
GROWTH HACKING E GAMIFICATION: ESTRATÉGIA PARA CRESCER

Projeto – Empresa: HIO – Self Made Legends

Tomás Alves Ribeiro Gomes Fonseca

Projeto Empresa para obter o grau de mestre em

Marketing

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Vicente Rodrigues

Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Coorientador: Prof. Miguel Figueiredo

Prof. Convidado do INDEG-ISCTE

Setembro 2017

Resumo

O presente projeto-tese tem como objetivo a elaboração de uma estratégia de *growth hacking* e *gamification* para a *startup* HIO, com o objetivo de lançar a mesma no mercado do desporto e de aplicações móveis.

Num primeiro momento, foi realizada uma análise às melhores práticas e casos de sucesso em ambos os temas. Em seguida, uma devida análise interna e externa, fieis à estrutura de um plano de *marketing*.

Com base na análise referida, foi criada uma análise SWOT dinâmica de forma a identificar quais os fatores críticos de sucesso e as diretrizes estratégicas a tomar. Desta forma, foi criada uma estratégia de *growth hacking* com base na junção de metodologias, ferramentas e técnicas individuais.

Mediante as respetivas conclusões, uma simulação de como seriam aplicadas todas melhores práticas e técnicas à realidade da HIO. Das mesmas, apenas parte foi aprovada e incluída no plano de ações com respetivo plano de contingência.

Palavras-chave: *Growth hacking, Gamification, Social Sports, Social Gamificator.*

Abstract

The given thesis aims to create a growth hacking and gamification strategy for the HIO startup to be launched at the sports and digital app's market.

On a first stage, an analysis was developed about the best practices and benchmarks for both topics, followed by an intern and external analysis loyal to the traditional marketing plan.

Based on the previous analysis, a dynamic SWOT analysis took place to identify which successful critical factors and strategic guidelines should be approached. This way, a growth hacking strategy is created, assembling all the methodologies, tools and individual techniques.

Upon several conclusions, a simulation was made to know how the best techniques would work out for HIO. Only a part of them was approved to make part of the action plan and its contingency plan.

Keywords: *Gamification, Growth Hacking, Social Sports, Sports, Social Gamificator.*

Agradecimentos

Não existe sucesso sem uma equipa, seja ela, uma participante ativa ou passiva nos resultados e objetivos.

Um primeiro agradecimento em forma de abraço, à minha equipa HIO. Por recusarem uma vida das “9-às-5” e se voluntariarem para o estilo de vida desde o “Começar até acabar”. Por acreditarem e me rodearem pelo vosso talento, trabalho e resiliência.

Um genuíno obrigado, ao Professor Vicente Rodrigues, meu orientador neste desafio que é a auto-motivação disfarçada de projeto-tese. Obrigado pelo seu pragmatismo e constante disponibilidade para garantir um constante progresso.

Um igual agradecimento ao Professor Miguel Figueiredo, meu coorientador, por ter aceite tal desafio como nunca o tinha feito antes. Fazendo-o sem receio da novidade e com tamanha disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiência sem constrangimento em prol do sucesso do meu trabalho.

À minha Avó, por me ensinar a sonhar e que a vida pode e deve ser como um filme. Feita de emoções, impossíveis, aventuras, histórias convertidas em histórias e pormenores que fazem de nós quem somos.

À minha Irmã, que provavelmente, sem nunca saber, foi das pessoas que mais me motivou ao longo de todos os desafios da minha vida. Sempre com um tom de dúvida e ceticismo, mas quase sempre a dar a entender que lá no fundo sempre acreditou.

Aos meus Pais, pela educação e carácter, pelo exemplo e liberdade das minhas escolhas. Por sempre colocarem os meus gostos e vontade à frente das decisões e nunca me deixarem não ter responsabilidade para as fazer. Pelos sacrifícios voluntários e disponibilidade para que humildemente nunca me faltasse nada para ser quem sou hoje.

À minha Mãe, por ter sempre a palavra certa no momento certo. Pela calma na resolução de problemas e o espírito positivo seja em que circunstância for. Pela capacidade de mostrar que há mais para além daquilo a que nos limitamos. Que a vida não acaba nas coisas que falhámos em alcançar, mas que é vivida através dessas lições que nos levam onde temos de estar mais tarde ou mais cedo.

Ao meu Pai, pelas várias lições. As de organização, que fazem de “um dia de 27 horas, caber em 24” e que me permitem hoje fazer tudo aquilo que pretendo e me proponho, sem ter de abdicar de qualquer uma. As de compromisso, que permitem ter resultados de sucesso e rodear-me de pessoas que confiam em mim para fazer parte desses resultados. As de capacidade de integridade de espírito para não quebrar sob qualquer pressão.

À minha Noiva, pela aventura dos desafios, lições de humildade, de altruísmo e paciência. Pelas longas noites passadas mergulhados nas respetivas teses e pela ajuda incondicional em qualquer realidade e hora. Pelo carácter, personalidade e postura inquebráveis, dotados de valores exemplares naquilo que deve ser uma vida digna e feliz.

Tabela de Conteúdos

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Resumo Executivo	1
1.2 Motivação	2
1.3 Problemática de Investigação	3
1.4 Definição de Objetivos	4
1.5 Metodologia	4
1.6 Estrutura do Projeto Empresa	5
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	7
2.1 Growth Hacking.....	7
2.1.1 Construir uma Estratégia.....	8
2.1.2 Criar Comunidades.....	9
2.1.3 Lealdade e Fidelização	10
2.1.4 Tração Conduz ao Crescimento	11
2.1.5 Encontrar a Growth Machine	12
2.1.6 Táticas de Growth Hacking Mais Comuns	12
2.2 Gamification	19
2.3 Conclusões	22
Capítulo 3 – Aplicação de Metodologias de Análise	23
3.1 Análise Externa da HIO	23
3.1.1 Análise PEST	23
3.1.2 Atratividade (Forças de Porter)	24
3.1.3 O Mercado.....	27
3.1.4 Clientes Potenciais do Negócio.....	31
3.1.5 Análise da Concorrência	32
3.2 Análise Interna.....	35

3.2.1 Análise SWOT	36
3.2.2 SWOT Dinâmica	37
3.3 Conclusões do Capítulo.....	42
Capítulo 4 – Estratégia de Growth Hacking e Gamification	43
4.1 Modelo de Negócio.....	44
4.2 Estratégia de Growth Hacking	48
4.2.1 Guia Estratégico	48
4.2.2 Criação de Comunidade	50
4.2.3 Growth Hacker Funnel	51
4.2.4 Loyalty Loop	53
4.2.5 Traction To Growth.....	53
4.2.6 Possível aplicabilidade de benchmarks	55
4.3 Simulação de funcionalidades de gaming	58
4.3.1 Modos desbloqueáveis	58
4.3.2 Acumulação de Logins.....	59
4.3.3 Atribuição de special coins para compras específicas in and out app.....	60
4.3.4 Energia recarregável e limitada.....	60
4.3.5 O caminho do Atleta	60
Capítulo 5 – Plano de Implementação	61
5.1 Ações	61
5.2 Indicadores de Monitorização.....	74
5.3 Cronograma	76
5.4 Equipa de Implementação.....	77
Capítulo 6 - Plano de Contingência.....	78
Capítulo 7 - Viabilidade Económico-financeira	80
Capítulo 8 – Conclusões	87

Referências Bibliográficas.....	88
Anexos	93

Lista de Figuras

Figura 1 – Loyalty Loop.....	10
Figura 2 - Modelo de arquitetura do User Generated Content.	17
Figura 3 – Top 10 Growing Categories. Fonte: http://www.businessofapps.com/sports-apps-are-the-fastest-growing-category-this-june-says-ironsource-platform/	30
Figura 4 – Mapa Percetual: Mercado das app's desportivas	34
Figura 5 – Proposta de Valor.....	44
Figura 6 - Business Model Canvas	45
Figura 7 – Growth Hacker Funnel.....	51
Figura 8 – Evolução mensal dos utilizadores do Facebook. Fonte: https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/	80
Figura 9 – Evolução mensal dos utilizadores do Instagram. Fonte: http://www.businessinsider.com/instagram-user-growth-2016-6	81
Figura 10 – Evolução anual dos utilizadores Runkeeper. Fonte: http://www.mobihealthnews.com/24958/7-fitness-apps-with-16-million-or-more-downloads/page/0/1	81
Figura 11 – Evolução anual das inscrições em ginásios nos EUA. Fonte: https://www.statista.com/statistics/236123/us-fitness-center--health-club-memberships/	82

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Análise PEST.....	23
Tabela 2- Análise SWOT	36
Tabela 3 – SWOT dinâmica: Peso das forças e fraquezas no negócio.....	37
Tabela 4 - SWOT dinâmica: Relevância das oportunidades e ameaças no negócio	38
Tabela 5 – SWOT dinâmica: Cruzamento das fraquezas com as ameaças	39
Tabela 6 – SWOT dinâmica: Cruzamento das forças com as ameaças.....	39

Tabela 7 – SWOT dinâmica: Cruzamento das forças com as oportunidades.....	40
Tabela 8 – SWOT dinâmica: Cruzamento das fraquezas e oportunidades.....	41
Tabela 9 – Loyalty Loop da HIO.....	53
Tabela 10 – Cronograma de ações.....	76
Tabela 11 – Plano de contingência: Comunidade early birds	78
Tabela 12 – Plano de contingência: Member challenge member	78
Tabela 13 – Plano de contingência: Treinadores como motor de ignição.....	78
Tabela 14 – Plano de contingência: Monitorização da plataforma	79
Tabela 15 – Plano de contingência: Monitorização da plataforma	79
Tabela 16 – Plano de contingência: juntar à comunidade	79
Tabela 17 – Projeção do número de utilizadores HIO	81
Tabela 18 - Plano de Vendas Previsional 2017/2025	83
Tabela 19 - Custo das Vendas	83
Tabela 20 - Investimento em Capital Fixo	84
Tabela 21 - Mapa de Pessoal	84
Tabela 22 – Plano financeiro.....	85
Tabela 23 – Demonstração de resultados	86

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Resumo Executivo

A HIO materializa o conceito de *social sports* (desportos sociais) através de um *social gamificator* (jogo com forte componente social e o que considero ser a evolução de uma *social network*). Esta plataforma digital junta utilizadores e marcas através de desafios desportivos (inicialmente focados nas modalidades de *running* e ginásio). Uma base semelhante a uma típica *social network*, mas evoluída com componentes de *gamification*. Desta forma, cada utilizador pode evoluir como atleta, ser recompensado e reconhecido socialmente. Posto isto, temos assistido ao aparecimento de vários ecossistemas digitais:

- Algumas com pequenas funcionalidades dotadas de *gamification* - Nike+, Runtastic, Runkeeper, Strava, entre outras semelhantes;
- Outras apenas de *growth hacking* – Dropbox, Airbnb, Uber, Gmail, Hotmail, Mailbox, Tinder, Spotify, LinkedIn, Virgin, HubSpot, Facebook, entre outras;
- Umas que através de concursos *online* de fotografia, exigem a atividade no mundo real para upload no digital, apresentando características de *gamification* – Gurushots e ViewBug;
- E até a primeira com um núcleo puro *gamification* – PokemonGo.

Posto isto, a HIO como *startup* focada no mundo do desporto, aplicará duas vertentes com histórico de sucesso e que lhe são intrínsecas. O *growth hacking*, pelo tipo de empresa e ponto cronológico onde se encontra. Este conceito vanguardista do *marketing*, foca-se no crescimento de um negócio de forma eficiente. Tendo por base um conjunto de técnicas e abordagens com poucos ou nenhuns custos necessários para a organização e com foco na construção de comunidades que fazem crescer a marca. E o *gamification*, pela sua relação de fácil associação ao desporto. Pela existência de várias funcionalidades que permitem a conversão da vida real num jogo digital, assim como as suas características de envolvimento da comunidade a par do *growth hacking*.

A HIO – Self Made Legends consiste numa empresa em forma de *bootstrap startup* (sem qualquer tipo de recursos iniciais). A ser constituída oficialmente durante o ano de 2017, até à data apresenta um curto histórico de um ano e meio composta por uma equipa de 5 dedicada à conceptualização da marca, produto e respetiva validação. Como tal, é

necessário o desenvolvimento de uma estratégia com o objetivo de lançar a HIO no mercado, com um orçamento muito reduzido.

A 1ª versão foi direcionada apenas para uma amostra de 10 pessoas. Seleccionada de forma a obter o máximo *feedback* e *inputs* por parte de diferentes perfis (vários níveis de capacidade atlética, desportos, mulheres, homens, várias idades e até pessoas sedentárias no mundo do desporto). Com base no progresso obtido no primeiro protótipo, será lançada a versão oficial da HIO. Essa mesma 2ª versão, encontra-se atualmente em desenvolvimento e será a primeira a estar disponível para o público.

1.2 Motivação

Nunca fui pessoa de deixar coisas a meio, muito menos um desafio. Sou capaz de facilmente encontrar uma forte razão para concluir com sucesso a viagem onde embarquei. Neste caso específico, apesar de “acrescentar um mínimo grão de areia a um vasto e longo deserto”, sou perseguido por uma intensa vontade de fazer desse grão o mais brilhante, nem que seja para mim.

E se começar é o mais difícil, aposto numa metodologia “Acabar bem”. Embarcar numa aventura, atracar a meio caminho e dizer que já valeu a pena, é aceitar um naufrágio como sucesso. Vencedores são os que cruzam a meta sem desculpas nem conformismos. Lutar e trabalhar por um grau de Mestre exige suportar e aceitar contratemplos, adversidades e desagrado como uma realidade com a qual é necessário jogar para conquistar.

Maior é a motivação quando verbalizo na partilha com os outros. Assumo automaticamente um compromisso que não pretendo desiludir. Falhar perante mim próprio já se torna um peso inadmissível. Desiludir aqueles com quem me comprometi, abala-me de sentimentos tristes, logo, não deixo qualquer espaço para que tal aconteça.

Como disse, este “grão de areia” terá de ser o melhor na minha perspetiva. E deve ser porque junto o útil ao agradável nesta jornada. Junto a reta final para alcançar o grau de Mestre (que coincide com o final da minha vida académica) e a construção de um sonho que nasceu de uma ideia no papel e hoje se prepara para nascer em forma de *startup*.

A somar a tudo o que foi referido nas linhas anteriores, considero o conhecimento que procuro obter com desenvolvimento deste Projeto fundamental e diferenciador para o meu crescimento e destaque no mercado. Para a HIO, de forma a crescer e afirmar-se à semelhança de outras *startups* de sucesso. Para mim, para que possa desenvolver projetos

de *branding* mais *growth hacking* à parte da HIO tal como tenho vindo a fazer. Para o mercado, porque existe cada vez uma maior procura de pessoas especializadas no tema em questão, com especial escassez no mercado português.

1.3 Problemática de Investigação

A HIO na condição de negócio digital vê-se necessitada de um crescimento exponencial na sua fase inicial. Os mundos digitais dependem fundamentalmente de uma grande massa de utilizadores alimentando as plataformas de conteúdo, mas para tal, é essencial ver esse número crescer. Apenas um elevado número de utilizadores poderá atrair investidores, patrocínios, compra de espaço, massa humana para eventos e gerar tráfego interno.

Antevendo o “nascimento” da HIO, é imperativo a definição de uma estratégia sólida para direccionar e empurrar o aparecimento deste novo mundo digital no sentido do aumento rápido e sustentado de utilizadores. Após análise de diversas *startups* de sucesso, é notório este mesmo tipo de crescimento com base em dois tipos de estratégia: *growth hacking* e *gamification*.

Assistimos ao aparecimento de vários ecossistemas digitais apostando algumas das suas funcionalidades dotadas de *gamification* – Nike+, Runtastic, Runkeeper, Strava – outras apenas de *growth Hacking* – Dropbox, Airbnb, Uber, Gmail, Hotmail, Mailbox, Tinder, Spotify, LinkedIn, Virgin, HubSpot, Facebook, entre outras – umas que através de concursos *online* de fotografia, exigem a atividade no mundo real para *upload* no digital, apresentando características de *gamification* – Gurushots e ViewBug – e até a primeira de núcleo puro *gamification* – PokemonGo.

Posto isto, a HIO como *startup* focada no mundo do desporto, vê uma estratégia a abordar, as duas vertentes com histórico de sucesso e que lhe são intrínsecas. O *growth hacking* pelo tipo de empresa e ponto cronológico onde se encontra e o *gamification* pela sua relação de fácil associação ao desporto.

1.4 Definição de Objetivos

Tento em conta a realidade descrita, os objetivos do desenvolvimento do presente Projeto seguirão o seguinte planeamento:

- 1) Compreensão da definição e conceito de *growth hacking*;
- 2) Compreensão da definição e conceito de *(real life) gamification*;
- 3) Análise e *benchmarks* de casos de sucesso utilizando ambas as estratégias de forma distinta;
- 4) Identificação de práticas já existentes aplicáveis à estratégia de lançamento da HIO;
- 5) Cruzamento de estratégias e táticas de *growth hacking* com *gamification* para criação de novos métodos;
- 6) Criação de novas abordagens à realidade e situação da HIO;
- 7) Integração das novas abordagens na estratégia de lançamento;
- 8) Como implementar (passar da teoria à prática);
- 9) Criar um plano de contingência.

1.5 Metodologia

Com base na estrutura Projeto Empresa desenvolvido junto da *startup* HIO – Self Made Legends, foi criada uma estratégia *growth hacking* para a fase de conquista, ativação e retenção de clientes. Esta estratégia tem um foco especial em técnicas de *gamification* para além das mais tradicionais dentro desta abordagem. Reforçar que este projeto pretende o lançamento oficial de uma marca (em formato de *app*) após validação da ideia e aprovação por parte de uma amostra (10 utilizadores) do mercado. Posto isto, são apresentadas todas as técnicas e métodos de abordagem ao mercado.

