes que daí surgirão, promovendo a inovação contínua. Segundo António Cristina, a necessidade de inovação por parte da empresa será constante após a implementação da plataforma, “óbvio que com esta experiência, quem está nessa área vai ter essa necessidade para poder estar à frente e para poder inovar, fazer a diferença”. Bruno Costa concorda que “tendo depois a plataforma em actividade vão sempre surgir mais ideias, basta percebermos as necessidades dos clientes” prosseguindo ao afirmar “acredito que isto vai dar às chefias e à gestão uma nova perspectiva e vai-te levar para novos caminhos”. Estes novos caminhos, segundo Gonçalo Oliveira, permitirão “especificar cada vez e mais adaptar cada vez mais a plataforma ao cliente, tornando isto, provavelmente, um motor muito mais avançado e específico”.

Bruno Pais vai mais à frente, prevendo já a possibilidade de novas funcionalidades: “as pessoas podem começar a conhecer e, eventualmente, começarem a organizar outro tipo de eventos como torneios, por exemplo podem começar a ter equipas suficientes para organizarem torneios no futuro”.

7.2. Política de Preço

Desde logo importa contextualizar que o actual momento económico afecta bastante a política de preço para esta plataforma. O entrevistado Bruno Costa realçou esta questão afirmando “neste momento o nosso país está a passar por um fase difícil e neste momento nos alugueres de campos não se está numa fase muito vantajosa”.

Considerando a perspectiva sobre os preços MyIndoor retirada através do estudo realizado, torna-se importante definir uma estratégia de preço que, não fugindo ao posicionamento das marcas MyIndoor e Projecto Escola Verde, tenha em consideração que tanto a maioria dos clientes MyIndoor de um modo geral, como a maioria dos clientes que se mostraram interessados na plataforma afirmaram que os preços praticados pelo MyIndoor são ligeiramente acima da média.

No sentido de perceber como se deve actuar quanto à política de preço para esta plataforma, procurou-se fazer um paralelismo com a percepção dos clientes inquiridos em relação aos preços do MyIndoor, de um modo geral. Numa análise ao total de inquiridos, como se pode ver na Figura 11, extrai-se que praticamente metade deles, mais concretamente 49,5%, considera os preços do MyIndoor ligeiramente acima da média do mercado, sendo necessário destacar que apenas 4,0% avalia os preços como reduzidos.

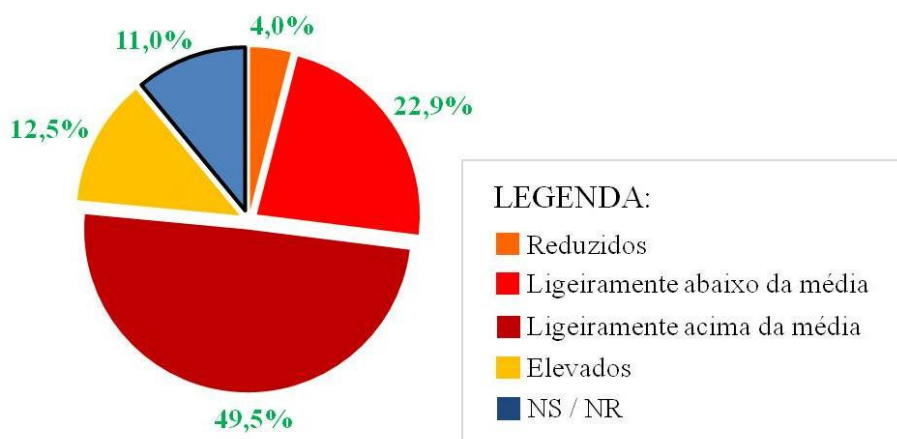


Figura 11 – Percepção sobre os preços MyIndoor

Fonte: elaboração própria

Já numa análise restrita aos clientes que consideraram a funcionalidade colectiva vantajosa e aos que se assumiram como potenciais utilizadores da mesma, conforme se pode verificar através do Quadro 9, os valores verificados são similares à análise geral, com a maioria a considerar os preços do MyIndoor ligeiramente acima da média, com valores a rondar os 49% em ambos os segmentos de inquiridos.

		Funcionalidade colectiva vantajosa	Utilizaria funcionalidade colectiva
Percepção sobre os preços do MyIndoor	REDUZIDOS	4,5%	4,6%
	LIGEIRAMENTE ABAIXO DA MÉDIA	22,8%	22,4%
	LIGEIRAMENTE ACIMA DA MÉDIA	49,2%	49,7%
	ELEVADOS	12,5%	12,4%
	NS / NR	11,0%	10,5%

Quadro 9 – Percepção sobre os preços MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

A mesma tendência das análises anteriores verificou-se também quanto aos clientes que avaliaram como vantajosa a funcionalidade individual e aos que responderam afirmativamente quanto à possibilidade de vir a utilizar esta funcionalidade, de acordo com o Quadro 10, com 48,1% dos inquiridos que consideram vantajosa esta funcionalidade a percepcionarem os preços MyIndoor como estando ligeiramente acima da média, e com 49,1% dos inquiridos que se identificaram como potenciais utilizadores desta funcionalidade a avaliarem os preços do MyIndoor, de um modo geral, também como ligeiramente acima da média.

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

		Funcionalidade individual vantajosa	Utilizaria funcionalidade individual
Percepção sobre os preços do MyIndoor	REDUZIDOS	4,3%	4,1%
	LIGEIRAMENTE ABAIXO DA MÉDIA	23,1%	23,0%
	LIGEIRAMENTE ACIMA DA MÉDIA	48,1%	49,1%
	ELEVADOS	13,7%	12,9%
	NS / NR	10,8%	10,9%

Quadro 10 – Percepção sobre os preços MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

O modo de pagamento de jogo é um factor importante para o cliente, tal como referiu o entrevistado Gonçalo Oliveira, que defende que a plataforma deverá trazer vantagem para o cliente “a nível também do tipo de pagamento que quer fazer”, pelo que o modo de pagamento deverá então ser fácil e funcional tanto para empresa como para o cliente.

Deverá haver a possibilidade do cliente efectuar o pagamento das seguintes formas:

- Pré-pagamento *online* – Pré-pagamento através da plataforma com emissão de referência para pagamento através da rede multibanco ou *netbanking*;
- Pagamento no ponto de venda – Pré-pagamento ou pós-pagamento no bar/recepção da instalação desportiva em que decorre o jogo.

7.3. Política de Distribuição

Tanto o *website* do MyIndoor como o do Projecto Escola Verde serão a porta de entrada desta plataforma, que estará alojada integralmente em cada um deles.

No caso do Projecto Escola Verde, a aplicação da plataforma seria feita no actual *website*, na coluna do lado direito – ver Anexo 24 – onde se encontram outros produtos de destaque, como por exemplo as reservas *Low Cost*, visível logo na abertura da

página. Importa recordar que este *website* está preparado para receber a plataforma, não sendo necessário reestruturar a página inicial para inserir este conteúdo.

Já no caso da plataforma no *website* do MyIndoor, seria inserida numa zona de destaque da futura página, uma vez que a empresa planeia o lançamento de um novo *website*.

O processo ideal passará pela integração da plataforma com os mapas de reservas das empresas e com as respectivas bases de dados, que passará a permitir ao cliente efectuar directamente através do *website* uma pré-reserva do aluguer pretendido.

7.4. Política de Comunicação

No que concerne à comunicação, o entrevistado Bruno Pais defende que “se tiver o nome da empresa logo associado à plataforma vai criar um maior reconhecimento pela rede de jogadores que vai começando a criar e vai otimizar o número de marcações”, pelo que é de todo importante que a plataforma esteja associada também do ponto de vista de comunicação ao MyIndoor e ao Projecto Escola Verde, pelo que importa que o *naming* esteja de acordo com as normas de cada uma das marcas e que as identifique desde logo, contribuindo também para o aumento da notoriedade e reconhecimento junto dos clientes e potenciais clientes, que se traduzirá num maior número de jogos realizados nos campos das duas empresas e consequentemente em receitas.

A importância da comunicação desta plataforma para o sucesso da mesma é também referida pelos entrevistados. Desde logo, Bruno Costa levantou espontaneamente a questão sobre a forma como será feita a comunicação junto do público-alvo, por outro lado também Bruno Pais sublinhou esta importância afirmando “parece-me que vão aderir desde que seja bem divulgada junto dos clientes das duas empresas a que esta plataforma vai estar associada”.

No sentido de se perceber de que forma deveria ser comunicada directamente aos clientes a plataforma, questionou-se os inquiridos sobre, de entre os que são habitualmente utilizados pelo MyIndoor, quais os suportes de comunicação que através dos quais eles preferem ter conhecimento de promoções, podendo os mesmos apresentar mais que uma possibilidade. Nesse sentido, como se pode analisar através da Figura 12, foi possível apurar que o *e-mail*, em primeira instância com 63,0% das respostas, e o *Short Service Message* (SMS), com 20,2%, são os suportes preferidos dos clientes MyIndoor. Assim, considerando os resultados obtidos através do estudo realizado,

revela-se importante para a estratégia de comunicação da plataforma que seja prioritário comunicá-la directamente aos actuais clientes MyIndoor através das ferramentas de *mailing* como o SMS e o *e-mail*.

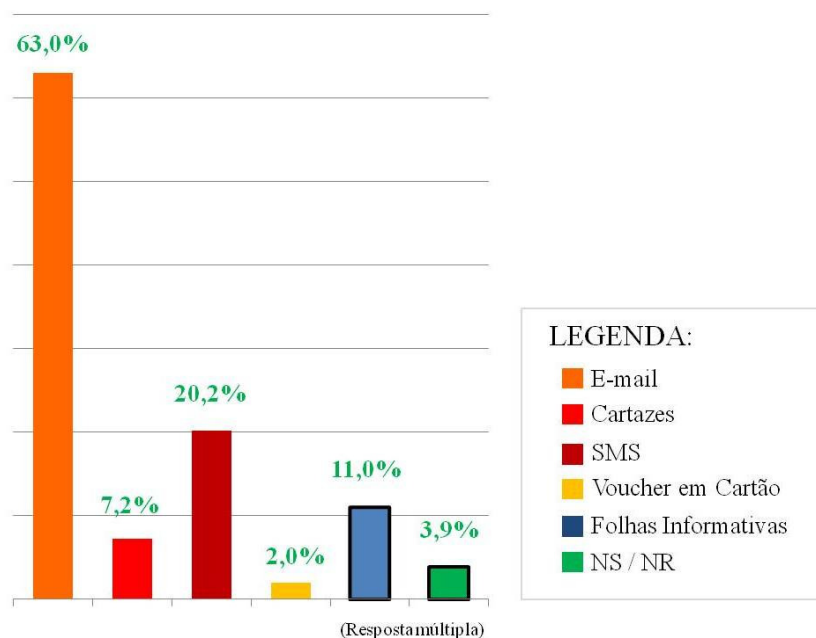


Figura 12 – Suportes de comunicação preferenciais

Fonte: elaboração própria

Nas entrevistas a líderes de opinião foram referidos também suportes preferenciais para a comunicação da plataforma, Bruno Pais refere o “*e-mail*, colocação de cartazes no local, através de *Facebook*”. Já o entrevistado Bruno Costa indica a “*internet*, e nada melhor que nos próprios sítios (...) Nos pontos de venda”, neste sentido é possível concluir que o ponto de venda deverá ter um papel relevante na comunicação da plataforma, tal como a internet, nomeadamente o *Facebook*.

No que diz respeito apenas aos inquiridos que afirmaram ser vantajosa a funcionalidade colectiva da plataforma, bem como os que afirmaram poder vir a utilizar essa mesma funcionalidade, como se pode verificar no Quadro 11, a tendência de resposta é similar à verificada no gráfico anterior, prevalecendo o *e-mail* como o suporte preferido para tomar conhecimento de promoções, com valores perto dos 67% em ambos os grupos, seguido do SMS, com quase 19% de respostas nos dois grupos.

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

		Funcionalidade colectiva vantajosa	Utilizaria funcionalidade colectiva
Suportes em que prefere tomar conhecimento das promoções	E-MAIL	66,8%	66,7%
	CARTAZES	6,6%	7,0%
	SMS	18,8%	18,9%
	VOUCHERS EM CARTÃO	1,6%	1,7%
	FOLHAS INFORMATIVAS	10,1%	9,6%
	NS / NR	3,65%	3,7%

(Respostamúltipla)

Quadro 11 – Suportes preferenciais por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

No mesmo sentido, quanto aos inquiridos que classificaram como vantajosa a funcionalidade individual e aos que se assumiram como potenciais utilizadores desta funcionalidade, conforme se vê no quadro abaixo, as respostas são similares às verificadas anteriormente, com o *e-mail* a surgir no primeiro lugar, com valores a rondar os 70,0% em ambos os casos, e com o *SMS* em segundo lugar, com valores perto dos 19,0% em ambos os grupos de inquiridos.

		Funcionalidade individual vantajosa	Utilizaria funcionalidade individual
Suportes em que prefere tomar conhecimento das promoções	E-MAIL	68,5%	70,0%
	CARTAZES	6,3%	6,2%
	SMS	18,5%	19,4%
	VOUCHERS EM CARTÃO	1,2%	1,3%
	FOLHAS INFORMATIVAS	9,4%	9,3%
	NS / NR	3,4%	2,6%

(Respostamúltipla)

Quadro 12 – Suportes preferenciais por quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

Com o objectivo de se perceber de que forma os inquiridos tomaram conhecimento da existência da instalação desportiva em que habitualmente jogam, na qual foram entrevistados presencialmente, solicitou-se que referissem de entre as possibilidades referidas no quadro acima ou outras não sugeridas, aquelas através das quais tiveram um primeiro contacto ou receberam pela primeira vez informação sobre o MyIndoor em causa. Assim, e de acordo com a Figura 13, consegue-se perceber de forma clara que o *word-of-mouth* é muito relevante no que diz respeito a este tipo de actividade e que o mesmo se assume como o principal meio de transmissão de informações e de tomada de conhecimento de instalações desportivas, serviços ou características, devido ao facto de 89,3% dos inquiridos ter referido que tomou conhecimento da instalação desportiva MyIndoor em que foi inquirido através de amigos, não havendo qualquer outra resposta que apresente valores que cheguem sequer aos 5%.

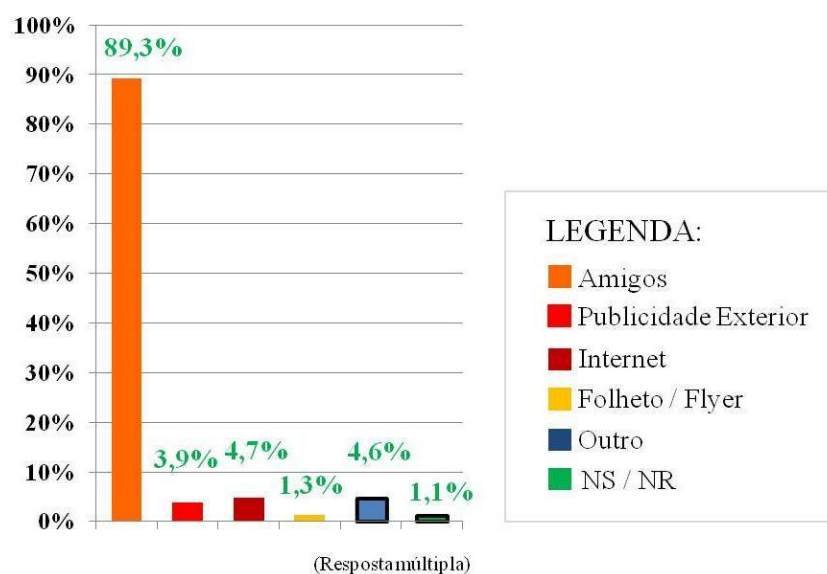


Figura 13 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor

Fonte: elaboração própria

Assim, aplicando estes dados apenas aos inquiridos que consideraram cada uma das funcionalidades como vantajosas e aos que afirmaram poder vir a utilizar a essas funcionalidades, filtrou-se a informação de modo a apurar os resultados apenas deste tipo de inquiridos, como se pode perceber através do quadro abaixo. É, então,

indubitável que o *word-of-mouth* continua a ser o meio mais influente para a tomada de conhecimento das instalações desportivas MyIndoor por parte dos seus clientes, tanto ao nível dos inquiridos que consideram vantajosa a funcionalidade colectiva, com 89,2%, como ao nível dos potenciais utilizadores desta funcionalidade, com 89,7% dos inquiridos que assim se assumiram a afirmar que tomaram conhecimento do MyIndoor através de amigos. Apesar de se verificarem valores muitíssimo inferiores, a *internet* é, em ambos os grupos de inquiridos – os que consideram vantajosa a funcionalidade individual e os que utilizariam esta mesma funcionalidade – o segundo meio mais referido através do qual tomaram conhecimento das instalações desportivas MyIndoor.