Com base na natureza *social gamificator* da marca HIO e na revisão de literatura apresentada anteriormente, são apresentadas todas as hipóteses de estratégias e técnicas já existentes como uma simulação de como seriam utilizadas pela HIO.

Numa segunda fase, é estruturada a estratégia de *growth hacking* e todas as ações e abordagens perante o mercado e clientes. Posteriormente, é apresentada a seleção das melhores técnicas de *gamification* aplicáveis ao mundo HIO.

Finalmente, um plano de contingência como forma de precaver e limitar o risco.

1.6 Estrutura do Projeto Empresa

Capítulo 2

Revisão de literatura com o objetivo de definir e compreender o que é *growth hacking*, assim como *gamification*. Apresentação de diversos exemplos e ferramentas utilizadas por empresas (*startup*) de sucesso.

Capítulo 3

Aplicação de Metodologias de Análise Externa: Análise PEST, forças de *Porter*, análise do mercado, dos clientes e da concorrência e de Análise Interna: Análise SWOT e respetiva análise dinâmica a fim de identificar os fatores críticos de sucesso do mercado onde a HIO se insere e respetivas diretrizes estratégicas a tomar.

Capítulo 4

Modelo de negócio da HIO para contextualizaçãoda proposta de valor e de toda a atividade HIO.

Simulação de táticas de *growth hacking* aplicadas à HIO de forma a concluir a validade de cada uma para aplicação na versão final. Estratégia de *growth hacking* com ferramentas e ações formando a *growth machine* da HIO.

Simulação de funcionalidades de *gamification* para a realidade HIO e como aplicar integrado na estratégia de *growth hacking*.

Capítulo 5

Plano de implementação composto por todas as ações aprovadas no seguimento do capítulo anterior. Todas as ações encontram-se detalhadas desde o seu enquadramento ao orçamento. Indicadores de monitorização para controlo da atividade. Apresentação da equipa que irá implementar todas as ações e ainda o planeamento para monitorização e controlo.

Capítulo 6

Neste capítulo está apresentado o plano de contingência no seguimento do plano de implementação. Prioridade para as primeiras 10 ações visto serem as primeiras a acontecer no planeamento cronológico. Cada uma das ações tem em conta todas as situações possíveis de insucesso e respetivas medidas de mitigação.

Capítulo 7

Apresentação do plano financeiro da HIO para comprovação da viabilidade económico-financeira.

Capítulo 8

Conclusões.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

O presente capítulo pretende organizar, definir e esclarecer os dois principais temas do Projeto Tese em desenvolvimento. Para tal, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre *growth hacking*, assim como as melhores técnicas, estratégias e casos de sucesso. Numa lógica idêntica, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre *gamification*.

“Assume nobody else has any idea what they’re doing, either” – Aaron Swartz

2.1 Growth Hacking

Kehr (2015), após muitos anos de experiência e análise de outros autores e gurus, considera que *growth hacking* é um *mindset* do *marketing*, normalmente aplicado a *startups*, de forma a surgirem táticas de *marketing* criativas e *low-cost* utilizando *data* e pensamento analítico para fazer crescer um negócio de forma eficiente. Um *growth hacker* pensa sobre *marketing* como uma estratégia de crescimento e não somente vendas. Mistura *Search Engine Optimization*, *social media*, construção de comunidades, *marketing* de conteúdo, desenvolvimento de marca e *analytics*. Colocar *growth hacking* na prática é responder às seguintes questões: “O nosso produto é fantástico o suficiente para ser partilhado?”, “Se é fantástico, fizemo-lo fácil de partilhar?”, “O que motiva os nossos consumidores a falar sobre nós?”, “Que benefícios existem para que o façam?”.

Bulygo (2012) conta a história de como a Dropbox e o seu botão “*Get free space*” são capazes de ser o maior caso de sucesso numa abordagem *growth hacking*. Oferecem espaço de armazenamento, mas apenas quando convidamos um amigo e este se inscreve com o nosso convite. Este processo, batizado de *growth engine* fez a Dropbox crescer em 60% o seu número de utilizadores durante vários meses. Este programa de conquista de utilizadores foi de tal forma eficiente que chegou a representar 2.8 milhões de convites para que outros se juntassem à Dropbox (resultando num total de 4 milhões de utilizadores ativos ao final de 15 meses segundo o CEO Drew Houston). Este sucesso vem da seguinte conclusão: um dos mais poderosos canais para conquista de utilizadores são os que já o são. Através de técnicas de *word of mouth* fundidas com recompensa (gratuitas para a Dropbox) foi o que bastou a esta marca para atingir o crescimento exponencial necessário (Veerasamy, 2014).

Um excelente *growth hacker* consegue criar métodos para utilizar *marketing* de conteúdo. API’s, listas de *e-mail*, redes sociais, *smart pay-per-click ad purchasing* e outras táticas

de *marketing* não convencionais como os seus métodos primários. Um *growth hacker* é um *marketeer* que não vê necessariamente valor em “atirar” o seu dinheiro para anúncios televisivos ou pagar a agências de relações públicas (Kehr, 2015).

Aceitar a ideia de falhar como sendo algo aceitável sem complexo permite reduzir a aversão ao risco que impede o progresso de muitas boas ideias. No *growth hacking* é essencial aceitar a necessidade de falhar muito e rápido, afinal de contas, em mil soluções basta uma resultar. Ed Catmull, co-fundador da Pixar diz que ter aversão ao risco é o primeiro passo para a irrelevância. Para combater tal estatuto, é imperativo abordar uma lógica de começar a tentar e fazer coisas que possivelmente vão falhar. “Devemos reconhecer tanto a realidade do sacrifício como o benefício do resultado do crescimento. Transformar dor em progresso. Estar errado o mais rápido possível é subscrever um estilo agressivo de aprendizagem rápida” (Catmull & Wallace, 2014). O falhanço é comum na Pixar, é algo que aceitam e recebem como parte do processo criativo (é maior o número de filmes deitados fora após anos e anos de investimento e dedicação do que aqueles que chegam ao público).

2.1.1 Construir uma Estratégia

Aquando da construção de uma estratégia de *marketing* (com base no *growth hacking*), é fundamental ter as seguintes ideias em consideração: lembrar de definir quem é o nosso *target*, estabelecer metas claras e identificar quais as fraquezas da nossa concorrência.

Após a definição destes três pontos, Patel e Taylor (2013) dizem que estamos prontos para montar o *hacker conversion funnel*. O objetivo de um *growth hacker* é fazer com que os utilizadores entrem no topo do funil para que os possam guiar através do cumprimento de varias tarefas específicas de forma a cumprir o objetivo inicial. Os objetivos podem ser desde uma lista de subscrições por mail, *checkout* (vendas), preencher formulários de contato, até qualquer que seja a meta do negócio para crescer. Um funil devidamente planeado permite em certa medida controlar a imprevisibilidade das pessoas enquanto utilizadores do nosso produto e assim tornar mais fácil a sua utilização tal como pretendido. De forma a compreender melhor o seu funcionamento, deve ser dividido em três fases: receber visitantes, ativar membros e reter utilizadores.

O primeiro objetivo é receber a visita no nosso *website* ou *app* pela primeira vez. São chamados de visitantes porque nesta fase não nos pertencem, ou seja, não fizeram qualquer *opt-in*. Não são membros ou utilizadores porque ainda não foi desenvolvida

qualquer tipo de relação. Para tornar a visita real, existem apenas três maneiras de o fazer: puxar para, empurrar para ou utilizar o produto para os trazer (*Pull, Push e Product*), também conhecidos como os três P's.

Receber um visitante é como ir num *blind date* (muitos amadores acham que o trabalho está feito quando o recebem). No entanto, é fundamental ativar e tornar estas visitas em membros. Uma ativação ocorre quando os visitantes tomam uma ação que crie uma relação connosco. Pode ser juntar-se à nossa lista de *e-mails*, criar uma conta ou mesmo efetuar uma compra. É difícil converter um visitante num membro, mas é ainda mais difícil tornar um membro em utilizador. Para alcançar esse estatuto, deve utilizar o nosso produto de forma regular, mantendo-se por perto durante um período de tempo. Se receber visitantes é como ir a um *blind date* e se ativar membros é como estar numa relação séria, então obter utilizadores é como casar.

2.1.2 Criar Comunidades

Atualmente, as melhores empresas são construídas focando-se no desenvolvimento de comunidades, ou seja, qualquer conjunto de indivíduos organizados de forma coletiva ou unidos por algum traço comum. Escalar um produto ou negócio sem uma comunidade à volta é uma limitação no ponto de partida. Aquando da construção de uma comunidade desde cedo, consegue-se a criação de dois pontos de vantagem no negócio: construir *traction* e *fuel growth*. Normalmente os primeiros utilizadores tornam-se embaixadores da nossa marca fazendo parte de uma comunidade que fará questão de nos ver crescer e colaborar nesse sentido. Para o fazer com sucesso, é necessário ter em conta três processos: Estabelecer uma missão, encorajar a comunidade a partilhar e falar com o nosso público (Kehr, 2015).

Malone (2014), *managing partner* na Fidelium Partners disse que “é uma grande ironia. Temos mais informação do que nunca, mas a enorme evidência é que a fidelização dos consumidores é cada vez menor”. Acrescentou ainda que é fundamental criar laços pessoais em vez de lançar publicações aleatórias nas redes sociais. “Só porque me enviam algo sobre o sítio onde fui de férias, isso não é pessoal, é ser assustador. É como o meu vizinho ir ao lixo à procura de informação do que se passa em minha casa e isso não é criar uma relação”.

Healy (2016) afirma que uma comunidade é a relação entre pessoas, atividades e o mundo onde a aprendizagem ocorre ao longo do tempo através da participação nessa mesma comunidade.

Refere também uma comunidade como prática de um grupo que partilha uma preocupação e/ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor com base em interações regulares.

2.1.3 Lealdade e Fidelização

Quando um cliente está disposto a investir do seu dinheiro e tempo para partilhar com a sua rede de contactos o quanto a nossa marca é fantástica, é sinal de que esta influência muito provavelmente irá colher os seus frutos através de novos membros ativos. A lealdade é um ciclo da responsabilidade do *growth hacker*. Vejamos o *Loyalty Loop* (Figura 1), uma ferramenta desenhada e desenvolvida pela Mckinsey & Company para descrever todas as fases de relação de um cliente com uma marca. Este modelo tem inclusive em conta que mesmo depois da compra, o cliente continuará a relacionar-se com a empresa, o que irá influenciar o nível lealdade do mesmo.

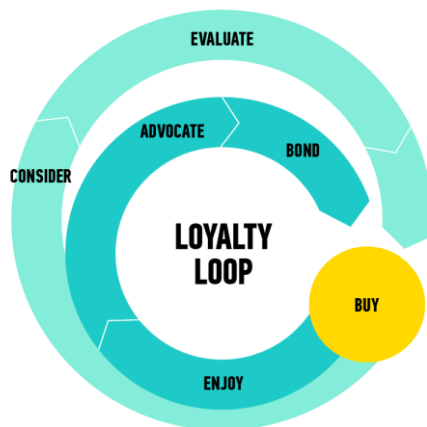


Figura 1 – Loyalty Loop.

O *Loyalty Loop* começa pelo *trigger* que informa o consumidor da existência da marca partindo de imediato para a consideração de uma utilização dos seus produtos. Posteriormente, passa por um processo de avaliação de todas as variáveis inerentes à marca em comparação com a concorrência chegando finalmente ao momento da compra. É a partir deste ponto que vai ser ditado o sucesso da empresa.

Após a primeira compra, existe um processo contínuo de avaliação e ponderação sobre a repetição ou não repetição da mesma. Este processo varia em profundidade desde uma

simples apreciação, passando por um estatuto de defensor da marca e terminando no estabelecimento de uma relação com esta, conduzindo-o à repetição da compra e do consumo. Em suma, deve ser estabelecida uma estratégia para cada momento do *loop* relativamente ao conteúdo e tipo de contacto com os clientes em cada fase (Court et al., 2009).

2.1.4 Tração Conduz ao Crescimento

Tração é o estado de pré crescimento, já o crescimento é aquilo que transforma uma ideia num negócio real.

Levitt (1983), professor na Harvard Business School refere que “as pessoas não querem comprar uma broca de 4cm. Querem é um buraco com 4cm”. Esta afirmação ilustra na perfeição o desinteresse que existe entre o público sobre os nossos produtos, mas o total interesse no resultado através da utilização dos mesmos. Desta forma, é necessário identificar exatamente o que motiva e o que procuram os nossos clientes de forma a explorar o nosso *growth engine* como ponto de diferenciação no mercado. Para o fazer, basta: construir um excelente produto, definir de forma clara qual o principal objetivo e subdividi-lo em vários, não focar apenas em coisas que escalam (exemplo do Tinder e as suas festas universitárias (Lapowsky, 2013)) e compreender em todos os momentos as nossas *analytics*.

Lofgren (2013) diz que a nossa tração é encontrada quando alcançamos um estatuto “*product-market-fit*”. Isto quer dizer que pelo menos 40% dos nossos utilizadores ficariam desapontados caso deixassem de poder utilizar o nosso produto. Para aumentar significativamente a probabilidade de alcançar o “*product-market-fit*”, devemos recompensar os utilizadores e utilizar marcas fortes como ponto de vantagem. Isto porque, a nossa marca ficará associada aos amigos e familiares que fizeram a recomendação e pela associação a grandes marcas dotadas de um excelente imaginário.

Compreender o nosso crescimento, não se deve limitar a contar visitas ao nosso *site* ou número de registos. Deve-se perceber o valor do utilizador através do *cost per acquisition* (CPA) e *lifetime value* (LTV). Se o CPA de um utilizador é menor do que o seu LTV, então não faz sentido investir na retenção do mesmo. Lars Lofgren recomenda ainda para *startups*, ter em conta um *payback period* de três meses no caso de aquisição de novos clientes.

2.1.5 Encontrar a *Growth Machine*

É uma busca contínua pelo erro rápido até encontrar o motor certo para o nosso negócio. Desmond (2014) conta a história dos seguintes bons e simples exemplos: O Spotify percebeu que ao integrar as suas funcionalidades no Facebook rapidamente as pessoas se tornavam familiares e aderiam à plataforma. A Uber juntou uma série de parcerias locais com um excelente programa de referências entre utilizadores. Já a Airbnb conseguiu inserir-se dentro da Craigslist e ver a sua procura crescer exponencialmente. Apenas para ilustrar com alguma especificidade, o Hotmail foi lançado em 1996 onde rapidamente alcançou os 20.000 utilizadores. Com o objetivo de aumentar rapidamente este número, fizeram apenas uma simples e rápida alteração ao conteúdo dos *e-mails* enviados pelos já detentores do endereço “@hotmail.com”. A alteração consistiu numa linha de texto como assinatura de cada *e-mail*: “*Get Your Free Email at Hotmail*”. Desta forma, cada utilizador estava a publicitar o produto por cada vez que o utilizava. Após 6 meses do início desta micro-alteração, existiam mais de 1 milhão de utilizadores. Na altura apenas 36 milhões de pessoas utilizavam Internet no mundo, o que quer dizer que 3% de toda a Internet estava a utilizar o Hotmail regularmente.

Em resumo, os passos essenciais para a construção de um *growth engine* começa por definir objetivos (do principal para pequenas metas), monitorizar cada meta, aproveitar as nossas forças sobre as fraquezas da concorrência; experimentar (falhar) e otimizar; *repetir*.

2.1.6 Táticas de *Growth Hacking* Mais Comuns

Marketing Viral

Para algo ser considerado minimamente viral, é necessário que vários consumidores refiram e partilhem determinado conteúdo com a sua rede de contatos e assim sucessivamente. Para que tal aconteça, é necessário identificar um *growth engine* focado na partilha de informação e convite adaptado à realidade do negócio e produto em causa. O LinkedIn é o exemplo perfeito para este caso: apresenta o produto aos clientes, apresenta as suas funcionalidades e respetivo benefício e converte visitantes em utilizadores muito facilmente. Visto que o propósito desta plataforma é o *networking*, torna o processo simples e rápido para adicionar amigos que já se encontrem no LinkedIn ou convidar quem achamos que deveria ter conta (Hoffman, 2009).

Search Engine Marketing (SEM)

Os motores de busca são os sites mais visitados da Internet, o que faz deles a ferramenta mais importante para os *e-commerce* se dirigirem ao mercado (Jensen & Fahlström 2016).

Jensen & Fahlström afirmam que o SEM consiste numa ferramenta de *marketing* acessível, flexível e especialmente relevante para empresas com orçamentos limitados. É uma técnica para aumentar o *ranking* de um site nos motores de busca numa tentativa de atrair visitantes para o mesmo. Utiliza duas grandes técnicas para melhorar esse mesmo *ranking* dos seus sites nos motores de busca: *Search Engine Optimization* e posições pagas.

SEM é desenhado ou modificado dentro e fora das páginas de um site de forma a procurar um aumento natural do seu *ranking*. Posições pagas, resultam de publicações patrocinadas com um *link* para site no resultado da pesquisa.

PPC, também conhecido por *pay-per-click*, consiste no instrumento mais popular com cerca de 45% de *share* da publicidade *online* na Europa em 2012. De acordo com Kritzinger and Weideman (2014), cerca de 82% do investimento em SEM é dedicado a campanhas de PPC, 12% em SEO e 6% em restantes técnicas.

Search Engine Optimization (SEO)

Normalmente subvalorizada, esta ferramenta resume-se ao tipo de conteúdo criado e à maneira como é escrito tendo em conta determinadas expressões e palavras-chave. Uma abordagem diferenciadora, mas correta nesta seleção (evitando temas óbvios e já utilizados como “*marketing software*” e sendo mais específico como “*marketing software para bloggers*”). Uma variável altamente relevante, mas muito difícil de controlar e beneficiar, é a referência do nosso *website* noutras plataformas (quantos mais *links* em direção ao nosso espaço, maior o nosso *ranking* e credibilidade no *search engine*).

Search Engine Optimization compreende os vários métodos para tornar um site com maior visibilidade num motor de busca (Johansson 2016)

Search Engine Optimization consiste numa técnica que suporta o *marketing* na Internet e desempenha um papel vital para que um *site* tenha sucesso e o máximo de visitas possível. É o processo de tornar páginas *online* fáceis de encontrar, fáceis de explorar e fáceis de categorizar (Gupta 2012).

Johansson (2016) afirma que uma das maiores características do SEO são as palavras/frases-chave. Uma boa seleção aumenta o *ranking* e a probabilidade do nosso *site* ser encontrado nas pesquisas dos utilizadores.

Algumas palavras-chave menos comuns e menos pesquisadas têm vindo a ganhar peso no SEO, também conhecidas como *long tail keywords*. Estas permitem ir ao encontro de tópicos mais específicos e personalizar a resposta à procura de vários utilizadores de forma eficiente.

Os *links* são um dos pilares do SEO. A popularidade de um *site* varia conforme a popularidade e qualidade dos *links* que o compõem. A forma como os *links* são construídos varia. Os *links* considerados naturais, são aqueles que de forma orgânica são criados por outros *sites* graças ao nosso conteúdo de qualidade. Existem também *links* criados manualmente quando estes são partilhados via *email* por exemplo. Ainda outra opção, é a forma autocriada, onde os *links* são colocados em assinaturas de fóruns, comentários e outros perfis *online*.

Um estudo revela que 95% dos *clicks* são efetuados em *links* orgânicos. No caso das palavras-chave menos comuns, são os *links* patrocinados os mais “clicados” visto que se tratam de pesquisas com necessidades específicas em vez de pesquisas aleatórias (Johansson 2016).

Esta afirmação confirma a vantagem de *links* pagos para *long tail keywords* na procura de alternativos e específicos.

As palavras-chave não devem ser focadas apenas no corpo de texto, mas também nos cabeçalhos, títulos e URL's do *site*. Isto quer dizer que diferentes páginas com diferentes temas aumentam a probabilidade de atrair uma variedade de públicos.

Gupta (2012) refere que uma estratégia de SEO é constituída por 3 grandes fatores: Pesquisa de palavras-chave (escolher aquelas que os nossos potenciais clientes estão a procurar); fatores dentro do site (alterações nas próprias páginas); fatores fora do site (esforços para que outros sites criem *links* para o nosso site e falem de nós).

Apresenta ainda os seguintes passos para otimizar um site, ou seja, aumentar tráfego:

1. criar uma lista de palavras-chave e verificar o seu nível de competitividade. Posteriormente, avaliar as possibilidades perante a competição e selecionar

- palavras suficientemente populares. Utilizar a PageRank Analyzer para uma análise de todas as palavras mais interessantes para o público.
2. Compor texto para o *site*. É fundamental a criação de conteúdo relevante e bem elaborado de forma a aumentar a probabilidade de visitas, partilhas e referências noutros *sites*.
 3. Utilizar o HTML Analyzer para criar densidade de palavras-chave. Desta forma, cada página do nosso *site* é otimizada para determinada frase de palavras.
 4. Submeter o *site* para diversos endereços responsáveis por outros sites relevantes para partilha.
 5. Após a conclusão de todos os passos anteriores, é feita uma confirmação do *search engine indexation* para garantir que o nosso *site* está a ser processado pelos motores de busca.
 6. Confirmar a posição do nosso *site* para cada palavra-chave selecionada. Numa primeira fase não terá uma posição desejável, mas com base nesta primeira análise.
 7. Utilizar o Link Popularity Checker para monitorizar e melhorar a popularidade dos nossos *links*.

A maioria dos utilizadores de motores de busca, não vai além das três primeiras páginas de resultados (Pan et al. 2016). Isto é indicador de que se um *site* não se encontra nestas mesmas páginas, nunca será encontrado. Tendo isto em conta, um dos principais objetivos de *marketing* no que diz respeito ao SEO é a melhoria do *ranking* do nosso *site* para aumento de visualizações.

User Generated Content

O *marketing* de conteúdo surge como um recurso para reter clientes, atrair consumidores e promover a marca. Consiste numa resposta à necessidade do consumidor em demonstrar os seus desejos sem esforço e apresentar informação gratuita e genuína (Mendes 2016).

User Generated Content, é definido por Oliveira (2014) (in Mendes, 2016) como uma “abordagem em que a marca deixa de falar apenas de si mesma com o uso de formatos publicitários tradicionais para fazer-se presente e contextualizada no universo de seus consumidores, de modo a trazer contribuições e soluções para os seus desafios na vida.”

Segundo Bahtar (2016), UGC acontece quando clientes atuais partilham as suas experiências *online*. UGC é uma atividade *online* onde os utilizadores expressam as suas

opiniões, pensamentos e momentos sobre o que consomem ou usam. Isto permite um impacto natural junto de potenciais consumidores. Os clientes *online* acreditam que independentemente de a opinião ser negativa ou positiva, esta será sempre verdadeira.

Por definição, UGC consiste em todo o conteúdo criado para a Internet por perfis não-media com grande poder de influência sobre o consumo das pessoas (Silva & Panahi 2014).

User Generated Content vem de pessoas normais que voluntariamente contribuem com informação, dados ou conteúdo multimédia para a visualização de outros com um fim de utilidade ou entretenimento na Internet. O conteúdo representa uma amostra da realidade de muitas pessoas (Krumm et al. 2008).

Segundo o *Content Marketing Institute*, *marketing* de conteúdo é a criação e distribuição de conteúdo relevante para o público através de canais de comunicação sem limitações no ecossistema digital. O objetivo consiste em atrair, conquistar e envolver a comunidade de forma a criar relações rentáveis.

Sites que se apoiam apenas em UGC, fornecem aos seus utilizadores as devidas ferramentas para que estes possam fornecer informação. Desde o seu perfil, vídeos e até comentários (Silva & Panahi 2014). Estas contribuições acabam por determinar o valor do próprio *site* (ex: YouTube). Ações que se divulgam como vírus e espaços onde os utilizadores até se podem rebelar contras os administradores.

Segundo Mendes (2016), o *e-branding* beneficia dos conteúdos digitais que veem trazer uma dinâmica para o ambiente virtual. Proporcionando troca de informações em tempo real e produção de conteúdo orgânico por parte dos consumidores.

Os conteúdos publicados nas redes sociais são de origem em experiências reais. Esta informação partilhada facilita a redução dos riscos de decisão para os consumidores futuros.

Segundo van Dijck (2009) para além de fazer *upload* de conteúdo, os utilizadores de forma voluntária e inconsciente fornecem informação sobre os seus perfis e comportamentos para os donos dos *sites* agregadores de informação. Para que este fenómeno aconteça, os utilizadores começam sempre por fornecer os seus endereços de *email* e vão até detalhes pessoais como género, idade nacionalidade e rendimento. Este

fenómeno surge também do desejo de muitos amadores tornarem as suas paixões e capacidades de um *hobbie* na sua profissão.

Van Dijck acredita que este “culto do amador” destruiu o sistema de conteúdo e profissionais pagos. O enorme fornecimento de conteúdo digital amador criou um mercado em que produtos culturais são criados sem nenhum custo e são fornecidos de borla.

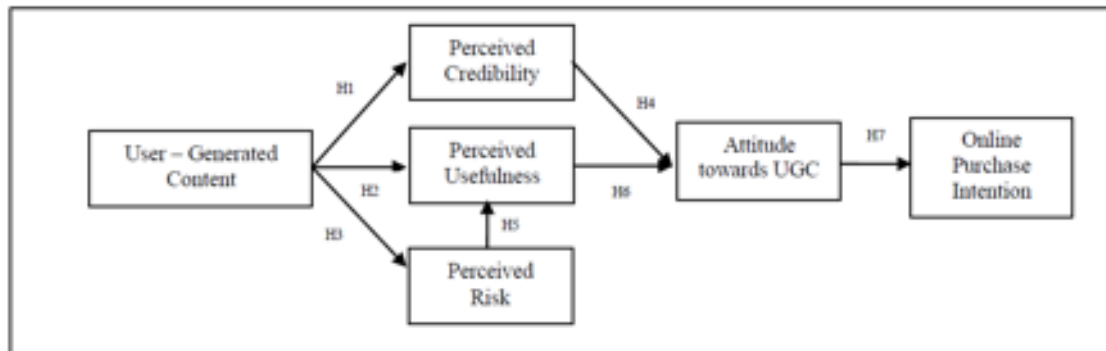


Figura 2 - Modelo de arquitetura do User Generated Content.

Email Marketing

O primeiro objetivo passa por encontrar a forma mais criativa e discreta para obter os endereços dos nossos clientes / potenciais clientes. Exemplos: seguir um *blog* ou fornecer conteúdo *premium* apenas a quem é subscritor. O caso da HubSpot é conhecido por oferecer *e-books* aos subscritores e desta forma associar-se à sua responsabilidade social de educar o público na esperança de que os mesmos considerem uma compra futura através do seu site daí em diante. A conquista desta confiança já rendeu à marca 1.75 mil milhões de dólares só em publicidade.

Com a informação sobre os utilizadores do nosso lado, temos todas as condições para trabalhar a sua fidelização. O Facebook de uma forma muito simples, envia um *e-mail* quando determinadas ações ocorrem dizendo respeito ao nosso perfil na plataforma, conduzindo-nos a um *click call-to-action*.

Unconventional PR

Por norma, o investimento em agências de relações públicas apresenta um impacto discreto para o investimento feito. É por esta razão que ações pouco ortodoxas chamam a atenção da imprensa e dos media. O rei desta técnica será provavelmente o fundador da Virgin, Richard Branson. Brilhantes exemplos para o lançamento ou celebração de

submarcas Virgin: Tentou dar a volta ao mundo num balão de ar quente, cortou a sua famosa barba e vestiu um vestido de noiva, passeou na 5ª Avenida num tanque de guerra esmagando o logotipo da Coca-Cola, saltou do telhado de um casino, vestiu-se de hospedeira de bordo de uma companhia concorrente após perder uma aposta, atravessou o Canal Inglês num carro híbrido, uma guerra de água durante uma entrevista num *talk-show*, vestiu um *kilt* com roupa interior provocadora para anunciar voos para Edimburgo até vestiu um fato de astronauta num anúncio oficial (Stansberry, 2014). Claro que estas abordagens resultam eficazmente quando alguém com um certo estatuto social o faz. No caso de *startups* que procuram o seu espaço, é necessário conceptualizar abordagens mais criativas.

Eventos Offline

Patrocínios e participações em eventos de pequena e média dimensão são o ideal para contacto direto com os participantes. Um *traction engine* em forma de ativação de marca pode funcionar como um *boost* imediato. Mesmo que haja uma fraca adesão e *feedback* pouco positivo, a ação presencial permite uma adaptação e correção imediata da atividade ou até um contato mais próximo com os que não estão satisfeitos, desenvolvendo uma relação em prol do progresso do produto e negócio.

O exemplo da empresa detentora do domínio .CO é um brilhante exemplo de como saber estar no sítio certo. Esta tornou-se no patrocínio mundial da *Startup Week* (*hackathon* para criar um negócio viável em apenas 54 horas que conta com mais de 1500 edições em mais de 725 cidades). O patrocínio é simples: fornecer gratuitamente a cada *startup* participante um domínio .CO durante um ano, o que resulta em centenas de registos todas as semanas. Esta ação continua permitiu à .CO ficar associada a uma experiência marcante para os empreendedores e desenvolver uma enorme confiança por estar presente na fase mais difícil, o arranque. Desta forma, todos os participantes passam a estar confortáveis em não usar um domínio .COM e facilmente comprarão o .CO após o primeiro ano, assim como recomendar à sua rede de contactos (Allemann 2014).

(Nota de curiosidade: a .CO acabou por ser vendida por 109 milhões de dólares à Neustar).

Kehr (2015) diz que as cinco técnicas/canais de *growth hacking* referidas anteriormente são as mais fáceis e baratas de implementar, bastando executar uma com sucesso para conseguirmos construir uma comunidade em torno da nossa marca. Comunidade essa de

onde irão surgir embaixadores preocupados em participar ativamente no desenvolvimento da marca e negócio.

2.2 Gamification

Bohyun (2015) Ašeriškis e Damaševičius (2014) afirmam em diferentes ocasiões que o termo *gamification* se refere ao uso de funcionalidades e lógica de videojogos e psicologia no mundo real, com especial foco no *marketing*, educação e ambiente empresarial. Assume que os “jogadores” correspondam naturalmente e com eficiência à competitividade, recompensa e risco simulado tal como num jogo. Assume que a produtividade e eficiência são estimuladas pela criação de narrativas artificiais e sensação de jogo para criação de *engagement*, aumento de níveis de qualidade pessoal e influência aqueles que estão a participar.

Vejamos os exemplos mais comuns de aplicação de *gamification* fora do contexto dos jogos. Restaurantes que oferecem a décima refeição, sistema de níveis de participação em eventos de organizações de voluntariado, bancos com jogos no multibanco com conquista de pontos sobre opções de depósito, clubes de *fitness* que patrocinam eventos onde os participantes recebem pontos pela sua performance e empresas que aplicam sistemas de pontos para concorrência interna saudável.

Apenas como nota e de forma a evitar um resultado não pretendido, os críticos do conceito *gamification* dizem que “motivar as pessoas a comportarem-se de certa maneira é potencialmente catastrófico, porque movimento pode ser confundido por progresso, atividade por conquista e competição por trabalho de equipa”.

Como seres humanos adoramos o progresso, o ser reconhecidos e recompensados, vemos o nosso lugar em comparação com os outros, ser capazes de concluir tarefas, tornar-nos numa melhor versão de nós próprios e divertir-nos enquanto o fazemos.

A maior parte das funcionalidades de *gamification* passam por camadas de recompensas à base de pontos, crachás, níveis e *rankings*. Ao mesmo tempo, estas funcionalidades promovem eficiência e motivação em espaços de trabalho e colaboração entre equipas.

Os videojogos e as suas funcionalidades são consideradas ferramentas para direccionar o comportamento dos utilizadores numa direção pretendida (Deterding et al., 2011).

Os jogos são desenhados com o propósito de entretenimento. Visto que são capazes de motivar utilizadores a conectarem-se de forma afincada, com grande intensidade e

duração, assume-se que serão capazes de fazer o mesmo efeito noutros contextos (Deterding, Dixon, et al., 2011).

Patel e Taylor (2013) falam sobre o progresso como algo que deve ser mostrado de alguma forma aos nossos utilizadores. Assim, é criada uma sensação de pressão e urgência em completar determinadas tarefas. Já sobre a recompensa pelo progresso, afirmam que importa sempre independentemente do seu valor. Não interessa o que seja, desde que exista e seja atribuído. Com o tempo e saturação dos utilizadores, a criação de valor acrescentado deve ser algo a ter em conta.

A *gamification* pode ser dividida em três grandes partes: a primeira sendo a implementação de características motivacionais, a segunda passa pelo estudo do seu impacto psicológico e a última é o estudo dos comportamentos pretendidos (Hamari et al. 2014).

Newhouse apresentou a figura representada no anexo 1, como forma de resumo sobre como utilizar funcionalidades de *gamification* dentro de uma estratégia de *growth hacking* (Newhouse, 2014). Nesta figura, podemos ver representadas as características base da *gamification*. Desde pontos, níveis, *rankings* e desafios, fatos, benefícios e tendências.

Grech (2016), Vice-Presidente do *Marketing* e Relações públicas da OfferCraft disse que “os seres humanos estão ligados aos jogos desde nascença. Quando jogamos, os nossos neurónios libertam dopamina na antecipação de ganhar. Inúmeros estudos concluíram que pessoas que joguem terão melhor memória, envolvem-se melhor e sentem-se mais positivos sobre a experiência. Por isso é que jogos são um *growth hack* imbatível”.

Já do ponto de vista interno das empresas, Grech diz que ações com *gamification* apresentam quatro vezes maior adesão e motivação por parte dos envolvidos do que em atividades ditas normais. Atividades que dizem respeito a treino, *engagement* dos membros das equipas, retenção de clientes, objetivos de vendas ou qualquer outro objetivo estratégico.

Baxter (2012) enumera aquelas que considera ser as melhores funcionalidades de *gamification* a integrar numa estratégia de *marketing*: Atribuir pontos por participação; construir *rankings* para os melhores utilizadores e comparações entre amigos; criar uma moeda virtual para descontos e compras na respetiva loja *online*; permitir aos utilizadores a conquista de uma estatuto; criar de recompensas tangíveis para os utilizadores;

incentivar a completar informação pessoal; recompensar utilizadores pela criação de conteúdo e ideias; incentivar monetariamente a criação de conteúdo; motivar visitantes a registar-se; motivar utilizadores a referir amigos em troca de mais oferta de produto ou serviço; motivar utilizadores a ligar e associar outras contas; implementar um sistema de avaliação de qualidade e *feedback*; criar crachás que evidenciem perícia e especialidade; atribuir pontos e crachás a comentários; ativar *social media* e partilhar resultados.

Uma outra funcionalidade que ganhou o seu espaço no mundo da *gamification*, foi o *player generated content*. Jogadores capazes de construir mapas, quebra-cabeças e outros conteúdos para que terceiros possam interagir e desenvolver plataformas a partir de dentro do jogo.

Outra funcionalidade que permite tornar a experiência mais relevante passa pela criação de metas e objetivos criados pelos próprios. Uma forma fácil de criar ligação entre a plataforma e utilizadores, é não só poder criar os seus objetivos como também personalizá-los. Para tal é necessário ultrapassar o desafio de *design* de forma a guiar naturalmente os utilizadores no sentido e lógica do “jogo” para que estes dominem o seu propósito.