		Funcionalidade colectiva vantajosa	Utilizaria funcionalidade colectiva
Como tomou conhecimento do MyIndoor	AMIGOS	89,2%	89,7%
	PUBLICIDADE EXTERIOR	3,0%	3,1%
	INTERNET	5,4%	5,2%
	FOLHETO / FLYER	1,6%	1,3%
	OUTRO	5,0%	4,4%
	NS / NR	0,7%	0,6%

(Resposta múltipla)

Quadro 13 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor por quem considera a funcionalidade colectiva vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

No mesmo sentido, quanto à funcionalidade individual da plataforma, como se pode verificar no Quadro 14, foi através de amigos que a esmagadora maioria dos inquiridos, 89,4%, que considera vantajosa esta funcionalidade tomou conhecimento do MyIndoor. Tal como de entre os que afirmaram que utilizariam esta funcionalidade da plataforma, a grande maioria, ultrapassando a barreira dos 90%, tomou conhecimento das instalações desportivas MyIndoor.

Também quanto a esta funcionalidade, volta a ser a *internet*, embora com um peso muito pouco significativo face ao *word-of-mouth*, o segundo meio mais relevante para a tomada de conhecimento do MyIndoor.

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

		Funcionalidade individual vantajosa	Utilizaria funcionalidade individual
Como tomou conhecimento do MyIndoor	AMIGOS	89,4%	90,2%
	PUBLICIDADE EXTERIOR	3,4%	3,4%
	INTERNET	4,6%	4,4%
	FOLHETO / FLYER	1,4%	1,3%
	OUTRO	5,8%	4,9%
	NS / NR	0,5%	0,3%

(Resposta múltipla)

Quadro 14 – Modo de tomada de conhecimento do MyIndoor por quem considera a funcionalidade individual vantajosa e por quem potencialmente a utilizará

Fonte: elaboração própria

Através da entrevista a Bruno Costa, foi também perceptível a relevância que o *word-of-mouth* terá no sucesso e na expansão da plataforma junto do público-alvo, a certa altura este entrevistado assume a importância que o *word-of-mouth* tem neste mercado afirmando “depois já é o mercado, que hoje em dia é também o passa-palavra”, posteriormente integra mesmo esse conceito no mercado e dá um exemplo relativamente aos clientes que jogam através da empresa onde colabora ou com o grupo de colegas de trabalho, o cliente “continua a jogar pela sua empresa e depois cria novos grupos, conhecem novos amigos e torna-se uma bola de neve”.

Assim, sucintamente, conclui-se que importa que o MyIndoor e o Projecto Escola Verde atribuam benefícios a quem passar a palavra sobre esta plataforma, a quem angariar novos utilizadores, a quem fomentar a utilização através de quaisquer outras formas.

CONCLUSÃO

Face à problemática identificada e após uma análise externa, na qual se contextualizou a concorrência, identificaram-se os concorrentes do MyIndoor, do Projecto Escola Verde e da eventual plataforma de organização de jogos e equipas a implementar, após uma análise interna que resultou na identificação dos pontos fortes deste grupo empresarial, que consistem na escala da cadeia, na forte presença no ambiente *online*, na complementaridade das instalações desportivas, na qualificação dos recursos humanos e na especificidade de departamentos, e também na identificação dos pontos fracos, que assentam numa gestão demasiado centralizada, no fraco reinvestimento nas instalações desportivas, nos colaboradores dos pontos de venda e na incapacidade capacidade para organizar equipas e jogos, após a análise à indústria, através da qual se concluiu que apesar das barreiras à entrada, o mercado do aluguer de campos de futebol em Portugal pode ser considerado um mercado atractivo com uma rentabilidade considerável para empresas que possuam um poder de investimento inicial relevante. Após se ter concluído também que a estratégia de liderança pela diferenciação é passível de ser atingida através da implementação da plataforma de organização de jogos e equipas, que a implementação desta plataforma está de acordo com os pressupostos do mercado e do grupo empresarial, que a plataforma poderá aproveitar pontos fortes como a escala da cadeia, forte presença no ambiente *online* e a complementaridade das instalações desportivas, e por outro lado compensar pontos fracos como o fraco reinvestimento nas instalações desportivas e falta de capacidade para organizar equipas e jogos, que deverá ser explorada a oportunidade que reside no facto de ainda nenhum concorrente possuir uma plataforma similar a esta e que a sua implementação será uma ferramenta de combate às ameaças existentes, que a implementação da plataforma está de acordo com os objetivos, e após se ter concluído eram necessárias iniciativas que visassem a implementação de elementos diferenciadores face aos seus concorrentes, nas quais se enquadra a implementação da plataforma de organização de jogos e equipas, definiu-se a hipótese de estudo: “É pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde?”.

No sentido de validar esta hipótese, e de modo a organizar a informação recolhida, definiram-se sete questões.

A primeira questão passava por saber se existe necessidade de diferenciação neste mercado, resposta que foi confirmada através do estudo qualitativo, onde se denotou a importância da diferenciação e a necessidade de estar mais à frente no que diz respeito ao contexto em causa.

A segunda questão pretendia avaliar o impacto da plataforma junto do público-alvo, algo que foi confirmado pelos valores do estudo quantitativo que indicou que os clientes do MyIndoor não só consideram as diferentes funcionalidades da plataforma vantajosas como se assumem como potenciais utilizadores da plataforma, e também pelo estudo qualitativo onde foi possível apurar que o impacto vai ser positivo, que vai haver interesse e que vai ser bem recebido.

Já a terceira questão procurava saber em que tipo de clientes, no que diz respeito à frequência de prática de futebol e de utilização do MyIndoor se daria o impacto da plataforma, tendo-se concluído que este seria junto dos clientes que praticam futebol e que utilizam o MyIndoor com maior frequência. Esta resposta avalia positivamente a implementação da plataforma, visto que é, naturalmente, previsível uma maior utilização da plataforma em clientes que tenham uma maior frequência de prática de futebol e de utilização do MyIndoor do que em aqueles que registam frequências menores.

Na quarta questão, tentou perceber-se quais são as dificuldades para a prática de futebol sentidas pelos clientes, concluindo-se que a falta de tempo e falta de jogadores são as principais barreiras à prática de futebol identificadas em ambos os estudos – quantitativo e qualitativo – as quais são, em parte, justificadas pelos líderes de opinião como estando associadas a incompatibilidades horárias.

Já na quinta questão o objetivo passou por validar se as dificuldades identificadas na quarta questão seriam supridas pela plataforma, tendo sido possível concluir junto dos entrevistados no estudo qualitativo que as duas principais dificuldades identificadas anteriormente pelos clientes poderiam ser supridas através da implementação e utilização desta plataforma.

Era então importante avaliar se o impacto positivo da plataforma seria junto dos clientes que sentem dificuldades que serão supridas pela plataforma, pelo que na sexta questão conseguiu-se uma associação entre as dificuldades sentidas pelos inquiridos para jogar futebol às necessidades que esta plataforma vem satisfazer.

Por último, na sétima, e última, questão, avaliou-se se a implementação plataforma ajudaria a fidelizar clientes e a ganhar quota de mercado, de onde se concluiu que a implementação pode contribuir para aumentar o grau de fidelização dos clientes e reduzir a taxa de clientes que utilizam outras instalações desportivas.

Conclui-se então que, através das informações recolhidas com os dois estudos realizados, e tendo em conta as respostas obtidas em cada uma das questões, é possível afirmar que a hipótese de estudo é válida, isto é, conclui-se que é pertinente a implementação de uma plataforma de auxílio à organização de jogos de futebol e de equipas no MyIndoor e no Projecto Escola Verde.

Por último, no sentido de contextualizar e adiantar uma eventual implementação desta plataforma e com o objectivo de perceber quais deverão ser os aspectos fundamentais para o desenvolvimento e implementação desta plataforma – e que a vão caracterizar de um modo geral – potenciou-se a informação recolhida através das opiniões dos inquiridos no estudo quantitativo e dos líderes de opinião entrevistados propondo-se como deverão ser elaboradas as políticas de produto, comunicação, distribuição e preço desta plataforma.

Existiram, no entanto, algumas limitações ao estudo, como o número reduzido de líderes de opinião entrevistados, o facto do estudo quantitativo ter sido aplicado apenas a clientes do MyIndoor e não incluir clientes do Projecto Escola Verde e o facto da realização do trabalho de campo do estudo quantitativo ter sido efectuada no final de 2011 e início de 2012, isto é, cerca de um ano e meio antes da conclusão do trabalho, que ainda assim não invalidam as conclusões a que se chegou.

BILBIOGRAFIA

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. New York.
- Adolpho, C. 2012. *Os 8 Ps do Marketing Digital*. Alfragide: Texto Editores
- Ascensão, C.P. 2011. *Google Marketing: A mais poderosa arma para atingir os seus clientes*. Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (1ª ed). 2006. *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cardoso, L. (5ªed). 2001. *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carrera, F. 2009. *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Edições Silabo.
- Chadwick, S. 2009. *From outside lane to inside track: sport management research in the twenty first century*, Vol. 47 No.1, pp. 191-203.
- Dionísio, P., Rodrigues, J.V., Faria, H., Canhoto, R., Nunes, R. 2009. *b-Mercator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- European Comission. 2004. *Innovation Management and the knowledge - Driven Economy, European Commission*, Directorate-general for Enterprise, Luxembourg.
- Fogg, B.J., Marshall, J., Laraki, O., Osipovich, A., Varma, C., Fang, N., Paul, J., Rangnekar, J.S., Swani, P., Treinen, M. 2001. *What makes websites credible? A report on a large quantitative study*. SIGCHI. 3: 1, pp 61-68
- Fonseca, M. 2000. *e-Marketing*. Porto: Edições IPAM.
- Garcia, J., Caro, L. 2009. *Understanding customer loyalty through system dynamics - The case of a public sports service in Spain, Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 151-172.
- Gouveia, L.B. 2006. *Negócio Electrónico: conceitos e perspectivas de desenvolvimento*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Homburg, C., Koschate, N., Hoyer, W. 2006, *The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction – a dynamic perspective*, Journal of Marketing, Vol. 70 No. 7, pp. 21-31.

Jacoby, J., Chestnut, R. 1978, ***Brand Loyalty: Measurement and Management***, John Wiley & Sons, New York, NY.

Johnson, M.D., Herrmann, A., Huber, F. 2006, ***The evolution of loyalty intentions***, Journal of Marketing, Vol. 70, April, pp. 122-32.

Kiang, M.Y., Raghu, T.S., Shang, K. 2000. ***Marketing on the Internet – Who can benefit from an online marketing approach?***. Decisions Support Systems. 27 pp 383-393.

Kwan, I., Fong, J., Wong, H.K. 2005. ***An e-customer behavior model with online analytical mining for internet marketing planning***. Decision Support Systems. 41 pp 189-204.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J.V. 2004. ***Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing***. 10ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lopes dos Reis, R. 2008. (2ªed). ***Estratégia Empresarial***. Lisboa: Editorial Presença.

Mehta, N., Rajiv, S., Srinivasan, K. 2003, ***Price uncertainty and consumer search: a structural model of consideration set formation***, Marketing Science, Vol. 22 No. 1, pp. 58-84.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. ***Strategic Management Journal***, 11 (3): 171 – 195.

Mullin, B., Hardy, J., Sutton, W. 2007. ***Champaign: Human Kinetics***. Sport marketing (3rd ed.).

Nicolau, I. 2001. ***O conceito de estratégia***. Refª: 01 – 01. INDEG/ISCTE.

Porter, M. 1980. ***Competitive strategy: techniques for analyzing industries and Competitors***. New York: MacMillan.

Porter, M. 1986. ***Estratégia Competitiva***. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. 1993. ***Vantagem Competitiva das Nações***. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. 2008. ***The Five Competitive Forces That Shape Strategy***. Harvard Business Review, 79.

Ratten, V., 2010, ***Sport based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management***, Springer Science-Business Media

Rita, P., Oliveira, C. 2006. *O marketing no negócio electrónico*. Porto: SPI Sociedade Portuguesa de Inovação.

Teixeira, S. 2011. *Gestão estratégica* (1ª ed). Lisboa: Escolar Editora.

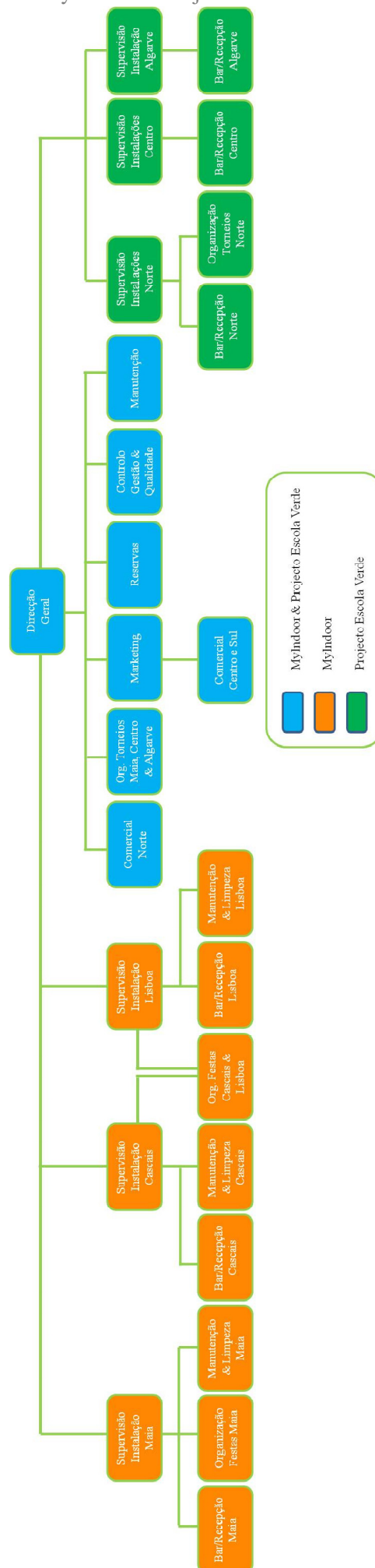
Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 1

ORGANOGRAMA MYINDOOR & PROJECTO ESCOLA VERDE

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 2

INSTALAÇÃO DESPORTIVA DO MYINDOOR MAIA

FONTE: MYINDOOR

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 3

INSTALAÇÃO DESPORTIVA DO MYINDOOR CASCAIS

FONTE: MYINDOOR

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 4

INSTALAÇÃO DESPORTIVA DO MYINDOOR LISBOA

FONTE: MYINDOOR

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



ANEXO 5

**SISTEMA *COOL SPRAY* NA INSTALAÇÃO DESPORTIVA DO MYINDOOR
CASCAIS**

FONTE: MYINDOOR

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



ANEXO 6

**INSTALAÇÃO DESPORTIVA DA ESCOLA SECUNDÁRIA COM 3º CICLO
RAÍNHA DONA AMÉLIA**

FONTE: PROJECTO ESCOLA VERDE

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



ANEXO 7

HOME PAGE DO WEBSITE DO MYINDOOR

FONTE: WWW.MYINDOOR.COM

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 8

HOME PAGE DO WEBSITE DO PROJECTO ESCOLA VERDE

FONTE: WWW.ESCOLAVERDE.COM



PROJECTO
escola
verde
VEM JOGAR FUTEBOL 7

Relvados sintéticos
mais avançados do país...

RESERVA JÁ A TUA HORAI
91 8500 400
www.escolaverde.com

[Home](#) [Quem Somos](#) [Campos](#) [Reservas](#) [Promoções](#) [Torneios FUT 7](#) [Club PEV](#) [Festas Aniversário](#) [Escolinha Futebol](#) [Contactos](#)



LISBOA - MARGEM SUL - PORTO - AVEIRO - ALGARVE

Registo/Login

Nome-utilizador

[Novo Registo](#) [Esqueci-me da password](#)

CARREGA AQUI PARA OBTERES O TEU CARTÃO DE JOGADOR

[Gosto](#) [Sê o/a primeiro/a entre os teus amigos a gostar disto.](#)

HORAS LOW COST
JOGA FUT 7 HOJE
A PREÇOS REDUZIDOS
[Clica para veres os horários disponíveis](#)

Newsletter
Subscreve a nossa newsletter e serás sempre informado das nossas campanhas e descontos!