Gamification coloca objetivos e necessidades dos utilizadores em prol de uma experiência positiva e relevante para si. Através de funcionalidades de jogos (virtuais e não virtuais) num contexto de não-jogo para benefício a médio-longo prazo (tanto para a organização como para o utilizador final) (Nicholson, 2012).

2.3 Conclusões

Growth hacking consiste numa vertente vanguardista do *marketing*, com especial foco e atenção no crescimento do número de clientes de forma eficiente. Dedicase à descoberta e aplicação de técnicas com custos muito reduzidos ou até inexistentes. Fá-lo para obter mais e melhores resultados, de forma mensurável, com maior relevância e realismo quando comparado com o *marketing* tradicional. Pretende ainda, a criação de comunidades em torno de uma marca, para que parte desta se tornem embaixadores da mesma e a promova de forma orgânica e viral.

Já a *gamification*, pretende a aplicação de técnicas típicas de jogos (*offline* e *online*) em situações reais do dia-a-dia. Por norma, com o objetivo principal de motivar os recursos humanos de empresas a cumprirem objetivos. Também são aplicados, em alguns casos, algumas técnicas em ferramentas digitais de forma a dinamizar e motivar os respetivos utilizadores.

Capítulo 3 – Aplicação de Metodologias de Análise

Neste capítulo encontram-se apresentadas as metodologias tipicamente utilizadas para as análises externa e interna de uma empresa. Na secção 3.1 é desenvolvida a análise externa, composta por uma breve observação sobre o ambiente PEST e um forte desenvolvimento sobre a atratividade do mercado utilizando as 5 forças de Porter. Posteriormente é feita uma observação sobre o mercado e os seus clientes, assim como a concorrência. Na secção 3.2, a análise interna à HIO para compreensão do modelo de negócio e possíveis indicadores operacionais e de performance. Posteriormente, apresentação da análise SWOT tradicional seguida da construção da respetiva dinâmica para conclusão dos fatores críticos de sucesso e posteriormente as diretrizes estratégicas.

3.1 Análise Externa da HIO

3.1.1 Análise PEST

Tabela 1 – Análise PEST

Político-Legal	Económico	Social	Tecnológico
Incentivos e apoios disponíveis a <i>startups</i> através do IEF, Portugal 2020 e ao empreendedorismo/ inovação em geral.	- Existem investidores mais contidos e seletivos, mas cada vez mais despertados para o potencial crescente do empreendedorismo e inovação; - Aparecimento crescente de incubadoras, <i>ninhos de startups</i> e programas de aceleração.	- Constante desejo de partilha e escape da “vida real”; - Procura por motivação para começar/continuar o progresso desportivo; - Crescente preocupação com a saúde, bem-estar, estilo de vida e aparência física. - Crescimento do número de desportistas em todo o mundo; - Cada vez há mais pessoas familiarizadas e envolvidas com ambientes de jogo; - Cada vez mais, as pessoas utilizam intensivamente pelo menos uma plataforma de <i>social media</i>; - Perfeccionismo e total <i>performance</i> é uma tendência.	- Desenvolvimento constante de ferramentas que se adaptam para todos os mercados. - Cada vez um maior aparecimento de ferramentas de apoio a negócios no lugar de negócios focados em si. - Pessoas ligadas a tempo inteiro através da Internet.

3.1.2 Atratividade (Forças de Porter)

No presente capítulo, pretende-se concluir o quanto o mercado das plataformas digitais, redes sociais, ferramentas de desporto e possível *social gamificators* onde a HIO se insere é atrativo. Para tal, serão avaliadas as cinco forças de Porter de forma individual: Rivalidade entre concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de serviços substitutos.

Rivalidade entre Concorrentes

Existe pouca diversidade entre os concorrentes e simplicidade na sua oferta. Estes focam-se apenas em *tracking*, planos de treino, apoio e acompanhamento, e páginas de entretenimento desportivo nas redes sociais. Observamos também, o aumento de marcas associadas a um estilo de vida saudável e ainda marcas dispostas a apostar em áreas que não as suas. Trata-se de mercados grandes que ainda não se dedicaram ao mercado do desporto (ex: indústria farmacêutica e indústria das seguradoras).

Elevado número de concorrentes (*app's*, *wearables*, apoio de nutrição, indústria farmacêutica, mercados inovadores em busca de expansão). No entanto, no segmento das *app's*, existe um grau elevado de saturação dado a falta de diferenciação e elevado número de oferta, especialmente com um crescimento de 10 mil milhões de dólares por ano desde 2015. Um mercado que exige custos fixos reduzidos, à exceção dos recursos humanos altamente qualificados. Também no caso de desejo de abandonar o mesmo, não existe qualquer implicação.

Qualquer concorrente para conquistar e manter um espaço neste mercado, necessita de recursos humanos com um elevado grau de especialização (principalmente tecnológico e design) de forma a minimizar as barreiras emocionais conforme a experiência dos utilizadores, visto não existirem restrições da parte destes.

Concluindo, estamos perante um mercado saturado do ponto de vista de diferenciação. Desta forma, a exploração de um polo oposto no mercado apresenta uma oportunidade para diferenciar e direccionar o mesmo num novo sentido, mesmo com um grau médio de atratividade.

Poder de Negociação dos Clientes

Crescimento galopante do número de clientes a nível global, o que torna o mercado cada vez mais rentável e com forte poder de negociação de forma indireta. Existe uma grande

facilidade dos clientes em mudar de serviço, mas sempre com algum receio da perda de informação histórica. A maioria dos consumidores é facilmente seduzida pela mudança no que diz respeito à novidade e garantia de outros concorrentes. Isto acontece na maior parte dos casos em que não existe qualquer custo dos serviços (apenas os que apresentam serviços pagos integrados). No caso de clientes B2B, existe flexibilidade para negociar artigos de recompensa. Existe também, um elevado poder negocial na compra de espaço dada a sua experiência e oferta de outras plataformas. No caso de clientes perante fornecedores, é igualmente simples mudar o mesmo através de um novo custo de aquisição num mercado altamente competitivo dado a dependência total dos seus serviços.

Concluindo, estamos perante um mercado com um nível elevado de flexibilidade negocial. Tanto para os consumidores, que de forma indireta utilizam diferentes plataformas, como para os clientes que dispõem de uma grande oferta onde anunciar as suas marcas. Desta forma, estamos perante um mercado com um grau elevado de atratividade para os clientes.

Poder de Negociação dos Fornecedores

No caso dos servidores, *host* e domínio, não existe flexibilidade de negociação visto que os preços são de tabela. Já no caso dos eventos e ativações de marca, existe flexibilidade na negociação das diversas variáveis inerentes.

Em tudo o que diz respeito à construção e manutenção da plataforma, existe disponibilidade de muitos fornecedores para todo o tipo de clientes e com valores a condizer conforme as necessidades e dimensão dos mesmos. O enorme leque de oferta de fornecedores está diretamente relacionado com a total importância do serviço prestado de forma a tornar as plataformas digitais reais para o público (domínios, servidores, serviços de *hosting*, etc.). Por norma, estes serviços são adquiridos uma vez só e com opções de *upgrade* aquando da necessidade do mesmo, o que faz deste serviço um custo altamente sustentável visto apenas ser necessário para acompanhar um crescimento exponencial, tornando-o igualmente rentável para os fornecedores. Caso se dê a necessidade de troca de fornecedor, o custo será apenas o de aquisição como se da primeira vez se tratasse.

Concluindo, trata-se de um mercado muito atrativo e recheado de fornecedores com ofertas acessíveis para todas as realidades e momento de vida de cada negócio. O que não

apresenta qualquer constrangimento, mas sim um incentivo ao crescimento sustentável do negócio.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Existe uma ameaça total, tanto das marcas de desporto como de tantas outras áreas que já apostam ou podem vir a apostar neste mercado.

Os custos de internacionalização são muito reduzidos, o que não apresenta desvantagens de custos ou necessidade significativa de capital visto tratar-se de negócios digitais. A somar a esta facilidade, o acesso aos canais de distribuição e às tecnologias necessárias é imediato e com custos muito reduzidos, limitando desta forma a políticas protecionistas apenas às lojas (App Store e Google Play) e ainda os diversos registos *online* necessários. No entanto, o mercado apresenta baixos níveis de diferenciação o que leva à saturação do mesmo.

A mudança para os clientes, prende-se apenas com o comodismo e histórico de relação com as plataformas da concorrência e como tal, exige o adicionar de um outro valor superior para os mesmos.

A experiência dos potenciais novos concorrentes pode refletir-se principalmente pela sua notoriedade e acessibilidade aos novos consumidores, no entanto, as grandes organizações com tais características podem apresentar pouca flexibilidade nos seus processos e limitar a sua adaptação ao novo segmento de mercado. Apesar de tudo, existe uma elevada probabilidade de entrada de novos *players*, seja como concorrentes, seja para associação a plataformas que já existem ou mesmo para compra estratégica.

Concluindo, para além da existência de uma ameaça total por parte de qualquer área ou mercado, também os custos necessários para ingressar no mercado das plataformas digitais são muito reduzidos. No entanto, existe algum atrito no que diz respeito à mudança e respetiva perda do histórico e progresso por parte dos utilizadores. Desta forma, podemos afirmar de que se trata de um mercado muito atrativo para potenciais novos concorrentes.

Ameaça de Serviços Substitutos

A possibilidade de preferencia por plataformas de *tracking* ou acompanhamento por parte dos consumidores, pode ser uma ameaça suficiente para que os mesmos nunca se convertam a um novo conceito de plataforma.

Não existe qualquer custo para os clientes no que diz respeito à adesão de produtos substitutos no caso das plataformas digitais, à exceção no caso de *upgrade* de funcionalidades pagas ou na adesão a um ginásio. O mesmo se aplica aos fornecedores de serviços substitutos.

Concluindo, o conforto e gosto por plataformas digitais dotadas de características já existentes, podem ser suficientes para que não exista espaço para um novo conceito no mercado. No entanto, a facilidade de mudança e de criação de alternativas ao existente, equilibra o nível de atratividade de produtos substitutos para médio.

Consolidação da Análise de Porter

Existe uma elevada ameaça de entrada de novos concorrentes com serviços substitutos e com nível alto de rivalidade entre as empresas da indústria dado o baixo nível de diferenciação.

O poder negocial é inexistente junto dos fornecedores dado os valores de tabela, no entanto, existe um vasto leque de opções dos mesmos serviços para cada realidade e momento da empresa. Já por parte dos clientes, é evidente um poder negocial médio visto poderem optar pelos inúmeros serviços substitutos (B2C) e pelo espaço e formas de ativação (B2B).

Concluindo, apesar do nível de competitividade muito elevado e a tendência crescente, não só dos valores do mercado como dos *players* em que nele atuam, trata-se de um mercado pouco diferenciado e muito afunilado apenas num polo de oferta. Tendo em conta esta mesma realidade, a somar à oferta pioneira que a HIO tem para apresentar ao público, este mercado é altamente atrativo desde que assumido um posicionamento oposto ao de todos os concorrentes, tal como é o caso de um *social gamifactor*. Desta forma, é possível assumir um grau de atratividade elevado no mercado das aplicações móveis desportivas.

3.1.3 O Mercado

Na presente seção, pretende-se a compreensão de todos os *players* do mercado e dimensão do mesmo. Desta forma, é possível sustentar o porquê de ser necessário assumir uma posição no polo oposto de tudo o que já existe.

Principais *Players*

Com base na categorização feita pelas lojas Google Play e App Store, organiza-se o mercado segundo os seguintes segmentos:

Tracking (ferramentas de monitorização e acompanhamento de distâncias utilizando localização por GPS): Runkeeper, Nike+, Strava, Runtastic, Endomondo, Freeletics, Runmeter, MapMyRun (e semelhantes by UnderArmour) e RunSocial.

Crunch (ferramentas focadas em exercícios para abdominais): Sworkit, Fitway, Passion4Profession, Runtastic SixPack e Instant.

Fitness (ferramentas dedicadas à construção de planos de treino com pesos e/ou peso do corpo, com ou sem acompanhamento): All-in Fitness, Fitness for women, Zova, Virtual BodyTrainer, Cody, FitStar Yoga, Freeletics, Runtastic Results, Sworkit, Carrotfit, Keelo e Record by UnderArmour (*Fitness e Tracking*)

Quick Routines (ferramentas com breves treinos de poucos minutos para fazer em casa): Seven, Quick4, QuickFit, Keelo, Passion4Profession, 5minute, 7Min, 7Minute, Workout (7 minute), Carrot Fit, Bodyweight e FitStar.

Dimensão

Tal como demonstrado pelo gráfico 1 representado, estima-se que o mercado de aplicações móveis apresente um valor de 61.6 mil milhões de dólares no ano de 2017, com peso de 77% para jogos e aplicações que tenham funcionalidades de jogos.

Já no gráfico 2, observamos que das 3.4 mil milhões de pessoas que se encontra online diariamente, 2.3 mil milhões são utilizadores de *smartphone*, confirmando desta forma a teoria de que o mundo está completamente conectado *on the go*.

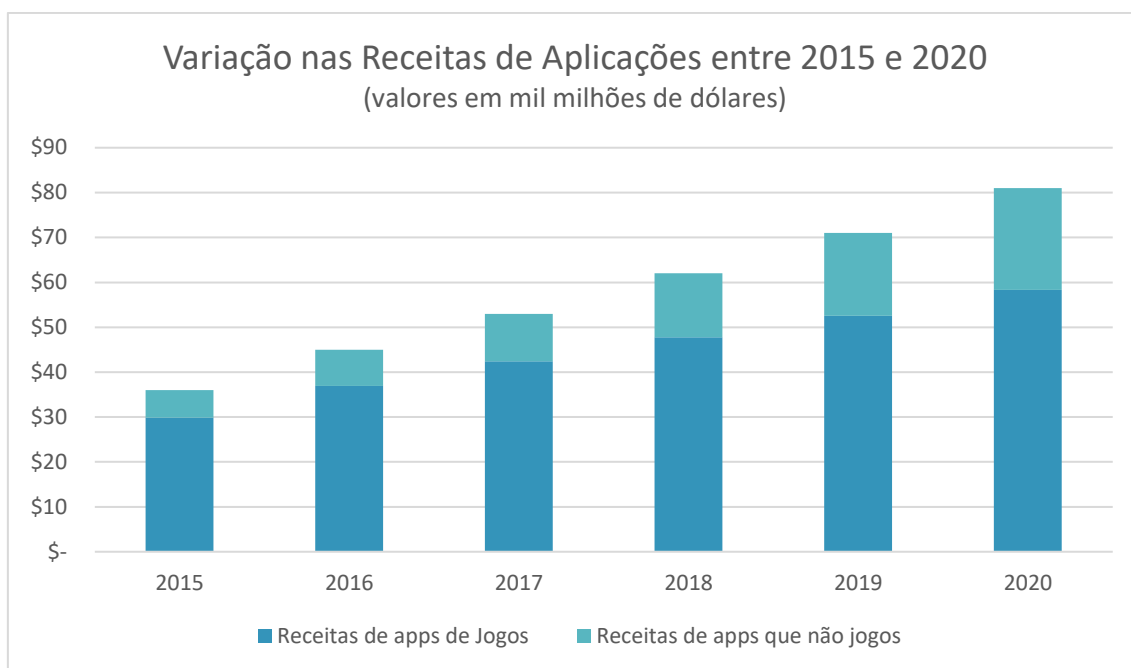


Gráfico 1 – Variação nas Receitas de Aplicações entre 2015 e 2020. Adaptado de: <https://newzoo.com/insights/articles/global-mobile-market-report-app-market-to-gross-44-8bn-this-year/>

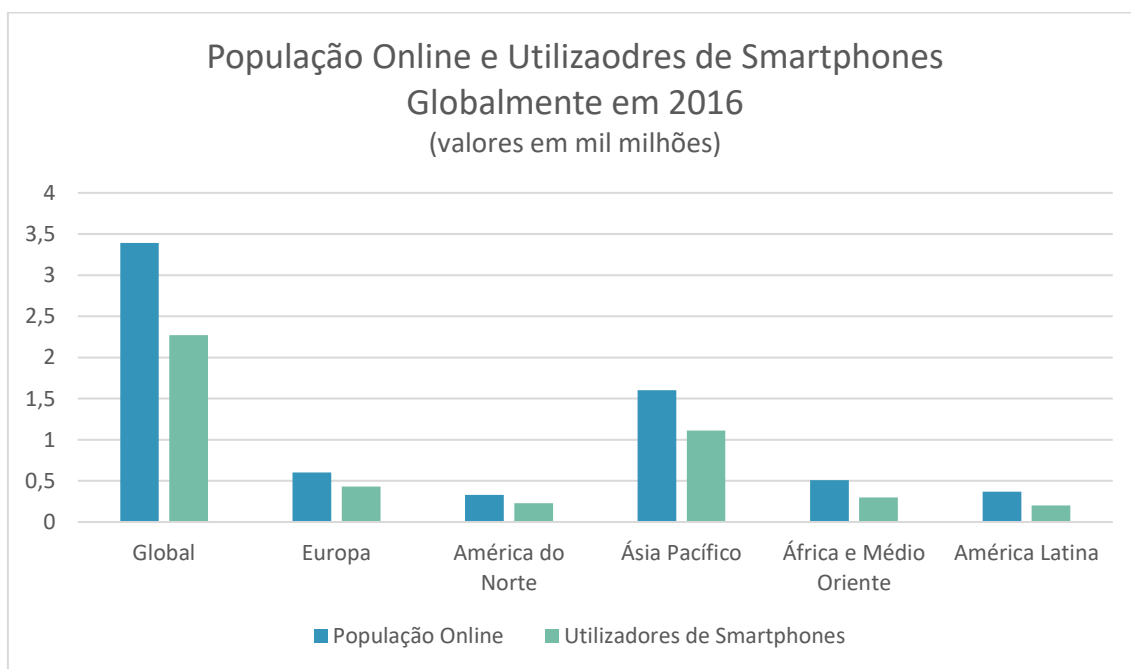


Gráfico 2 – População Online e Utilizadores de Smartphones Globalmente em 2016. Adaptado de: <https://newzoo.com/insights/articles/global-mobile-market-report-app-market-to-gross-44-8bn-this-year/>

Evolução e Taxa de Crescimento

Como demonstrado no gráfico 1, o mercado das aplicações móveis, de 2015 para 2016, aumentou de 35.8 mil milhões para 44.8 mil milhões de dólares, com as app's de jogos e com funcionalidades de jogo a perder um ponto percentual para 82%, o que representa 36.5 mil milhões de dólares.

Segundo a Business of Apps (figura 3), as categorias com maior taxa de crescimento por ordem crescente são as seguintes: Entretenimento; Comunicação; Ferramentas; Fotografia; Compras; Social; Multimédia e Vídeo; Música e áudio; Desporto; Jogos.

O mesmo pode ser confirmado no gráfico 3, onde na primeira metade do ano de 2016, as app's de jogos, de componente social e de desporto se encontram nas cinco categorias com maior crescimento na loja Google Play, em primeiro, segundo e quinto lugar respetivamente.

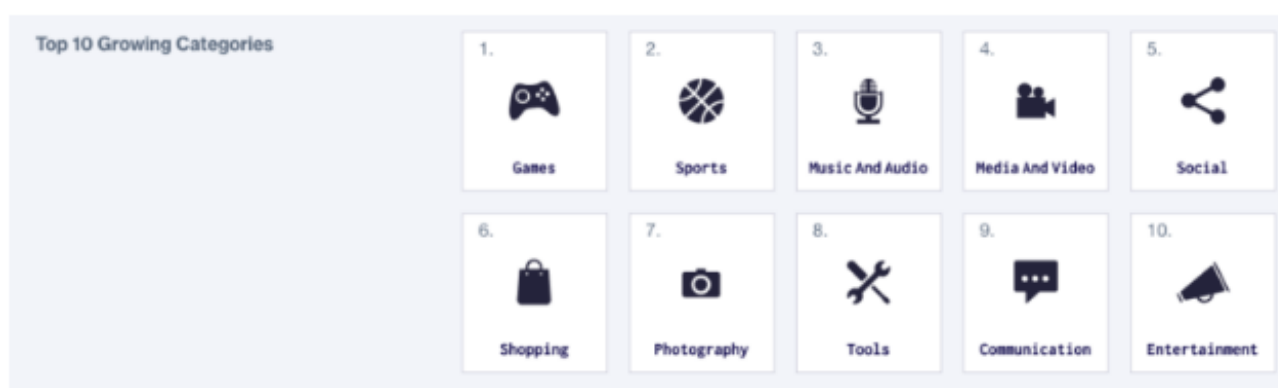


Figura 3 – Top 10 Growing Categories. Fonte: <http://www.businessofapps.com/sports-apps-are-the-fastest-growing-category-this-june-says-ironsource-platform/>

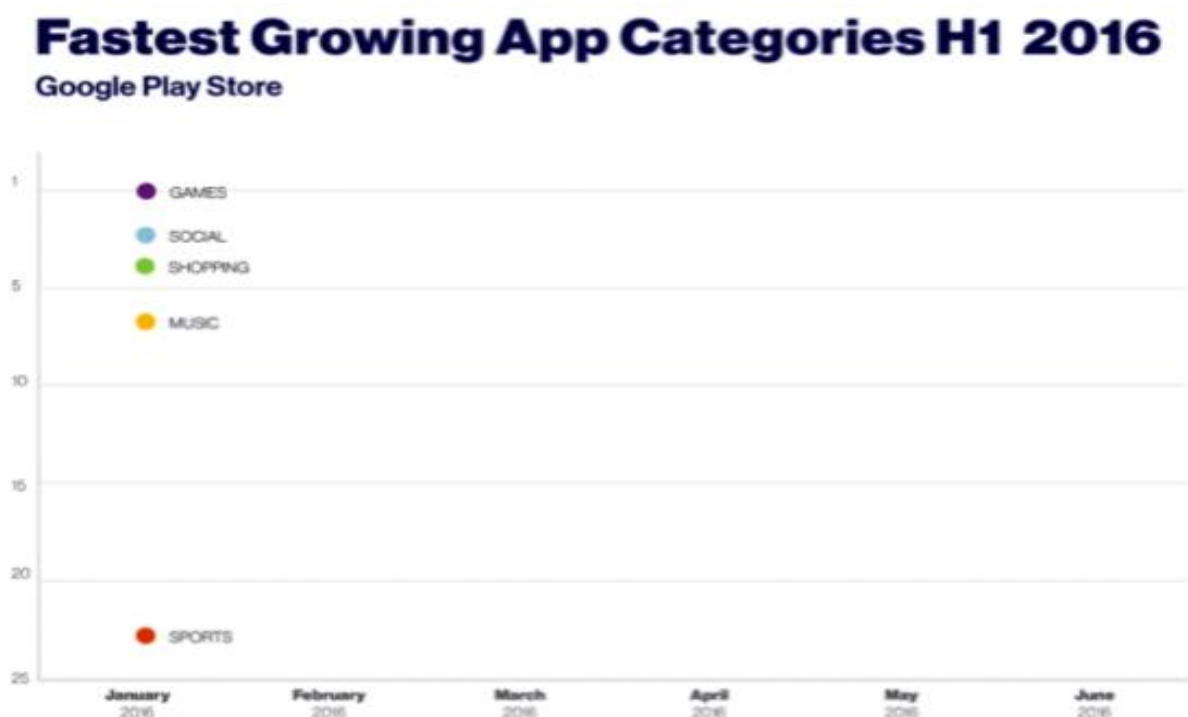


Gráfico 3 – Categorias de app's com maior crescimento no primeiro semestre de 2016. Fonte: <http://www.businessofapps.com/sports-apps-are-the-fastest-growing-category-this-june-says-ironsource-platform/>

Projeção Futura

No futuro, tal como observado no gráfico 1, prevê-se que o mercado valha 53.4 mil milhões de dólares no final do presente ano com aumento para 61.6 e 70.6 para 2018 e 2019 respetivamente. A previsão de 80.6 mil milhões de dólares para o ano de 2020 e com uma queda de representação do sector dos jogos para 72%, equivale a 58.1 mil milhões de dólares, um valor muito superior aos anos anteriores com maior quota de representação.

3.1.4 Clientes Potenciais do Negócio

Dentro do universo desportista e utilizadores de *smartphones* e aplicações móveis, podemos categorizar as seguintes preferências e tipos de utilizadores que são comuns a todos. Estes tipos de utilizadores são todos aqueles que a HIO pretende atrair como o segmento de consumidores B2C.

Preferências do Consumidor: Ofertas e propostas personalizadas, relevância para desenvolvimento pessoal, ser notificado, desafios, entretenimento, jogos e fator “*wow!*”.

Personas

Weekend Runners: Todos os que calçam uns ténis ao fim de semana para uma corrida, um fato para agarrar na prancha e ir para dentro de água, nos tacos para bater umas bolas, etc.

SportsPeople: Todos os que fazem os típicos 3 treinos semanais. Seja para uma corrida, puxar ferro no ginásio ou os treinos da modalidade que pratica.

Non Stoppers: Todos aqueles que ao passar por um dia sem treinar sentem a “comichão”, peso na consciência ou até “mais gordos”.

Self Made Legends: entre os Profissionais e as Elites existe um grupo pessoas incríveis a fazer coisas tão bem ou melhor que muitos atletas de elite. Pessoas que têm capacidade e potencial para serem tão boas ou melhores do que aqueles “que vemos na televisão”. Essas pessoas fazem parte da missão principal da HIO. São pessoas que por si só alcançaram ou podem alcançar o “Monte Olimpo” escalando as suas próprias metas.

Special Elite: o topo dos profissionais, “os da televisão” que já provaram o seu valor e já só olham para o topo ou tentam manter o seu posto de elite.

Customer Journey

A seguinte *customer journey* pretende de uma forma muito breve, ordenar e compreender todos os pontos de contato dos utilizadores HIO. Desde o conhecimento até à fidelização.

Fase 1: Conhecimento sobre a HIO (através de outros utilizadores);

Fase 2: pensar em aderir (pesar prós e contras sobre essa adesão e desejo);

Fase 3: Convite recebido através de desafios criados por outros utilizadores;

Fase 4: Motivação (Intrínseca, através de Notificação ou Desafio) / Lembrança (desejo de visita à plataforma);

Fase 5: Análise e Impulso (Criar ou aceitar desafio) / Fazer *Scroll & Likes* apenas;

Fase 6: Treinar e Completar desafio;

Fase 7: Recolher recompensas e reconhecimento social;

Fase 8: Repetir.

3.1.5 Análise da Concorrência

No presente subcapítulo, o objetivo passa por compreender quem são os concorrentes, as suas principais características, a sua estratégia, como se posicionam e a quota de valor do principal concorrente do mercado *mobile* desportivo.

Principais concorrentes

Apesar de todas as aplicações referidas anteriormente serem consideradas concorrência graças à sua natureza de simples e rápida utilização na área da saúde e do desporto, a maior parte foca-se em soluções breves de exercício físico. Esta realidade afunila a concorrência direta para os *players* que criam uma verdadeira experiência a médio/longo prazo e exploram os *insights* de desportistas e atletas que procuram progresso e evolução em si mesmo em vez de pequenas razões para conseguir praticar exercício físico. As aplicações focadas na monitorização de desportos que envolvem distância, *Running* e *Cycling* essencialmente, com destaque para: Runkeeper, Nike+, Strava, Runtastic, Endomondo, Freeletics, Runmeter, MapMyRun (e semelhantes by Under Armour) e RunSocial. Um pouco menos direta, mas com peso relevante no que diz respeito à oferta, as plataformas que oferecem um acompanhamento quase de mão dada com o utilizador para que acompanhe o seu processo e sinta disciplina na sua prática desportiva: All-in

Fitness, Fitness for women, Zova, Virtual BodyTrainer, Cody, FitStar Yoga, Freeletics, Runtastic Results, Sworkit, Carrotfit, Keelo e Record by Under Armour.

Características dos Concorrentes

Especial atenção para a Record by Under Armour – visto ser a plataforma com a oferta mais completa do mundo digital do *fitness* e que mais se aproxima da HIO - que apresenta uma função de monitorização (de preferência com a utilização de *wearables*, caso contrário a informação deve ser colocada à mão caso exista), de atividade (contagem de passos essencialmente), nutrição, *fitness* e qualidade do sono. Funciona à base de monitorização e objetivos de forma a dar *feedback* contante sobre o nosso estado de saúde e respetivas propostas de melhoria contínua. Apresenta ainda uma funcionalidade de criação de desafios, focados apenas em objetivos gerais: mais passos, Desafio de peso, mais calorias queimadas, mais treinos, mais tempo de treino e Maior distância. Esta funcionalidade apenas permite a criação de desafios com convite de outros e não existe qualquer tipo de prova da realização do mesmo a não ser presencial e *offline*, anulando desta forma qualquer tipo de interação social dentro da mesma.

Estratégia e Posicionamento das app's concorrentes

No caso das aplicações “*Quick Routines*”, seguem um caminho de criação de vários tipos de treino rápido de forma a não saturar o utilizador e dinamizar o seu progresso com treinos simples e que podem ser feitos em qualquer local sem material de ginásio. Focam-se no desenvolvimento de pequenos treinos pagos de forma a que utilizadores mais conformistas relativamente à atividade física se sintam realizados pelos vários treinos e pelos inúmeros exercícios diversificados.

As aplicações do tipo *Crunch* vão diretas ao que as pessoas menos informadas procuram ou então aqueles que pretendem um treino complementar mais específico: Abdominais e somente todos os tipos de exercícios para todas as secções da região do abdómen.

As aplicações dedicadas ao *Tracking* de distâncias dirigem-se pela otimização das suas ferramentas de localização, criação de metas para os utilizadores e comparação de resultados. Algumas chegam mesmo a criar/associar-se a eventos para utilização das suas plataformas.

Por último, as *Fitness apps* com fortes estratégias de criação de comunidades em torno de treinos planeados conforme os objetivos personalizados dos utilizadores e com pacotes

premium pagos para melhores treinos ou mesmo acompanhamento virtual ou à distância por um treinador.

Algumas das marcas referidas, como o caso da Nike e Under Armour, têm como estratégia adquirir plataformas complementares às suas de forma a expandir o seu raio de ação no mercado digital do desporto e da saúde ou aumentar a sua base de utilizadores e respetiva informação sobre os mesmos.

Mapa Percetual

O seguinte mapa percetual pretende confirmar de uma forma visual o posicionamento diferenciador da HIO. Apesar de a Record by Under Armour se encontrar algo perto, esta está dependente da utilização de *gadgets* e *wearables* (ainda por mais com um pvp algo elevado) focados na monitorização de variáveis de saúde como a alimentação, horas de sono, passos dados e intensidade de treino, o que em nada se relaciona com a atividade da HIO.

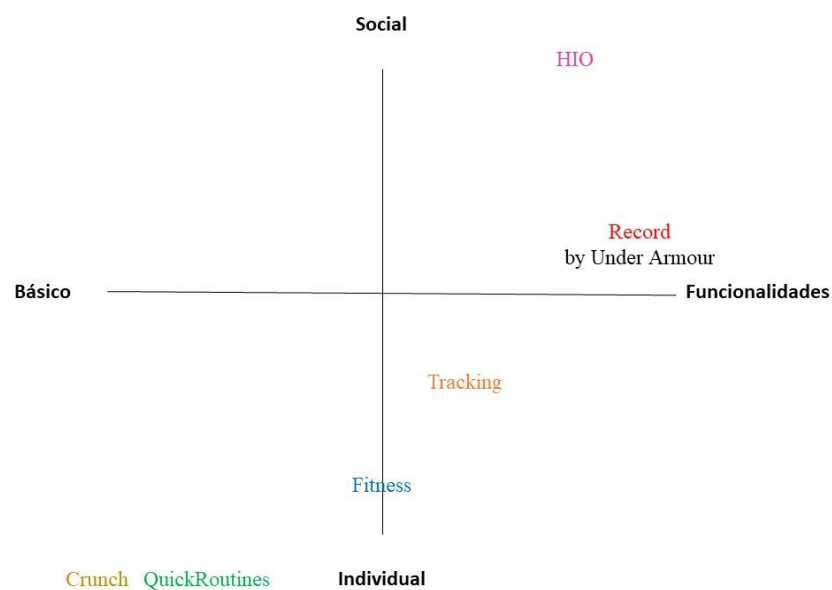


Figura 4 – Mapa Percetual: Mercado das app's desportivas

3.2 Análise Interna

A HIO, constituída por uma equipa de 5 sócios cofundadores (CEO, CPO, *Head Developer*, *Art Director* e CFO), procura construir o seu primeiro espaço no mercado e *performance* apenas com a referida massa humana e os recursos mínimos necessários para um projeto desta natureza: Domínio, servidor e registos legais.

Uma equipa feita de “empreendedores todo-o-terreno” que não se limitam a atividades dentro da sua área de formação e experiência, *marketing*, gestão, *development*, *design* e finanças respetivamente. Dedicam-se sim, ao cumprimento de todas as atividades necessárias ao progresso de cada componente deste projeto.

Apresenta-se com uma situação económico-financeira, limitada a capital reunido pelos sócios e a atribuição de uma bolsa de fundos comunitários para incentivo ao empreendedorismo.

Uma nova marca no mercado com o conceito inédito de um *social gamifier* de forma a ir ao encontro de um conjunto de *insights* desportistas ainda por explorar. Posicionando-se à parte das restantes redes sociais como intermediário particular no mundo do desporto entre marcas e consumidores. Este *social gamifier*, poderá facilmente ser replicado noutros mercados e ecossistemas dado a inexistência deste conceito no mercado global. No entanto, para poder afirmar este novo conceito e plataforma, a HIO está dependente de um crescimento exponencial de utilizadores e atração de marcas parceiras.

3.2.1 Análise SWOT

De seguida, uma análise às forças e fraquezas internas da HIO e às oportunidades e ameaças do mercado em que se insere.

Tabela 2- Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
- Serviço procurado por marcas; - Mercado de grande dimensão e em crescimento (B2C e B2B); - Existência de comunidades desportistas e o seu carater de competição; - Existência de muitos eventos desportivos para associar e ativar a marca (sair da <i>app</i>); - Desporto pode ser praticado por qualquer pessoa e em qualquer lugar ou circunstância; - Apoios e incentivos ao empreendedorismo e inovação.	- <i>Social gamificator</i> apenas para o mundo do desporto; - Demasiada oferta de redes sociais; - Independência dos utilizadores respetivamente à <i>App</i>; - Possibilidade de simular atividade noutra plataforma generalista (Facebook, Instagram, Twitter, etc.); - Marcas de outros mercados e setores facilmente investem numa forte entrada no mercado do desporto e saúde.
Forças	Fraquezas
- Exploração dos <i>insights</i> desportivos: motivação, competição, recompensas e reconhecimento social; - Conceito inédito: <i>Social gamificator</i>; - Posicionamento como intermediário entre utilizadores e marcas; - Rede social focada na área do desporto e respetivos perfis (utilizadores, treinadores, atletas e marcas); - Flexibilidade para aplicação em qualquer mercado; - Negócio de custos reduzidos e flexibilidade para erros.	- Ainda por se afirmar no mercado; - Falta de utilizadores; - Marca desconhecida do público; - Ausência de parcerias; - Não fazer parte de uma grande marca; - Não é autossustentável.

3.2.2 SWOT Dinâmica

Com base na análise base anterior, segue-se uma classificação do peso de cada ponto (1 a 6) enunciado de forma a concluir quais os mais relevantes e decidir as devidas medidas estratégicas a tomar.