Inquérito
Que pensas das nossas instalações?
☐ Muito boas
☐ Boas
☐ Normais
[Votar!](#)
NºVotações - 48 [Ver Resultados](#)

VEM JOGAR FUTEBOL 7 COM OS TEUS AMIGOS
Campos sintéticos mais avançados do País
■ Balneários ■ Excelente Iluminação
■ Bar de Apoio ■ Bolas e Coletes

Torneio de Futebol de 7
Inscreve-te Já

SUPERLIGA FUTEBOL 7

ALUGUER DE CAMPOS DE FUTEBOL 7

Escolinha de Futebol

escola verde
Festas de Aniversário

© 2010 - Todos os direitos reservados

Siga-nos nas redes sociais:

[f](#) [YouTube](#) [t](#)

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

ANEXO 9

CONCORRENTES DO MYINDOOR MAIA

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES MYINDOOR 2012



MyIndoor Maia

JOGA FUTEBOL NOUTROS CAMPOS?	TOTAL
Sim	51,1%
Não	46,7%
NS / NR	2,2%

7. GRAU DE FIDELIZAÇÃO E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

(Resposta múltipla)

Quais?	TOTAL
Indoor Soccer Maia	12,4%
Academia da Bola Castelo da Maia	11,2%
Foot Space	6,8%
Vários	5,0%
Lionesa	3,7%
Matosinhos / Senhora da Hora	3,1%
Maia Indoor	1,9%
Arena Futsal	1,9%
Colégio dos Cedros	1,9%
Braga	1,9%
Indoor Soccer Matosinhos	1,2%
CDUP	1,2%
NS / NR	0,6%

Ficha técnica

Grupo V | Pergunta 1. e Pergunta 1.1. | Tipo de Resposta: 1.unica, 1.1. múltipla | Tratamento Estatístico: frequência

ANEXO 10

CONCORRENTES DO MYINDOOR CASCAIS

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES MYINDOOR 2012



MyIndoor Cascais

JOGA FUTEBOL NOUTROS CAMPOS?	TOTAL
Sim	67,6%
Não	31,8%
NS / NR	0,6%

7. GRAU DE FIDELIZAÇÃO E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

(Resposta múltipla)

Quais?	TOTAL
Indoor Soccer	15,7%
Pavilhão Municipal Alcabideche	10,7%
Decathlon Cascais	6,6%
Prisão do Linho	5,8%
Salesianos do Estoril	5,0%
Dramático de Cascais	4,1%
Foot Park	4,1%
Fontainhas	4,1%
Bowling Aldeia de Juso	4,1%
Pavilhão Sabugo	4,1%
Pavilhão Escola Pereira Coutinho	4,1%
Pavilhão Quinta dos Lombos	3,3%
NS / NR	0,0%

Ficha técnica

Grupo V | Pergunta 1. e Pergunta 1.1. | Tipo de Resposta: 1.unica, 1.1. múltipla | Tratamento Estatístico: frequência

ANEXO 11

CONCORRENTES DO MYINDOOR LISBOA

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES MYINDOOR 2012

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



MyIndoor Lisboa

JOGA FUTEBOL NOUTROS CAMPOS?	TOTAL
Sim	74,2%
Não	24,9%
NS / NR	0,9%

7. GRAU DE FIDELIZAÇÃO E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

(Resposta múltipla)

Quais?	TOTAL
Air Fut	10,2%
Cidade Universitária	7,8%
Projecto Escola Verde	7,2%
Club TAP	5,4%
Colégio Planalto	4,8%
CIF	4,2%
Club Tejo	3,0%
INATEL	3,0%
ADCEO	2,4%
Escola Padre António Vieira	2,4%
Agronomia	1,8%
Greenfield	1,2%
NS / NR	0,6%

Ficha técnica

Grupo V | Pergunta 1. e Pergunta 1.1. | Tipo de Resposta: 1.unica, 1.1. múltipla | Tratamento Estatístico: frequência

ANEXO 12

VANTAGENS DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

**FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES DO PROJECTO
ESCOLA VERDE NAS SUB-REGIÕES LISBOA E MARGEM SUL, DE 2012**



11. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Lisboa e Margem Sul

Quais?	TOTAL
Cidade Universitária	4,6%
IndoorFun Corroios	3,3%
CIF	3,1%
ADCEO	2,9%
MyIndoor	2,9%
Club TAP	2,7%
AirFut	2,5%
Agronomia	2,5%
Sintético junto às Piscinas Montijo	2,3%
INATEL	1,7%
Super Ball – Colégio Planalto	1,7%
Pina Manique	1,7%
Outros	70,0%

(Resposta múltipla)

Razões apresentadas para os outros campos	TOTAL
Convite / Outro Grupo de Amigos	46,7%
Localização	13,4%
Preço	8,8%
Participação em Torneios	7,7%
Tipologia de Campo ou de Piso	7,1%
Hábito de Jogo do Cliente	4,8%
Qualidade dos Campos ou do Serviço	2,7%
Disponibilidade/Ocupação dos Campos	2,3%
Outros	2,3%
NS / NR	10,9%

(Resposta múltipla)

Ficha técnica

Grupo V | Pergunta 1.2. | Tipo de Resposta: múltipla, espontânea | Tratamento Estatístico: frequência

ANEXO 13

QUESTIONÁRIO DO ESTUDO QUANTITATIVO

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES DO MYINDOOR 2012

Pertinência da implementação de plataforma de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO		A preencher pelo inquiridor:	
 WWW.MYINDOOR.COM		MyIndoor: _____ Data: ____/____/____ Hora Jogo: ____:____ Inquiridor: _____ Tipo de Cliente: _____	
Nome: _____ E-mail: _____		Telemóvel: _____ Localidade: _____	

I. - CLIENTE:

1. Quantas vezes por mês joga Futebol ?
 a) Uma ☐ b) Duas ou Três ☐ c) Quatro ou mais ☐
- 1.1. Quantas vezes por mês joga Futebol no MyIndoor ?
 a) Uma ☐ b) Duas ou Três ☐ c) Quatro ou mais ☐
2. Quais as principais dificuldades que encontra para ir jogar Futebol ?
 a) Preço ☐ b) Falta de Tempo ☐ c) Falta de Jogadores ☐ d) Organização ☐ e) Localização ☐ f) Outra ☐ Qual? R. _____
3. Considera vantajosa uma plataforma online onde inseriria a disponibilidade horária da sua equipa e esta seria convidada para jogos com outras equipas que tivessem a mesma disponibilidade ?
 Sim ☐ Não ☐ (Se respondeu "NÃO" passar para pergunta 4.)
- 3.1. Utilizá-la-ia ?
 Sim ☐ Não ☐
4. Considera vantajosa uma plataforma online onde inseriria a sua disponibilidade horária individual e seria convocado para jogos com outras pessoas que tivessem a mesma disponibilidade ?
 Sim ☐ Não ☐ (Se respondeu "NÃO" passar para II. - INSTALAÇÕES)
- 4.1. Utilizá-la-ia ?
 Sim ☐ Não ☐

II. - INSTALAÇÕES

1. Como classifica as nossas instalações ?

	Muito Fraco								Excelente	
1.1. Relvado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2. Dimensões do Relvado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3. Iluminação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4. Balneários	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5. Bar e Esplanada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6. Localização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III. - COMUNICAÇÃO

1. Como tomou conhecimento da existência deste campo ?
 a) Amigos ☐ b) Publicidade Exterior ☐ Onde? _____
 c) Internet ☐ Em que Site? _____ d) Folheto / Flyer ☐ Onde? _____
 e) Outro ☐ Qual? _____
2. Em que suportes prefere tomar conhecimento das promoções do MyIndoor ?
 a) E-mail ☐ b) Cartazes ☐ c) SMS ☐ d) Voucher em cartão ☐ e) Folhas informativas ☐
3. Tem conhecimento da existência do Cartão de Cliente MyIndoor? Sim ☐ Não ☐