Tabela 3 – SWOT dinâmica: Peso das forças e fraquezas no negócio

		Impacto no negócio			Tendência		
Forças		Reduzido	Médio	Elevado	Piorar	Manter	Melhorar
Exploração dos insights desportivos	(4)		x			x	
Conceito Inédito: <i>Social gamification</i>	(6)			x			x
Posicionamento como intermediário entre utilizadores e marcas	(5)			x		x	
Rede social focada na área do desporto e respetivos perfis	(4)		x			x	
Flexibilidade para aplicação em qualquer mercado	(6)			x			x
Negócio de custos reduzidos e flexibilidade para erros	(5)			x		x	
Fraquezas					Melhorar	Manter	Piorar
Por afirmar no mercado	(4)			x	x		
Falta de utilizadores	(4)			x	x		
Marca desconhecida	(4)			x	x		
Parceiros	(3)		x		x		
Não fazer parte de uma grande marca	(3)	x				x	
Não é autossustentável	(4)			x	x		

Tabela 4 - SWOT dinâmica: Relevância das oportunidades e ameaças no negócio

		Impacto no negócio			Probabilidade de Ocorrência		
Oportunidades		Reduzido	Médio	Elevado	Reduzida	Média	Elevada
Serviço procurado por marcas	(5)		x				x
Mercado de grande dimensão e em crescimento (B2C e B2B)	(6)			x			x
Comunidades desportistas e o carácter de competição	(5)			x		x	
Eventos desportivos	(4)		x			x	
Tudo tem desporto	(5)			x		x	
Apoios e incentivos ao empreendedorismo e inovação	(4)		x			x	
Ameaças							
Social gamificator apenas no mundo do desporto	(2)	x			x		
Demasiada oferta de redes sociais	(6)			x			x
Independência dos utilizadores respetivamente à App	(5)			x		x	
Possibilidade de simular atividade noutra plataforma generalista	(4)			x	x		
Marcas de outros mercados e sectores facilmente investem numa forte entrada no mercado do desporto e saúde	(6)			x			x

Com base na classificação anterior, segue-se o cruzamento dos pontos com maior pontuação entre análise interna e externa de forma a concluir qual a resposta e abordagem-chave a ter perante determinada realidade.

Tabela 5 – SWOT dinâmica: Cruzamento das fraquezas com as ameaças

		Fraquezas			
		Por se afirmar no mercado	Falta de Utilizadores	Notoriedade	Não é autossustentável
Ameaças	Demasiada oferta de redes sociais	<i>Social Gamificator</i>	Uma comunidade de cada vez (Gym e Running)	Criação de comunidades	
	Independência dos utilizadores face à App	<i>Social Gamificator</i>	Criação de comunidades	Novidade: <i>Social Gamificator</i>	
	Outros sectores entram facilmente no desporto e saúde	Atuar antes da concorrência	Uma comunidade de cada vez	Atuar antes da concorrência	Compra da marca

No cruzamento dos dois fatores mais negativos, conclui-se a necessidade de atuar depressa e de forma diferenciadora através de um *social gamificator* e uma estratégia de *growth hacking* com foco na criação de comunidades.

Tabela 6 – SWOT dinâmica: Cruzamento das forças com as ameaças

		Forças			
		Conceito inédito de <i>Social gamificator</i>	Posicionamento como intermediário	Flexibilidade para aplicar em qualquer mercado	Negócio de custos reduzidos e flexibilidade para erros
Ameaças	Demasiada oferta de redes sociais	Foco no conceito e adição de funcionalidades	Não ser rede social» <i>Social Gamificator</i>	Plano de contingência para outro mercado	Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez
	Independência dos utilizadores face à App	Envolver a comunidade no jogo social	Assumir posicionamento como <i>social gamificator</i>		Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez
	Outros Sectores entram facilmente no desporto e saúde	Atuar antes da concorrência	Atuar antes da concorrência	Atuar antes da concorrência	Atuar antes da concorrência

Com base nas forças da HIO e as ameaças externas, reforça-se a necessidade de atuar depressa no mercado através de uma estratégia de *growth hacking* que permita uma abordagem de tentativa e erro sem custos relevantes.

Tabela 7 – SWOT dinâmica: Cruzamento das forças com as oportunidades

		Forças			
		Conceito inédito de <i>Social gamificator</i>	Posicionamento como intermediário	Flexibilidade para aplicar em qualquer mercado	Negócio de custos reduzidos e flexibilidade para erros
Oportunidades	Serviço procurado por marcas	Integração de ferramentas e perfis especiais para marcas	Integração de ferramentas e perfis especiais para marcas	Desenvolvimento futuro de novas plataformas semelhantes	Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez
	Mercado grande e em crescimento	Aposta como “Novidade” e relação pessoal na iniciação	Estabelecer estratégia de comunicação e monitorização	Explorar e testar o mercado	Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez
	Existência de comunidades desportistas e o seu carácter de competição	<i>Gamification</i> dotado dos <i>insights</i> referidos anteriormente	Criar comunidades para marcas	Explorar e testar o mercado	Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez
	Desporto para todos	Aplicação a qualquer situação e tipo de marca	Ligar num mundo só, todo o ecossistema desportista	Explorar e testar o mercado	Aplicar técnicas de <i>growth hacking</i> à vez

Cruzando os dois fatores mais favoráveis a nível interno e externo, mantém-se a tendência para aplicação de uma estratégia de *growth hacking* e de criação de funcionalidades diferenciadoras tal como referido ao longo de todas as análises.

Tabela 8 – SWOT dinâmica: Cruzamento das fraquezas e oportunidades

		Fraquezas			
		Por se afirmar no mercado	Falta de utilizadores	Notoriedade	Não é autossustentável
Oportunidades	Serviço procurado por marcas	Crescer número de utilizadores	Crescer número de utilizadores	Criação de comunidades	Possível venda a marcas Venda de espaço
	Mercado grande e em crescimento	Identificar grupos certos	Identificar grupos certos	Embaixadores	Possível venda a marcas Venda de espaço
	Existência de comunidades desportistas e o seu carácter de competição	<i>Gamification</i>	<i>Gamification</i>	<i>Gamification</i>	
	Desporto para todos	Uma comunidade de cada vez	Uma comunidade de cada vez	Uma comunidade de cada vez	

Por último, o aproveitamento das fraquezas internas com as oportunidades do exterior, pede a gamificação da vida real, criando comunidades para crescer o número de utilizadores da plataforma HIO.

Após esta análise detalhada e intensiva, são identificados os seguintes fatores críticos de sucesso que permitem uma abordagem ao mercado com maior probabilidade de sucesso e respetivas diretrizes estratégicas a tomar.

Diretrizes estratégicas

- Criação de serviços *premium* para marcas (Ponte entre B2C – B2B);
- *Gamification* da vida real (mais funcionalidades complementares inerentes às redes sociais tradicionais) – Oferta de um *social gamificator*;
- Construção de várias pequenas comunidades (a começar com vários ginásios e locais de corrida) unindo todas num grande ecossistema;
- Simular potencial venda/compra por outrem, assim como venda de espaço dentro da plataforma;
- Utilizar embaixadores como representantes e motor de ignição para cada comunidade.

Fatores críticos de sucesso

- Rapidez no lançamento antes da concorrência;
- Aplicação de diversas técnicas de *growth hacking* de forma a procurar um crescimento eficiente tendo em conta o orçamento reduzido disponível. Uma técnica de cada vez de forma a identificar quais resultam e as que não resultam;
- Plano de comunicação transparente e pessoal (com especial atenção no arranque piloto);
- Construção de plataformas de *social gamification* para outros mercados de forma a conquistar os mesmos com o novo conceito e de forma pioneira.

3.3 Conclusões do Capítulo

Após a análise completa de todos os componentes que envolvem a HIO, tanto as intrínsecas como as que a rodeiam, é perceptível que esta nasce devidamente direcionada para o sucesso. Todas as conclusões retiradas, confirmam a intensão de diferenciação pretendida perante a realidade do mercado e que em qualquer circunstância existe uma solução estratégica positiva.

Concluindo, é fundamental a criação de ferramentas e um meio para que as marcas venham acrescentar valor à plataforma. Esta plataforma apenas pode existir enquanto *social gamificator* e com o valor acrescido de comunidades de onde nascem ecossistemas de embaixadores. A ter em conta que, para tudo seja possível de executar com sucesso, é necessário lançar a HIO no mercado antes de futuros concorrentes diretos. Esse lançamento deve ser feito através de uma estratégia de *growth hacking*, o que irá permitir a criação de um impacto relevante e sustentável tal como referido ao longo de toda a revisão de literatura.

Capítulo 4 – Estratégia de Growth Hacking e Gamification

Enquanto CEO, a decisão de criar uma estratégia de *growth hacking* para apresentar internamente a toda a equipa HIO, tem o objetivo de lançar a mesma no mercado. Pretende em primeiro lugar utilizar o menor orçamento possível através de táticas de simples construção e ainda diminuir o grau de complexidade da estratégia, assim como o tempo de retorno do investimento. Em segundo lugar, com base no histórico de empresas *startup* com uma abordagem estratégica à base de *growth hacking*, com especial atenção no segmento digital, tal como verificado ao longo da revisão de literatura anteriormente apresentada, é conclusivo que em muitos casos basta apenas uma técnica de *growth hacking*, para se tratar da abordagem mais eficiente ao mercado.

No presente capítulo, podemos encontrar na secção 4.1 todos os desenvolvimentos sobre a estratégia de *growth hacking* aplicada à HIO. Definição de para quem é a estratégia e o que se pretende. Quais as necessidades de informação e as fraquezas dos outros. Construção de uma comunidade e utilização das ferramentas *growth hacker funnel* e *loyalty loop* para construção da *growth machine*. Finalmente, simulação de técnicas já existentes aplicadas à HIO, assim como apresentação de possíveis técnicas para posterior decisão de quais integrar nesta estratégia.

Na secção 4.2 dedicada à *gamification*, encontra-se uma simulação de funcionalidades de jogos aplicados à realidade da HIO igualmente para posterior decisão de quais aplicar.

4.1 Modelo de Negócio

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), autores da obra *Business Model Generation*, o *business model canvas* descreve com racionalidade, como uma organização cria, entrega e captura valor.

O *business model canvas* pode ser dividido em dois principais quadrantes, eficiência e valor. No primeiro, encontramos os pontos chave no modelo de negócio. Atividades-chave, parceiros-chave, recursos-chave e estrutura de custos. No segundo, encontramos todas as vertentes relevantes para consumidores. A proposta de valor (figura 5), quem são os segmentos de clientes (figura 5), a relação com os mesmos, os canais e quais os fluxos de rendimento.

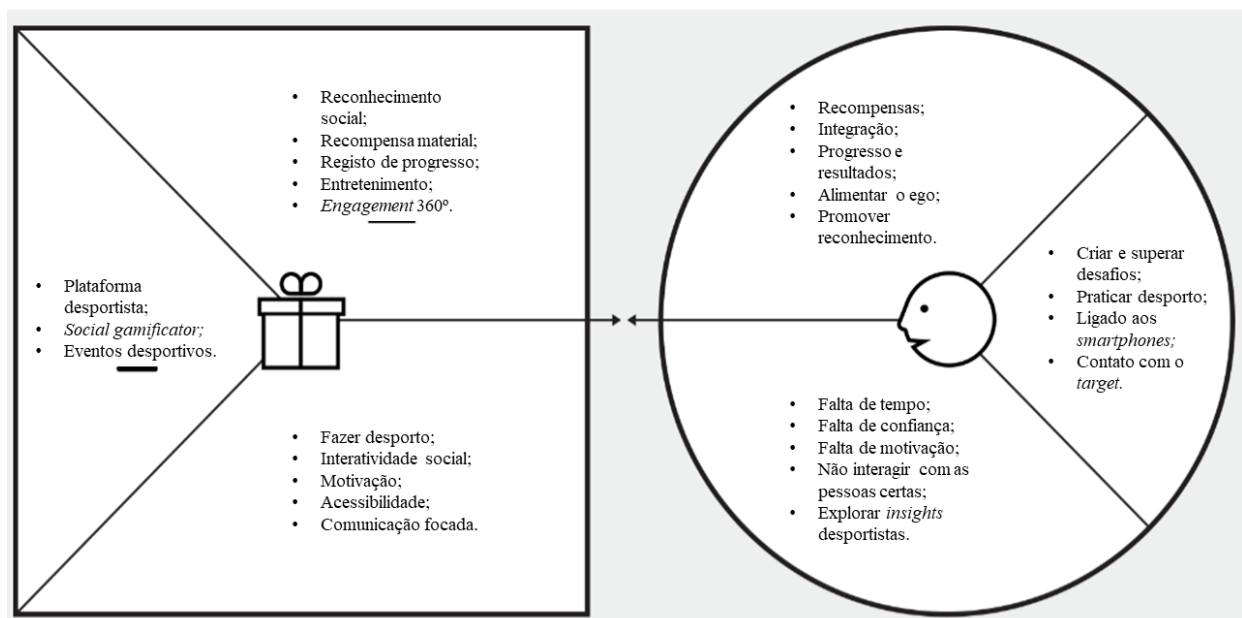


Figura 5 – Proposta de Valor

Tendo como base o tradicional *business model canvas*, o modelo de negócio da HIO está estruturado da seguinte forma para compreensão de toda a sua existência e atividade:

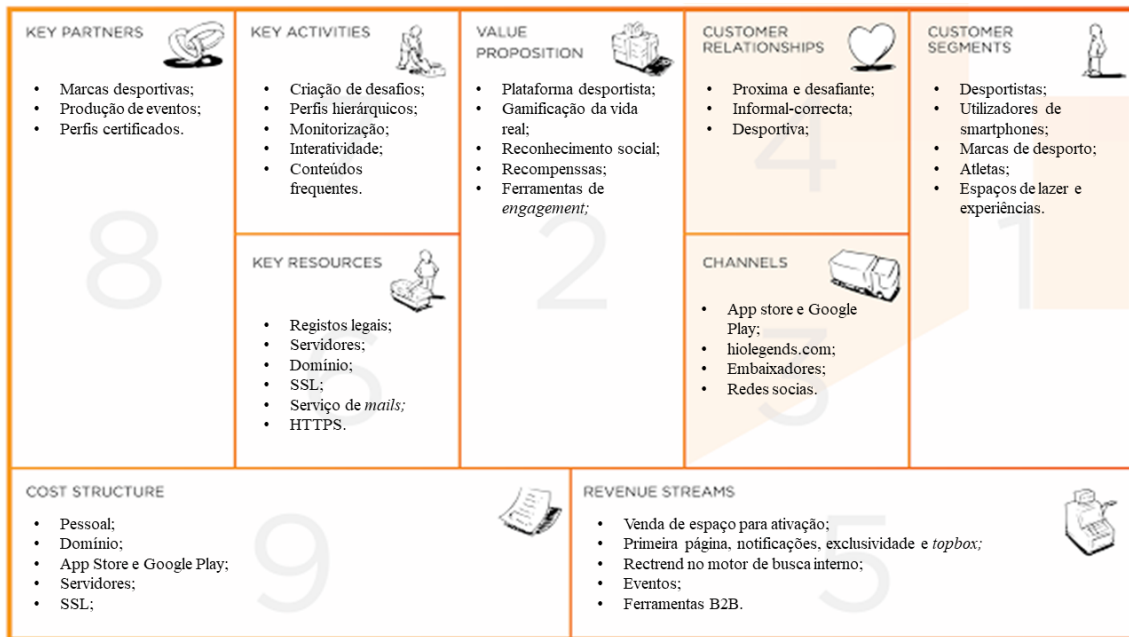


Figura 6 - Business Model Canvas

1) Segmentos de Clientes

Desportistas; Utilizadores de *smartphones*; Atletas amadores e profissionais; Marcas de desporto assim como marcas associadas a um estilo de vida saudável; Espaços de lazer e experiências.

2) Proposta de Valor

Plataforma de interação típica desportista; Serviço gratuito, conveniente e acessível; Gamificação da vida real como fator revolucionário; Reconhecimento social e realização pessoal; Recompensa do esforço; Entretenimento; Novidade; Foco e precisão de comunicação para o tipo de ambiente desportivo; Ferramentas de *engagement* e criação de experiências 360° (Iniciativa do utilizador, participação do utilizador, pensamento do utilizador e recompensa do utilizador); Ferramentas de comunicação e diferenciação totalmente alternativas das tradicionais e digitalmente habituais; Espaço para descoberta de novos embaixadores da marca.

3) Canais

App Store & Google Play; hiolegends.com; Equipas e Embaixadores; *Storytelling Blog*; Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn); Eventos (próprios e ativação em terceiros); *Press release* alternativo (Carta *premium* e personalizada); Ginásios e espaços de desporto.

4) Relações com os Clientes

Comunicação informal-correta; Proximidade e desafio; Adaptação à realidade de cada utilizador; Espaço para propostas, recomendações e *feedback* em geral (*market driven*); Espírito: 9Gag/Nike/Adidas/Tag Heur/Under Armour; Pessoal e de constante agradecimento (especial atenção nas fases de teste).

5) Fluxos de Rendimento

Highlights (Primeira página, Notificações, Exclusividade, *Top box*); “RecTrend” (recomendação no *search*, destaque nas páginas *Hot* e *Trending*); Eventos; Informação dos utilizadores para filtros de comunicação (B2B); Espaço no *Blog*; Espaço nas páginas de perfil de Marca/Atleta/Treinador; Criação de *social gamificators* para outros serviços.

6) Recursos-Chave

Registos de Marca e Logo; Servidores; hiolegends.com; Certificado SSL; Serviço de *mail*; Certificado Https.

7) Atividades-Chave

Criação de desafios; Criação de páginas de Treinador/Atleta/Marca; Monitorização da atividade da comunidade; Interatividade reativa; Conteúdos virais (Redes sociais e *blog*); *Marketing* interno (Aposta e inspiração para evoluir e permanecer na equipa, uniformizar relação marca-cliente).