IV. - ATENDIMENTO:

1. Como classifica o nosso atendimento ?

	Muito Fraco								Excelente	
1.1. Recepção/Bar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2. Reservas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V. - CONCORRÊNCIA:

1. Joga Futebol noutros campos ? Sim ☐ Não ☐ (Se respondeu "NÃO" passar para VI. - PREÇOS)
 - 1.1. Quais? R. _____
 - 1.2. Porquê? R. _____
 2. Face à Concorrência:
- | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 2.1. O nosso relvado é: | Muito Melhor | ☐ | Melhor | ☐ | Semelhante | ☐ | Pior | ☐ | Muito Pior | ☐ |
| 2.2. Os nossos balneários são: | Muito Melhores | ☐ | Melhores | ☐ | Semelhantes | ☐ | Piores | ☐ | Muito Piores | ☐ |
| 2.3. O nosso bar e esplanada é: | Muito Melhor | ☐ | Melhor | ☐ | Semelhante | ☐ | Pior | ☐ | Muito Pior | ☐ |
| 2.4. O nosso atendimento é: | Muito Melhor | ☐ | Melhor | ☐ | Semelhante | ☐ | Pior | ☐ | Muito Pior | ☐ |
| 2.5. A nossa localização é: | Muito Melhor | ☐ | Melhor | ☐ | Semelhante | ☐ | Pior | ☐ | Muito Pior | ☐ |

VI. - PREÇOS:

1. Na sua opinião, de um modo geral, os nossos preços são ?
 a) Reduzidos ☐ b) Ligeiramente abaixo da média ☐ c) Ligeiramente acima da média ☐ d) Elevados ☐
2. Tem conhecimento das reservas a 30€ por hora disponíveis todos os dias em "ÚLTIMA HORA" no nosso site ? Sim ☐ Não ☐
3. Tem conhecimento dos horários com preço reduzido durante a semana e ao fim-de-semana ? Sim ☐ Não ☐

VII. - APRECIÇÃO GERAL:

1. O que gostaria de ver melhorado no MyIndoor? Deixe, por favor, as suas sugestões e/ou diga-nos onde podemos melhorar.
 R. _____

ANEXO 14

IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDOR

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES DO MYINDOOR 2012

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde



ANEXO 15

DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO QUANTITATIVO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

Distribuição da amostra

Método de Recolha	MyIndoor	Inquiridos
Questionários Presenciais	Maia	315
	Cascais	179
	Lisboa	225
	Total	719

Horário	Maia	Cascais	Lisboa
Até às 18:00	82	53	21
18:30 às 23:00	152	119	195
Depois das 23:30	16	3	8
NS/NR	65	4	1
Total	315	179	225

Tipo de Cliente	Maia	Lisboa	Cascais
Pontual	0	68	32
Semanal	7	62	104
Mensal	7	42	25
Trimestral	0	12	3
Anual	0	14	3
SuperLiga	0	23	7
NS/NR	301	4	5
Total	315	225	179

Localidade	Maia
Maia	26,7%
Porto	10,5%
Matosinhos	3,5%
Vila Nova de Gaia	3,2%
Vila do Conde	2,9%
Leça da Palmeira	2,9%
Leça do Balio	2,9%
Santo Tirso	1,9%
Custóias	1,3%
Braga	1,0%
Ermesinde	1,0%
Gondomar	1,0%
Valongo	1,0%
Outros	13,3%
NS/NR	27,3%
n	315

Localidade	Cascais
Cascais	24,6%
Alcabideche	7,8%
Lisboa	5,6%
Massamá	5,6%
Mem Martins	5,6%
Oriente	5,0%
Tires	4,5%
Estoril	3,9%
Oeiras	3,9%
Sintra	3,4%
Queluz	2,8%
Rio de Mouro	2,8%
Cacém	2,8%
Outros	21,2%
NS/NR	0,0%
n	179

Localidade	Lisboa
Lisboa	37,3%
Margem Sul	5,8%
Sacavém	4,0%
Linha de Sintra	4,0%
Benfica	3,1%
Odivelas	2,7%
Portela	2,7%
Amadora	2,2%
Norte	2,2%
Olivaís	2,2%
Póvoa Sta Iria	2,2%
Camarate	1,8%
Ameixoeira	1,8%
Outros	14,7%
NS/NR	12,0%
n	225

ANEXO 16

**GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS DO ESTUDO
QUALITATIVO**

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: **Duração da Entrevista:**

Descrição do Entrevistado

Nome:

Organização:

Função:

Habilitações Literárias:

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva:

Contacto:

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

1. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
2. Que lacunas vem preencher?
3. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
4. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

Notas/Observações:

ANEXO 17

DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO QUALITATIVO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

Tipo de Entrevista	Entrevistado	Organização	Cargo	Grau Académico	Experiência Gestão Desportiva	Data
Entrevista Semi-Estruturada	Bruno Costa	City Park Indoor	Ex-Director Técnico	11º ano	1 ano	04.11.2012
	Bruno Pais	MyIndoor & Projecto Escola Verde	Supervisor do MyIndoor Lisboa e Director do Departamento Reservas	Licenciatura	5 anos	07.11.2012
	Sérgio Manso	MyIndoor & Projecto Escola Verde	Director do Departamento de Controlo de Gestão & Qualidade	Licenciatura	5 anos	05.11.2012
	Gonçalo Oliveira	Decathlon	Ex-Responsável de Desporto	Licenciatura	3 anos	07.11.2012
	António Cristina	Futebol Clube Barreirense	Director do Departamento de Futebol	12º ano	11 anos	19.11.2012

ANEXO 18

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A BRUNO COSTA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: 04/11/2012

Duração da Entrevista: 9 minutos

Descrição do Entrevistado

Nome: Bruno Costa

Organização: City Park Indoor - Montijo

Cargo Ocupado: Ex-Director Técnico

Habilitações Literárias: 11º ano (Futebolista profissional durante 17 anos)

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva: 1 ano

Contacto: 914473029

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

5. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
6. Que lacunas vem preencher?
7. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
8. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

João Antunes (JA): De que forma é que consideras vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?

Bruno Costa (BC): Vantajosa como estávamos aqui a falar agora. Hoje em dia, mais do que nunca, arranjar horários compatíveis dentro dos grupos, entre empresas, entre os

funcionários, não é muito fácil. Agora, vem complementar um pouco no âmbito em que podemos estar sempre em actividade, os clientes do MyIndoor podem estar sempre em actividade mesmo sabendo que o horário dos colegas deles não é compatível com o dele.

JA: Que lacunas é que achas que isto pode vir preencher?

BC: Que lacunas?

JA: Que lacunas a nível de mercado? Ou que lacunas a nível de empresas? Que tipo de clientes é que pode adoptar?

BC: Eu penso que isto estará mais virado para as pequenas e médias empresas. Assim também como a nível individual, isso também depois já é o mercado, que hoje em dia é também o passa-palavra. Uma das lacunas tem também a ver com a frequência, por vezes nós queremos praticar mais, queremos fazer mais desporto, posso querer jogar de manhã, posso ter uma folga, posso querer praticar às onze horas ou ao meio-dia, não interessa, e não tenho com quem jogar. Só conheço o “Manel e o Joaquim” e não conheço mais ninguém, e isto vem complementar...

JA: Essa lacuna?

BC: Essa lacuna.

JA: Não ter um grupo fixo com quem jogar?

BC: Exactamente. E até para a empresa pode vir a ser bastante vantajoso, pode vir a criar novos grupos...

JA: Que depois se tornam fixos?

BC: Que depois se tornam fixos. Para além de jogar pela própria empresa, continua a jogar pela sua empresa e depois cria novos grupos, conhecem novos amigos e torna-se uma bola de neve que ao fim e ao cabo pode-se tornar importante.

JA: Em que medida é que te parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos, os clientes de um modo geral, vão aderir a esta plataforma? Achas que vai ter impacto ou não vai ter impacto? O que é que é necessário para ter impacto?

BC: Eu acredito que vai ter impacto. Pode não ser logo visível. Neste momento o nosso país está a passar por um fase difícil e neste momento nos alugueres de campos não se está numa fase muito vantajosa, como é evidente, mas acredito que esta fase se vá

ultrapassar e certamente que esta plataforma que estão a criar vai lentamente... Vão tirar dividendos desta plataforma.

JA: Que tipo de publicidade é que achas que era importante para ter um impacto inicial mais forte? Quais achas que deviam ser os meios a apostar?

BC: Internet, e nada melhor que nos próprios sítios, no MyIndoor por exemplo.

JA: Nos pontos de venda?

BC: Nos pontos de venda. Tudo o que tenha a ver com publicidade, folhetos informativos. Como isto é um pouco o passa-palavra, tendo uma boa publicidade no espaço desportivo, no *site*.

JA: Achas que depois, automaticamente, o passa-palavra acaba por funcionar?

BC: Aí vai ser o grande bolo, vai ser a grande publicidade. Depois convém também apostar nos outros meios também, claro.

JA: Esta última questão é um bocadinho mais de inovação e gostava de saber para que sentido achas que uma plataforma destas pode evoluir no futuro? Quais poderiam ser os passos seguintes? Para além destas características, destas facetas, o que é que poderia ter no futuro? Que ideias é que terias que poderiam ser implementadas aqui? Que novas funcionalidades?

BC: Tendo depois a plataforma em actividade vão sempre surgir mais ideias, basta percebermos as necessidades dos clientes, ao fim e ao cabo vai-te dar uma perspectiva de quais são as necessidades dos clientes, vai-te dar uma ideia mais real das necessidades deles.

JA: Achas que depois disto vão surgir novas necessidades?

BC: Acredito. Acredito que isto vai dar às chefias e à gestão uma nova perspectiva e vai-te levar para novos caminhos. Acredito plenamente nisso.

Notas/Observações:

- Durante o esclarecimento sobre a plataforma, o entrevistado levantou a questão “Como vão ser contactados os jogadores?”

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

- Sugeriu que a organização de jogos preveja a inclusão de convite de 1 ou 2 jogadores a mais para eventuais faltas e prevenir problemas que isso possa levantar, como má qualidade do jogo ou pagamento.”

ANEXO 19

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A BRUNO PAIS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: 07/11/2012

Duração da Entrevista: 8 mins

Descrição do Entrevistado

Nome: Bruno Pais

Organização: MyIndoor

Função: Supervisor MyIndoor Lisboa e Responsável de Reservas do MyIndoor e Projecto Escola Verde

Habilitações Literárias: Licenciatura

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva: 5 anos

Contacto: 965589107

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

9. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
10. Que lacunas vem preencher?
11. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
12. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

João Antunes (JA): Bruno, de que forma consideras vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?

Bruno Pais (BP): Acho importante para qualquer empresa ter uma plataforma deste género associada porque, da experiência que tenho, acontecem vários casos em que as pessoas desmarcam porque faltam um ou dois jogadores e, se tiverem um sítio onde possam ir buscar esse jogador que falta, a empresa não perde o dinheiro da marcação.

JA: Que lacunas é que esta plataforma vem preencher, tanto a nível de empresa como a nível de consumidores?

BP: A nível de consumidores, todos nós já organizámos jogos de futebol e sabemos que a dificuldade é arranjar equipas para jogarmos contra ou jogadores para completar a nossa equipa. Isto depois até vai permitir no futuro conhecermos mais pessoas e se calhar depois a plataforma vai servir também para isso, para alargar os nossos conhecimentos de jogadores que possam jogar à bola.

JA: Enquanto consumidores?

BP: Enquanto consumidores. Enquanto empresa, se tiver o nome da empresa logo associado à plataforma vai criar um maior reconhecimento pela rede de jogadores que vai começando a criar e vai otimizar o número de marcações.

JA: Em que medida te parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?

BP: Parece-me que vão aderir desde que seja bem divulgada junto dos clientes das duas empresas a que esta plataforma vai estar associada, porque, lá está como eu disse, um dos maiores problemas e um dos maiores motivos pelos quais as pessoas acabam por cancelar jogos é por falta de um ou dois jogadores. Mesmo que seja uma equipa a desistir, como isso vai também a possibilidade de pesquisar equipas vai sempre haver essa possibilidade. Sempre que falhe alguém, chegam à plataforma e veem se o jogador está disponível ou não, e pronto, continuam com a marcação feita.

JA: E quando dizes “ser bem divulgada”, qual é a tua noção sobre de que forma devia ser?

BP: Uma vez que temos os contactos das pessoas: divulgado através de *e-mail*. Colocação de cartazes no local, através de *Facebook*, estas novas plataformas que existem.

JA: Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir? Que novos caminhos é que isto pode abrir?

BP: Isso aí depois também depende um bocadinho da situação que vai ter por parte das pessoas. De acordo com o que eu acho, que é que vai ser bem aceite, é aquilo que eu falei também nas perguntas anteriores, as pessoas podem começar a conhecer e, eventualmente, começarem a organizar outro tipo de eventos como torneios, por exemplo podem começar a ter equipas suficientes para organizarem torneios no futuro, e pronto basicamente é isso. Torna-se uma rede muito boa de contactos, quer para divulgar torneios por parte de outras empresas, pode ser uma boa base comercial para qualquer uma das empresas a que vai estar associada. Ainda para mais, uma sendo *indoor* e outra sendo *outdoor*, há sempre essa possibilidade de conjugar umas pessoas para um campo, outras pessoas para outro, abrangendo ali todas as possibilidades.

Notas/Observações: -

ANEXO 20

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A SÉRGIO MANSO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: 05/11/2012

Duração da Entrevista: 8 mins

Descrição do Entrevistado

Nome: Sérgio Manso

Organização: MyIndoor & Projecto Escola Verde

Função: Responsável de Controlo de Gestão & Qualidade

Habilitações Literárias: Licenciatura

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva: 5 anos

Contacto: 965444203

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

13. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
14. Que lacunas vem preencher?
15. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
16. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

João Antunes (JA): Sérgio, de que forma consideras vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?

Sérgio Manso (SM): Na minha opinião acho que é bastante vantajoso, porque há bastantes jogadores individuais que não têm equipas para jogar e a empresa, através

desta plataforma, pode preencher muitas horas que estariam vagas porque esses elementos não arranjam equipas. Portanto, acho que é bastante vantajoso, sem dúvida é vantajoso.

JA: Que lacunas achas que vem preencher? Tanto lacunas para os clientes como a nível da oferta, da empresa?

SM: Uma das lacunas mais importantes que vem preencher tem a ver com muitas das equipas que desistem, acontece muito, por falta de jogadores, com esta plataforma podem muitas vezes encontrar outras equipas que também têm falta de jogadores e dessa forma essas desistências não existem, portanto essa é a principal lacuna. A outra, vai criar, sem dúvida, uma base de dados de jogadores e de pessoas interessadas em jogar à bola que é importante para a empresa.

JA: Em que medida achas que os consumidores, o cliente tipo destas empresas, vão aderir a esta plataforma? Que impacto ou que sucesso é que achas que isto pode ter?

SM: O impacto vai ser positivo. Acho que vai haver interesse, não só o pessoal que não tem equipa mas também para receber informação e mesmo pelo desafio de defrontar outras equipas vai ser interessante e vai ser bem recebido.

JA: E achas que vão aderir?

SM: Vão aderir, sim.

Notas/Observações:

- Levantou a questão “Quem vê a disponibilidade de equipas e jogadores? Só a empresa ou também os clientes?”

ANEXO 21

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A GONÇALO OLIVEIRA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: 07/11/2012

Duração da Entrevista: 10 minutos

Descrição do Entrevistado

Nome: Gonçalo Oliveira

Organização: Decathlon Sintra

Função: Ex-Responsável de Desporto

Habilitações Literárias: Licenciatura

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva: 3 anos

Contacto: 917594276

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

17. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
18. Que lacunas vem preencher?
19. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
20. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

João Antunes (JA): Gonçalo, de que forma consideras vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?

Gonçalo Oliveira (GO): A principal vantagem seria facilitar, para grupos pequenos, alugar o campo a outros grupos para poderem jogar à bola. Portanto, se eu tenho falta de

recursos humanos mas quero jogar à bola esta plataforma vem facilitar, vem dar-nos uma solução para podermos jogar sem termos, da nossa parte, pessoas suficientes.

JA: E de uma forma individual?

GO: De uma forma individual, provavelmente se tivesse interesse mas não tivesse um grupo meu poderia, da minha parte de uma forma individual, entrar num grupo que até já poderia ter nove pessoas e que comigo seria a décima. Portanto, facilitar-me-ia a mim que não tenho grupo e queria entrar.

JA: Que lacunas esta plataforma vem preencher?