8) Parcerias-Chave

Marcas desportivas (valorização, divulgação e notoriedade); Produção de eventos desportivos (organização e patrocínios); Perfis certificados, principalmente atletas (Credibilidade).

9) Estrutura de Custos

Pessoal; Domínio; App Store & Google Play; Servidores; Certificado SSL; Espaço de trabalho; *Hosting*, Serviço de *mail*.

Relativamente ao modelo de negócio e no que respeita ao segmento alvo, este é constituído pelos utilizadores de *smartphones*, desportistas (com foco nos atletas de *running* e ginásio numa primeira etapa) nos quais estão incluídos atletas profissionais, lojas/marcas de desporto e espaços de lazer que promovam algum tipo de experiências.

O produto é apresentado como uma plataforma de interação focada no desporto e sem quaisquer custos de utilização tornando-o mais acessível a todos os utilizadores. Um espaço que torna a vida real num jogo focado no utilizador, no seu desenvolvimento

enquanto atleta e na interação social como base de motivação na direção de reconhecimento e recompensa. Um espaço de entretenimento onde é possível estar a par dos feitos da comunidade e interagir com a mesma em tom de desafio e motivação. Aposta na novidade e no foco da comunicação para um ecossistema específico. Ferramentas à disposição das marcas para criação de *engagement* orgânico e experiências relevantes para os utilizadores (que vão desde a iniciativa dos mesmos em interagir com a marca, envolverem-se com a mesma numa experiência que os faz pensar nessa marca e ainda serem recompensados por essa mesma marca). Disposição de ferramentas de comunicação e de diferenciação específicas para o tipo de plataforma e desporto. Forma de fácil ligação entre marcas e potenciais embaixadores.

No que diz respeito à distribuição do serviço, esta será feita através de lojas de aplicações como a App Store e a Google Play, através de hiolegends.com, *blog* e uma forte presença nas redes sociais, assim como em eventos. Utilização de referências como embaixadores. Cartas *premium* fechadas a lacre com desafios personalizados para entidades e acompanhamento multimédia de todo o processo em “praça pública”.

Sendo este um produto que promove a realização pessoal e recompensa do esforço aliada a uma componente de entretenimento e novidade, será praticada uma comunicação informal-correta de modo a aproximar/ligar os utilizadores entre si, promovendo assim um saudável espírito de desafio. Utilização de um tom semelhante ao praticado pela Nike, Adidas, Tag Heur, Under Armour e 9Gag. Constante agradecimento e interação pessoal com os utilizadores, principalmente numa fase inicial.

Para que a política de serviço gratuito possa ser praticada, prevemos os seguintes fluxos de rendimentos: venda do *naming* no primeiro ecrã, pacotes de notificações, *top challenges* e *Rectrend* (recomendação no motor de busca interno, destaque nas páginas *Hot* e *Trending*), organização de eventos próprios, exclusividade para tipologias e modalidades, utilização de *big & small data*, venda de espaço no *blog* e ainda espaço nas páginas de perfil de Marca/Atleta/Treinador. Tendo ainda em conta a abordagem de outros serviços em busca de uma plataforma do género para si, pretende-se também a criação de um *social gamificator* personalizado para venda a terceiros.

Como atividades chave, a criação de desafios e páginas de atletas/marcas certificados, a monitorização da atividade da comunidade, criação de conteúdos virais e práticas de *marketing* interno.

A criação de parcerias é preponderante para a atividade. São as marcas que irão criar e aumentar a credibilidade da HIO. Na produção de eventos, é essencial a colaboração na organização e promoção. Por último, a certificação de atletas e marcas será o passo fundamental e indispensável para a credibilidade da HIO.

Por último, a “felicidade” de um negócio digital prende-se com a reduzida estrutura de custos, reduzindo desta forma o nível de risco a nível financeiro.

4.2 Estratégia de *Growth Hacking*

Uma estratégia de *growth hacking*, de acordo com as referências mencionadas na revisão de literatura, pressupõe a seguinte estrutura: definição de todos os grupos-alvo; estabelecimento de objetivos claros; no caso de produtos e serviços digitais, a identificação das páginas mais influentes para os objetivos; definição da informação essencial a retirar, tanto sobre a atividade em questão como dos consumidores; identificação das fraquezas principais da concorrência; estruturação da ferramenta *growth hack funnel*, dividida em *get visitors*, *activate members* e *retain users*; construção de comunidades; estruturação da ferramenta *loyalty loop*.

4.2.1 Guia Estratégico

Target

- Atletas de *Running* e Ginásio;
- Marcas de desporto e marcas associadas a um estilo de vida ativo e saudável;
- Media desportiva e empreendedora.

Objetivos Claros (Durante 6 meses)

- 10.000 contas criadas.
- 5.000 utilizadores ativos.
- Aumentar *brand awarness* com conversão.
- Registo de 10 marcas/treinadores.
- Utilizadores por semana: 1250.

Páginas que podem influenciar os objetivos

- *Login* (a que deve ser mais simples de todas);
- *Home* (mais importante na conquista);

- *Profile* (a mais importante na ativação e retenção).

Informação essencial

- Desportos praticados pelos utilizadores;
- Objetivos de cada utilizador;
- Aceder à localização (justificação: sugestão de desafios personalizados, pesquisa de pessoas e segmentar internamente);
- Pontos por informação adicional solicitada no futuro (aquando da existência de níveis);
- Número de desafios criados, aceites, rejeitados e concluídos (geral e por utilizador);
- Número de pessoas desafiadas em média por desafio;
- Votos positivos e negativos (geral, por desafio e respetiva proporção);
- Evolução de registos (geral);
- Frequência de logins (geral e por utilizador);
- Tempo médio de visita;
- Perfis que apenas visitam;
- Número de amigos desafiados que não têm conta;
- Desafios de cada categoria;
- Desafios apagados;
- Número de provas vs. utilizadores por desafio e categoria;
- Número de pessoas em cada nível;
- Pessoas com *EXP* suficientes para fazer o desafio de nível.

Fraquezas da Concorrência

- *Tracking* apenas – Nike+, Record by Under Armour, Runkeeper, Runtastic, Fitbit etc.
- *Training* (planos) – Nike Training, Seven-minute workout, Record by Under Armour, etc.;
- Pontuais tentativas de inserir funcionalidades de desafios – Nike+, Sports Freak, Record by Under Armour.
- Funcionalidades básicas de *gamification* – Pontos, *Rankings*, Níveis e Realidade virtual.

4.2.2 Criação de Comunidade

Missão HIO

Uma comunidade desafiante interagindo num ambiente social em prol dos seus objetivos. Um espaço de motivação através de gamificação da vida real. A HIO é o ponto de partida onde o início mais difícil é desbloqueado. Encorajamento do compromisso antes da comunidade e os seus avaliadores. É desta forma que a HIO pretende descobrir e destacar aqueles incríveis e desconhecidos atletas por todo o mundo, atribuindo o crédito e o valor que realmente merecem pelos seus feitos.

Para concretizar este sonho, a HIO constrói progressivamente um espaço “fora deste mundo” para se fazer parte. Não é um típico local com típicas pessoas a trabalhar nas horas típicas com típicas rotinas. É um sítio para se fazer parte de uma equipa lendária e uma vida digna de ser contada, o *Mount Olympus*.

Porquê partilhar

- Ninguém quer estar sozinho;
- Sensação de formigueiro quando temos algo de bom na nossa posse, especialmente sobre nós, e sentimos desejo de partilhar;
- Incentivo para que o façam através da HIO.

Como falar com a comunidade

- Desafios em cadeia;
- Conteúdo inspirador para motivação;
- Redes sociais;
- *App*;
- Eventos;
- “Mount Olympus” – Nome atribuído ao espaço de trabalho da equipa HIO e que irá desempenhar um papel muito significativo na comunicação do interior para exterior;
- *Call to Action*;
- “Escala-te” a ti próprio;
- Tom lendário, épico e inspirador;
- Fé no sucesso de cada atleta;
- Trabalho árduo é sempre recompensado;

- *Storytelling.*

4.2.3 Growth Hacker Funnel

Esta ferramenta permite de uma forma esquematizada, como referido na revisão de literatura, controlar a imprevisibilidade e tal como representado na figura 7, definir um rápido plano de abordagens a ter em 3 momentos diferentes de relação com os consumidores. Num primeiro momento, atrair visitantes para a plataforma HIO, em seguida ativar aqueles que já são membros de forma a contribuírem na construção da comunidade e por último, reter utilizadores através de um plano de fidelização.



Figura 7 – Growth Hacker Funnel

Receber Visitas

- Para se registar na HIO, apenas será possível através de convite de outros utilizadores tal como referido no tópico *Activate Members*;
- Convite direto por parte da equipa HIO (B2B, B2C e H2H);
- Desafios em rede nas redes sociais com nomeação consecutiva;
- Ativação em eventos com inscrição na plataforma para participar;
- Histórias inspiradoras no *blog* para atrair as comunidades em torno de cada entrevistado;
- Novo *e-mail* para quem não abriu o primeiro com um desafio;
- Identificação das páginas mais visitadas e atribuição de funções *CTA*;
- Procurar ser destacado pelas referências da indústria (desporto, saúde e empreendedorismo);

- Ferramentas virais dentro da plataforma (incentivo ao convite e partilha com devida recompensa);
- Contactar diretamente aqueles que interagiram organicamente com o conteúdo nas redes sociais;
- Mapear localização dos potenciais utilizadores;
- *Links* e direções no *e-mail*;

Ativar Membros

- Desafio criado por utilizadores para não-utilizadores como parte do processo de registo (mais tarde atribuição de pontos). Para se registar na HIO, apenas será possível através de convite, seja pela própria ou outros utilizadores;
- *User created content* para ativação nas redes sociais e utilização como conteúdo na plataforma;
- Leitura e incentivo à partilha de histórias inspiradoras;
- Obrigação de provar o seu ascender de nível ou manter o mesmo – jogo sem fim à vista;
- Objetivos, metas e modos para desbloquear;
- Programa de convite a utilizadores em nível avançado para se tornarem embaixadores.

Reter Utilizadores

- Recompensas sociais (*rankings*, estatutos, reconhecimento, etc.), digitais (medalhas, níveis) e materiais (troca de pontos, prémios, etc.);
- Contacto pontual e direto na procura de *feedback*;
- “Vício” de um jogo que não tem fim;
- Caso os utilizadores alcancem o final do jogo, criar novas metas com atendimento *premium* (pessoal, com idolatração, mas com um certo distanciamento, recompensar e destacar membros da comunidade);
- Criação de uma nova plataforma só para os “Lendários”. Onde só entram com convite e credenciais autorizadas. Um mundo apenas para os melhores dos melhores.

4.2.4 Loyalty Loop

Como referido na revisão da literatura, esta ferramenta cobre todas as fases de relação com um utilizador. Desde a primeira impressão do utilizador potencial até à criação de laços com um utilizador fidelizado, o *loyalty loop* pressupõe a definição de diversas técnicas para cada fase da relação com os seus clientes.

Tabela 9 – Loyalty Loop da HIO.

Considerar	• Desafio de amigos; • Incentivo de uma marca noutra rede social (HIO inclusive).
Avaliar	• Primeiro impacto - UX e UI para compreensão e associação a uma experiência fluida; • Avaliação das recompensas vs. o esforço.
Comprar/Aderir	• Registo; • Adesão a eventos.
Disfrutar	• Visita frequente; • Utilização ativa.
Defender	• Recomendar; • Convidar/Desafiar (<i>Retain users</i> do <i>funnel</i>).
Criar laços	• Necessidade de utilização frequente e alto desagrado caso deixe de existir.

4.2.5 Traction To Growth

Traction to growth consiste na parte em que o *growth hacking* passa da estratégia à ação. É a construção da chamada *growth machine*, ou seja, a máquina e todos os seus componentes que vão levar a marca ao mercado e a crescer de forma exponencial. É neste capítulo que estão apresentadas exatamente as ações a tomar pela HIO que irão relacionar a mesma com os utilizadores e potenciais utilizadores. Construir um excelente produto (base de *feedback* dos utilizadores).

“Big picture e break it down”

- *Member challenge member*;
- Ativação em espaços próprios e eventos;
- Desafio em carta formal fechada a lacre e entregue em mão com cobertura multimédia;
- Utilização de treinadores como motor de ignição na criação de desafios e de comunidades.

“Don’t focus only on things that scale” - relação direta, ativação de marca, contar histórias de dentro para fora:

- Oferecer aos utilizadores na fase de pré-lançamento *“a special offer they can’t refuse”*: atenção direta e um perfil certificado como membro da primeira comunidade (assim como de um determinado ginásio ou equipa);
- Oferecer funcionalidades extra ou com limites: prioridade no *upgrade* de conta para embaixador HIO;
- Construir uma campanha de referências: *Member challenge future member* e constituição de equipas;
- Reconhecer e recompensar os utilizadores por referirem a HIO fora da plataforma: resposta à medida da referência em causa, sempre num tom desafiante, convidativo e agradecido;
- Criação de competições (em busca de uma viralidade inicial): Desafios HIO, desafios de treinadores, desafios de marcas, equipas de treinadores, de marcas e gamificação;
- Envio de *e-mails* com informação de utilização da HIO: Dicas, sugestões, inspiração e *call to action*. Reforço da existência de atividade através do *mail* pessoal da equipa HIO;
- Contacto direto com consumidores / potenciais consumidores: Reforço da existência de atividade através do mail pessoal da equipa HIO e desafios lançados pessoalmente pela mesma (10 utilizadores por dia);
- *“Reach out to the press”*: Desafios *premium* em carta pessoal fechada a lacre e com documentação multimédia publicada;
- Benefícios por promoção da HIO: *EXP (Experience Points)* por convite;
- Celebração de metas: Política *“Dinner dinner, chicken winner”*;
- Apoio e contacto “exagerado”: Constante agradecimento e celebração de metas com os utilizadores;
- Dar a palavra a clientes e potenciais clientes: Sistema de contacto frequente em busca de *feedback*.

4.2.6 Possível aplicabilidade de *benchmarks*

Como referidos na revisão de literatura, existem algumas praticas utilizadas em casos reais que podem ser aplicadas à estratégia da HIO, deste modo a utilização das mesmas seria a seguinte:

Dropbox e PayPal – Reforço de *member challenge member*

Convite em forma de desafio para amigos ainda não inscritos na HIO. Cada amigo inscrito após o convite equivale a pontos de experiência para evolução de nível e aumento de probabilidade de aparecer no topo da página principal. Evitar propor o convite de muitos amigos por utilizador, focar apenas num de cada vez.

Airbnb

Integração da HIO em plataformas de desporto com *click-to-action*. Este processo reencaminha os utilizadores para *download*/abertura da app conforme existência da mesma (caso em *mobile*) ou para a página hiolegends.com/register (caso *desktop* sem conta) ou hiolegends.com/login (caso *desktop* com conta) ou hiolegends.com (caso não tenha efetuado *logout*).

Hotmail

Aquando do envio de e-mails HIO, de qualquer natureza ou propósito, e não sendo um desafio com o botão “Check Challenge”, adicionar botão com incentivo em tom desafiante para o recetor se juntar à comunidade HIO através de um novo registo.

Uber

Parcerias com espaços de desporto por região para ativação em momentos específicos. Sistema de referências entre utilizadores através de eventos por convite dentro da plataforma e convite no primeiro desafio criado após o registo.

Gmail

A única forma de criar uma conta HIO é com convite de um utilizador que já faz parte da comunidade, seja através de um desafio ou uma funcionalidade própria para o efeito.

Spotify

Login com o Facebook para integração de funcionalidades dentro do mundo Facebook. Permitindo desta forma a integração de funcionalidades HIO e promoção do seu conteúdo de forma orgânica e social.

Mailbox

Após criar uma conta HIO, notificar de que o futuro utilizador se encontra em “espera” ou “em fila” para que a sua conta seja aprovada, apresentando o número da “senha” (por norma um número elevado para criação de ansiedade).

Tinder

Associação a eventos para ativação de marca sempre através de desafios. Criação de eventos desportivos próprios com bilhete de entrada (conta HIO). Criação de eventos *Pop-up* com inscrição através de eventos digitais (Ex: torneio de futebol num campo flutuante junto à praia).

Linkedin

Limitar a plataforma para uma comunidade específica (um ginásio, uma equipa, um clube ou uma modalidade).

Virgin

Criação de *buzz* com de ações pouco convencionais de relações públicas através dos membros da equipa HIO ou embaixadores. Desafios em praça pública e de elevada dificuldade para criação de algum impressionismo.

Hubspot

Oferta de novas funcionalidades e evolução rápida numa fase inicial. Oferta de packs e merchandising da marca pelo estatuto.

Facebook e GoPro

E-mail com resumo da atividade de cada utilizador e o melhor da comunidade. Menções de atividade para call-to-action.