GO: Muito provavelmente, primeiro que tudo, há uma população-alvo que até aqui não atingia, não só por serem grupos pequenos mas por ainda não terem tido iniciativa ou porque achavam que iam ter muito trabalho, não conseguiam juntar grupos, então isto vem facilitar de certa forma e é mais uma solução. Depois, vem preencher, se calhar, uma lacuna a nível de interacção entre empresas, porque eu posso juntar duas empresas que até são do mesmo meio, ou não, e que estão bem e se relacionam e que aqui é mais um meio de se juntarem e de interagirem uma com a outra na sua relação empresarial e pessoal. Vem, provavelmente, do ponto de vista da empresa que cria a plataforma, de certa forma certamente preencher horas que até aqui não tinham sido preenchidas e aqui é mais uma solução. E, sobretudo, penso que vai facilitar todo o processo de integração de uma equipa neste meio, nesta rotina de jogar à bola de forma semanal, que facilita, e muito.

JA: Em que medida te parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma? Onde é que passa do interessante para o aderirem?

GO: As pessoas que já estão inseridas neste meio vão achar que desta forma conseguem ajustar ainda mais aquilo que usufruem agora às suas necessidades, e aí se calhar com grupos diferentes. As pessoas que não estão inseridas nesse meio e que querem vir a inserir, vai-lhes facilitar, muito provavelmente vai deixar de ser uma coisa interessante e vai passar a ser uma realidade, porque isto vai ajudá-los a integrarem-se neste meio, não só com o seu próprio grupo como com outros grupos e, portanto, acaba por ajudar a dar o passo que falta para entrarem nesta rotina de jogar futebol semanalmente.

JA: Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

GO: Poderá, provavelmente, evoluir para uma coisa ainda mais específica, portanto nós vamos adaptando a plataforma não só aos horários mas ao tipo de cliente que temos, não sei se isto já faz parte da plataforma ou não, mas existem vários tipos de clientes diferentes, não só nos campos que procura mas também no próprio jogo a nível também do tipo de pagamento que quer fazer, se é mensal, se quer jogar uma vez ou duas por semana, portanto, especificar cada vez e mais adaptar cada vez mais a plataforma ao cliente, tornando isto, provavelmente, um motor muito mais avançado e específico.

Notas/Observações: -

ANEXO 22

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A ANTÓNIO CRISTINA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Entrevista Semi-estruturada a líderes de opinião

Data: 19/11/2012

Duração da Entrevista: 12 mins

Descrição do Entrevistado

Nome: António Cristina

Organização: Futebol Clube Barreirense

Função: Director do Departamento de Futebol

Habilitações Literárias: 12º ano

Anos de Experiência na área de Gestão Desportiva: 11 anos

Contacto: 934173740

Principais Objectivos da Entrevista:

- Validar a pertinência da implementação desta plataforma no mercado;
- Avaliar o potencial sucesso desta plataforma junto dos consumidores;
- Perceber que novos caminhos no mercado poderá esta plataforma abrir.

Questões:

Após um esclarecimento sobre a implementação e funcionamento desta nova plataforma, a entrevista semi-estruturada desenvolveu-se segundo as seguintes linhas orientadoras:

21. De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?
22. Que lacunas vem preencher?
23. Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma?
24. Para que sentido poderá, no futuro, uma plataforma deste tipo evoluir?

Transcrição da Entrevista:

João Antunes (JA): De que forma considera vantajosa para uma empresa, a actuar neste mercado, a criação desta plataforma?

António Cristina (AC): A vantagem que a empresa pode tirar em relação a este contexto é conseguir unir um conjunto de interesses a nível de quem está interessado em

fazer a actividade desportiva e conseguir reunir um conjunto de pessoas para a actividade física que vos trará o devido proveito para a empresa que tem o *know-how*, no fundo, neste ramo. E, portanto, é importante porque, para além de difundir a actividade física, promove também e dinamiza uma componente social e financeira, portanto social na componente do desporto e de quem pratica, financeira na empresa que está na actividade.

JA: Que lacunas é que acha que pode vir preencher?

AC: As lacunas que pode vir preencher, nomeadamente, quem quer uma actividade com a prática desportiva – futebol – consegue criar condições óptimas para poder praticar uma actividade, isto é, cria condições que se calhar não são possíveis serem criadas nos clubes nem nas escolas, consegue em horários que são compatíveis com quem quer praticar a actividade, estão a criar condições, seja o pós-laboral ou o fim-de-semana, conseguem criar essas condições num conjunto de pessoas para promover a actividade, com proveito financeiro, como é óbvio.

JA: Apresentou-me lacunas a nível do consumidor, do ponto de vista da empresa, o que é que acha que pode vir preencher?

AC: A empresa vai tirar proveito dessa lacuna, criando condições onde elas não existem e, portanto, cria condições para a actividade física ao mesmo tempo que para a empresa é importante que tire proveito, porque no fundo quem investe quer ter um retorno financeiro e ao fazer esse investimento tem que criar meios para atingir esses fins, e os meios para atingir esses fins são, na componente de gestão, as pessoas e os espaços para poder rentabilizar financeiramente.

JA: Em que medida lhe parece que os consumidores do mercado do aluguer de campos de futebol vão aderir a esta plataforma? Que impacto junto dos consumidores esta plataforma vai ter?

AC: O impacto para os consumidores é um impacto positivo porque conseguem praticar uma actividade num espaço que é aprazível, que é um espaço criado pela empresa para poder exercer essa actividade e que já são muito reduzidos, isto é, é uma actividade que está em desenvolvimento e que, actualmente, é importante porquê? Porque o espaço livre em si para poder haver a prática desportiva está a fazer um desenvolvimento social com a componente financeira. Hoje em dia não se pode dissociar uma situação da outra, infelizmente é assim.

JA: É o paradigma?

AC: É. Hoje em dia não é fácil.

JA: Para que sentido acha que, no futuro, poderá uma plataforma deste tipo evoluir? Que novas funcionalidades?

AC: É uma questão muito pertinente, uma visão futura. Esta situação, que perspectiva futura é que isso poderá trazer...

JA: Que novos caminhos pode abrir?

AC: Isto, hoje em dia, ao desenvolver uma empresa com este carisma poderá... Neste contexto, do lado da empresa tem que haver, de facto, uma abrangência bastante larga porque existe também depois a perspectiva – e hoje em dia também há já empresas que eu conheço nesta área, nomeadamente no Barreiro, que praticam este tipo de actividade – que neste contexto tem que haver uma diferenciação, tem que haver algo de diferente, quem está nesse ramo de actividade tem que estar mais à frente no seu tempo, como eu costumo dizer, acho uma frase chave do que eu tenho no conceito de empresa financeira, na qual eu trabalho, estar à frente no seu tempo para poder arranjar aqui algo de diferente e que seja diferenciador neste mercado. Agora, o que é que poderá ser? Eu não tenho uma resposta.

JA: Acha que, por exemplo, ao estar em funcionamento por vir a trazer novas necessidades? E que com o funcionamento percebamos o que é que necessita mais?

AC: Óbvio que com esta experiência, quem está nessa área vai ter essa necessidade para poder estar à frente e para poder inovar, fazer a diferença para poder sobreviver, se for na perspectiva de alugar fazendo uma gestão de quem necessita dessa actividade, tirando o seu proveito financeiro, mas se não estiver à frente fazendo algo que seja apelativo acaba por morrer, acaba por ser igual e acaba por não sobreviver, não ter sucesso.

Notas/Observações: -

ANEXO 23

CLIENTES MYINDOOR QUE TAMBÉM UTILIZAM A CONCORRÊNCIA

FONTE: INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES MYINDOOR 2012



7. GRAU DE FIDELIZAÇÃO E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

JOGA FUTEBOL NOUTROS CAMPOS?	TOTAL
Sim	62,5%
Não	36,9%
NS / NR	0,6%

[Ficha técnica](#)

Grupo V | Pergunta 1. | Tipo de Resposta: única | Tratamento Estatístico: frequência

ANEXO 24

LOLCAIZAÇÃO DA PLATAFORMA NO WEBSITE DO PROJECTO ESCOLA VERDE

FONTE: ADAPTADO DE WWW.ESCOLAVERDE.COM

Pertinência da implementação de plataforma
de organização de jogos e equipas no MyIndoor & Projecto Escola Verde