Outras

Com base na obra *Top 101 Growth Hacks* por Happy e conhecimentos por mim adquiridos com base em experiência pessoal e estudo ao longo do tempo, segue a lista

das melhores táticas e técnicas que podem ser utilizadas para o crescimento da HIO. Esta mesma lista encontra-se numerada para que posteriormente sejam identificadas aquelas que serão aplicadas no futuro:

1. Integração da HIO em publicações de blog e site próprio Sites onde estão os potenciais consumidores e dirigir aos mesmos com um *pitch*: A HIO é isto, faz isto e esta é a razão pela qual devem escrever sobre nós.
2. Campanha na Kickstarter.
3. Utilizar o *site* helpareporterout.com de forma a encontrar interessados em escrever histórias sobre a HIO.
4. Falar individualmente com cada utilizador potencial e convidar os mesmos de forma personalizada.
5. Criação de exclusividade através de uma funcionalidade “apenas com convite”.
6. Criação de perfis falsos de forma a tornar a plataforma (aparentemente) concorrida de forma a que uma comunidade atraia uma comunidade maior.
7. Procurar exclusividade dentro de um outro serviço de forma a tornar acessível e associado a esse mesmo catalisador.
8. Procurar destaque na App Store e Google Play.
9. Sugestão de várias páginas de referência para serem seguidas no processo de login e familiarização (processo contínuo ao longo do tempo).
10. Contacto direto e personalizado para completar determinadas tarefas.
11. Aderir a vários grupos de desporto no Facebook com um número relevante de membros e publicar ativação de marca através de desafios para o tipo de grupo.
12. Obter *e-mails* dos seguidores da concorrência e comunicar diretamente com os mesmos.
13. Google: “*An alternative to* (nome do concorrente)”. Interagir com as páginas associadas a este tópico.
14. Contactar (através de desafios) jornalistas e responsáveis de media das referências da tecnologia, empreendedorismo e desporto. No site *hey.press*, utilizar palavras-chave da área para encontrar as fontes desejadas.
15. Desafio pessoal e característico (cartão de visita) a atletas aleatórios na rua.
16. Criação de tutoriais de forma a substituir simples guias de texto. Ex: www.gifyoutube.com/watchlinkdovideoemquestão.

17. *Framework* de conquista em 30 dias:
- a. Dia 1: E-mail de boas vindas;
 - b. Dia 3: Dicas e ação de ativação;
 - c. Dia 10: Dicas e segunda ação de ativação;
 - d. Dia 15: E-mail promocional;
 - e. Dia 17: Dica e apresentação de funcionalidade;
 - f. Dia 25: Dica e outra funcionalidade;
 - g. Dia 27: sabias que?
 - h. Dia 29: E-mail promocional;
 - i. Dia 30: E-mail de parabéns e registo do progresso mais dica com nova funcionalidade disponível.
18. *Tracking* de utilização de cada página e conclusão da sua utilização ou falta dela.
Corrigir e contactar diretamente aqueles que “abandonaram a plataforma”;
19. Questionário dirigido aqueles utilizadores que não fazem login há 30 dias;
20. Referência de links (perto de 100) nas publicações, seguido de e-mail para as respetivas páginas informando dessa mesma atividade.

4.3 Simulação de funcionalidades de gaming

Esta secção pretende, com base em pequenas funcionalidades e modos de jogos mobile e consolas, simular as mesmas para a realidade da HIO. No final, estão seleccionadas aquelas que serão aplicadas.

4.3.1 Modos desbloqueáveis

Criação de uma secção com modos de jogo para serem desbloqueados em determinados níveis ou após determinados feitos.

Modos HIO - Desbloquear em determinados níveis e/ou após um mínimo de atividade (ex: seguir ou convidar determinado número de amigos):

Classic Challenges – Nível 3

Longa lista dos desafios mais famosos e típicos para completar e colecionar todas as medalhas. Passado x tempo serão desafiados a provar que ainda são capazes de o fazer. Apresentar *ranking* de amigos e respetivo número de medalhas neste modo. Mostrar ainda

gráfico de todos os utilizadores onde é possível verificar quantos têm determinado número de medalhas.

Nearby/ Phantom Friend Challenge – Nível 5

Identificação de desafios em locais próximos no mapa (estilo Pokemon Go). No local é possível consultar o desempenho de outros utilizadores (dividido por amigos e *ranking* geral) tal como nos jogos de corridas.

Live events (check in no local + prova) – Nível 10

Eventos que serão propostos pela HIO, marcas ou utilizadores. Poderão ser eventos promovidos com antecedência ou em cima da hora com um tempo limitado para concluir. Os utilizadores terão de se deslocar ao local do evento e publicar a sua prova até ao *deadline* do mesmo. Estes eventos pretendem a reunião de vários utilizadores, promovendo desta forma a motivação e socialização. Cada utilizador poderá definir quais a regiões geográficas onde pretende ser notificado.

12 desafios de Hercules – Nível 20

O *ultimate mode* para os Self Made Legends. Um conjunto de 12 desafios de extrema dificuldade em variadíssimas modalidades. É um modo que vai demorar muito tempo a ser completo. Deve dar a sensação que o “jogo” está quase a acabar, mas vai demorar muito tempo para alcançar cada passo (atenção que devem ser metas reais, mas não para todos – Iron Man). Quando acharem que isto já é difícil, mas vão acabar o jogo, percebem que o jogo não tem fim porque serão desafiados a manter o nível 20 com desafios personalizados que terão recompensas HIO (prémio como no Youtube).

4.3.2 Acumulação de Logins

É comum nos jogos existir um “carimbo” pela sequência de *logins* consecutivos e recompensa por cada dia ou conjunto de dias.

HIO Logins

A mesma sequência pode resultar na atribuição de *EXP* e talvez prémios exclusivos pela fidelidade.

4.3.3 Atribuição de *special coins* para compras específicas *in and out app*

Diferentes tipos de pontos para diferentes tipos de compras.

HIO Coins: Pontos para cada modo, pontos pelos desafios das marcas (e pontos com nome das marcas: ex: Nike Points) e pontos só entre utilizadores. Mais tarde podem ter propósitos diferentes sendo que os das marcas deviam ser mais difíceis de obter para obrigar os utilizadores a interagirem durante mais tempo e com mais dedicação.

4.3.4 Energia recarregável e limitada

Aumento de capacidade ao longo dos níveis. Cada atividade pressupõe a utilização de energia (relâmpagos, *stamina*, etc.) que é recarregada ao longo do tempo.

Caso aplicado à HIO

Energia gasta na criação de desafios, publicação de provas, aderir a um desafio, etc. Desta forma é possível criar uma certa ansiedade nos utilizadores por usarem a HIO e aumentar a sua sensibilidade ao “regresso” à plataforma visto que a sua atividade passa a ser muito mais valiosa. É ainda possível acelerar o processo de recarregamento de energia após pagamento, observar publicidade ou convidar amigos que ainda não estejam registados.

Progresso: níveis e estatísticas

Possibilidade de observar o seu progresso individual ao longo do tempo acompanhado de um *design* que desperte sensação de orgulho. Poder comparar o seu progresso e feitos com os seus amigos através de rankings.

4.3.5 O caminho do Atleta

Story events desenhados para um tipo de personagem selecionado no início do jogo. Composto por missões e histórias especificamente desenhadas para o seu tipo.

HIO Path

Aquando da criação de conta, o utilizador deve selecionar os desportos onde vai participar (no fundo, define o tipo de personagem que vai ser – Ex: *Running, Gym, Fitness e Swimming*). Para cada desporto associado ao seu perfil, terá uma “história” de desafios desenhados para evoluir enquanto “personagem” a nível pessoal e desportivo (Ex: *The path of the runner*).

Capítulo 5 – Plano de Implementação

5.1 Ações

Ação: Comunidade de <i>early birds</i>	
Enquadramento	Plataformas digitais numa fase inicial necessitam de garantir um certo controlo antes de se lançarem no mercado, tornando o seu serviço em algo que passa a ser dos seus utilizadores
Objetivos	Limitar a atividade para uma comunidade específica.
Descrição	Disponibilizar a plataforma para uma comunidade específica (um ginásio, uma equipa, um clube ou uma modalidade).
Atividades	Convite em forma de desafio a todos os membros do ginásio Visconde Health Club, atualmente parceiro da HIO.
Entidades envolvidas	Equipa de <i>marketing</i> , desenvolvimento e Visconde Health Club.
Dificuldades	Sincronizar atividade com treinadores para ativação.
Grau de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	0€.

Ação: <i>Member challenge member</i>	
Enquadramento	Numa época em que os consumidores acreditam cada vez mais na voz de outros e com base nas técnicas de <i>growth hacking</i> , é fundamental tomar vantagem de utilizadores atuais para que “vistam a camisola” da HIO.
Objetivos	Ativar os atuais utilizadores de forma a conquistar novos.
Descrição	De forma a que os atuais utilizadores possam convidar os seus amigos e conhecidos para a plataforma HIO, terão de o fazer em forma de desafio em vez de um simples convite. Desta forma, os membros da comunidade serão os principais embaixadores ao naturalmente quererem ativamente partilhar o mundo onde se inserem com os seus amigos. Estes serão envolvidos com um primeiro contacto ativo no lugar de um aceitar passivo. Cada amigo inscrito após o convite equivale a pontos de experiência para evolução de nível e aumento de probabilidade de aparecer no topo da página principal. Evitar propor o convite de muitos amigos por utilizador, focar apenas num de cada vez.
Atividades	Criar <i>mail</i> -desafio;

	Ativar funcionalidade.
Entidades envolvidas	Equipa de desenvolvimento de produto e utilizadores atuais.
Dificuldades	Nada a registar
Grau de dificuldade de implementação	Fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Framework de conquista em 30 dias

Enquadramento	Numa fase inicial, pode ser muito fácil os utilizadores esquecerem-se da existência da plataforma.
Objetivos	Relembrar de forma relevante e não invasiva, através de diversas notificações em formato de e-mail com conteúdo valioso na utilização da plataforma e ações <i>call to action</i> .
Descrição	<i>Framework de conquista em 30 dias:</i> a. Dia 1: E-mail de boas vindas; b. Dia 3: Dicas e ação de ativação; c. Dia 10: Dicas e segunda ação de ativação; d. Dia 15: E-mail promocional; e. Dia 17: Dica e apresentação de funcionalidade; f. Dia 25: Dica e outra funcionalidade; g. Dia 27: sabias que? h. Dia 29: E-mail promocional; i. Dia 30: E-mail de parabéns e registo do progresso mais dica com nova funcionalidade disponível.
Atividades	Criação de tutoriais; Criar <i>mails</i> de dicas e promoções.
Entidades envolvidas	Equipa de <i>marketing</i> e <i>design</i> .
Dificuldades	Evitar ser confundido com <i>spam</i> .
Grau de dificuldade de implementação	Fácil
Orçamento	10€.

Ação: Treinadores como motor de ignição na criação de desafios e de comunidades.

Enquadramento	A utilização de treinadores permite não só um acesso mais fácil e direto, mas também confere um elevado nível de credibilidade junto de utilizadores e potenciais utilizadores.
Objetivos	Simplificar o contacto com os membros e futuros membros da comunidade.
Descrição	Através de um perfil personalizado de treinador, o mesmo utilizará todas as ferramentas inerentes para desafiar a comunidade à sua volta (um ginásio inteiro por exemplo). Seja com o objetivo de motivar e elevar os utilizadores, ou para convidar novos membros em forma de desafio.
Atividades	Criar perfil de treinador e respetivas funcionalidades; Identificar e registar treinadores; <i>Framework</i> de comportamentos a ter.
Entidades envolvidas	Equipa de desenvolvimento de produto, CEO, Visconde Health Club e respetivos treinadores.
Dificuldades	Capacidade de os treinadores encarnarem a personagem e explicarem de forma clara do que a HIO se trata e em que fase se encontra.
Grau de dificuldade de implementação	Médio-baixo.
Orçamento	0€.

Ação: *Check Challenge*

Enquadramento	Consiste numa boa prática aplicada pela equipa Hotmail. Utilizar a sua própria ferramenta para divulgação, promoção e incentivo para todos os recetores de <i>mails</i> Hotmail.
Objetivos	Inspirado nesta prática, a HIO pretende incentivar todos os recetores de desafios a juntarem-se à comunidade no caso de ainda não fazerem parte da mesma.
Descrição	Aquando do envio de e-mails HIO, de qualquer natureza ou propósito, e não sendo um desafio com o botão “ <i>Check Challenge</i> ”, adicionar botão com incentivo em tom desafiante para o recetor se juntar à comunidade HIO através de um novo registo.
Atividades	Criar botão e respetiva hiperligação para registo ou <i>login</i> .
Entidades envolvidas	Equipa responsável pelo <i>backend</i> e de <i>marketing</i> /vendas.
Dificuldades	Tornar o processo apelativo.

Grau de dificuldade de implementação	Muito fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Monitorização da plataforma	
Enquadramento	Em todos os negócios de sucesso é necessário o controlo e análise de todos os dados inerentes ao seu funcionamento.
Objetivos	Compreender o valor de cada página e funcionalidade para a comunidade.
Descrição	Monitorização da utilização de cada página e conclusão da sua utilização ou falta dela. Corrigir e contactar diretamente aqueles que “abandonaram a plataforma”;
Atividades	Identificar métricas desejadas e possíveis de medir; Implementar sistema de monitorização na base de dados; Analisar, interpretar, contatar se necessário, corrigir e inovar.
Entidades envolvidas	Equipa de desenvolvimento.
Dificuldades	Organização da recolha de informação.
Grau de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	0€.

Ação: Só com convite	
Enquadramento	Mercado cada vez mais dinâmico, diferenciador e em busca de inovação.
Objetivos	Criar um estatuto de elevada qualidade, um ambiente de exclusividade e um imaginário de referência como o sítio onde todos os verdadeiros atletas devem estar.
Descrição	A única forma de criar uma conta HIO é com convite de um utilizador que já faz parte da comunidade. Seja através de um desafio ou uma funcionalidade própria para o efeito. Após criar uma conta HIO, notificar de que o futuro utilizador se encontra em “espera” ou “em fila” para que a sua conta seja aprovada, apresentando o número da “senha” (por norma um número elevado para criação de ansiedade).
Atividades	Criar sistema de convite e “fila de espera”.
Entidades envolvidas	Equipa de desenvolvimento.
Dificuldades	Limitação no crescimento da comunidade.

Grau de dificuldade de implementação	Fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Tutorial	
Enquadramento	Os utilizadores procuram interações dinâmicas e pragmáticas. Cada vez sentem ter menos tempo para ler e demorar a compreender o funcionamento de uma ferramenta ou serviço.
Objetivos	Garantir que os utilizadores não se “desliguem” da plataforma.
Descrição	Criação de tutoriais em vez de texto. Serão criados diversos tutoriais interativos para que os utilizadores se familiarizem na totalidade com o propósito da plataforma e as suas funcionalidades. Tutorial em vídeo com uma apresentação geral e um tutorial em formato guia para contar a <i>user story</i>. Ex: www.gifyoutube.com/watchlink?dovideoemquestão”.
Atividades	Criar tutoriais curtos para os diferentes momentos de utilização.
Entidades envolvidas	Equipa de <i>marketing</i> , <i>design</i> e desenvolvimento.
Dificuldades	Contar a <i>user story</i> de forma correta.
Grau de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	0€.

Ação: Convite *one-on-one*

Enquadramento	Consumidores cada vez mais exigentes na procura de qualidade de serviço e personalização do mesmo.
Objetivos	Conquistar utilizadores numa fase inicial e de forma personalizada.
Descrição	Falar individualmente com cada utilizador potencial numa relação H2H e convidar os mesmos de forma personalizada. Seja um corredor aleatório na rua ou alguém no ginásio, entrega de um cartão: “ <i>You have been challenged</i> ” com direção para consultar o seu desafio após <i>login</i> .
Atividades	Abordar individualmente potenciais utilizadores; Criar convite semi-personalizado,
Entidades envolvidas	Equipa de <i>marketing</i> , <i>design</i> e desenvolvimento.
Dificuldades	Conversão do cartão ao <i>login</i> .
Grau de dificuldade de implementação	Baixo.
Orçamento	50€.

Ação: Juntar à comunidade

Enquadramento	Redes sociais vivem de comunidades e amizades. Para que os utilizadores sintam valor na plataforma, devem sentir-se integrados numa comunidade onde se encontram os seus pares. Aquando do registo numa rede social, é muito mais provável que o utilizador a utilize caso esteja ligado a pelo menos outros 7 utilizadores da comunidade.
Objetivos	Conquistar utilizadores durante o processo de registo.
Descrição	Sugestão de várias páginas de referência para serem seguidas no processo de login e familiarização com a plataforma (processo contínuo ao longo do tempo).
Atividades	Identificar páginas desejáveis de seguir; Apresentar como passo no processo de registo.
Entidades envolvidas	Equipa de desenvolvimento e de <i>marketing</i> no que diz respeito à escolha de perfis mais atrativos (idealmente embaixadores e referências do desporto).
Dificuldades	Presença de perfis relevantes para seguir.

Grau de dificuldade de implementação	Fácil
Orçamento	0€.

Ação: Ativação em espaços próprios e eventos

Enquadramento	Tendo em conta o conceito H2H (Human-to-Human), cada vez mais se procura a criação de laços humanos em representação da marca junto dos seus consumidores e seguidores.
Objetivos	Representar a marca HIO de forma física ativando-a em eventos.
Descrição	Espaço de ativação de marca com interação à base de desafios desportivos com respetiva criação de conta e/ou atribuição de pontos ao respetivo perfil.
Atividades	Participação em eventos desportivos.
Entidades envolvidas	Toda a equipa HIO e Câmara Municipal de Cascais.
Dificuldades	Logística, parceria e autorização legal.
Grau de dificuldade de implementação	Simples, mas demorada
Orçamento	600€.

Ação: Criar pequenos eventos

Enquadramento	Na evolução do conceito B2C e B2B, nasce o H2H. Criação de laços humanos em representação da marca junto dos seus consumidores e seguidores. Para tal, é necessário uma representação física da marca.
Objetivos	Representar a marca HIO de forma física.
Descrição	Associação a eventos para ativação de marca sempre através de desafios. Criação de eventos desportivos próprios com bilhete de entrada (conta HIO). Criação de eventos Pop-up com inscrição através de eventos digitais (Ex: torneio de futebol num campo flutuante junto à praia).
Atividades	Criar eventos <i>pop-up</i> ; Criar um evento de marca.
Entidades envolvidas	Equipa de organização de eventos, marketing e Câmara de Cascais.
Dificuldades	Autorização, patrocínios e organização.
Grau de dificuldade de implementação	Elevado
Orçamento	2,000€.

Ação: Brand Buzz

Enquadramento	Mercado sempre em mudança e exigente na busca de inovação.
Objetivos	Procurar notoriedade e relevância através de ações desejáveis de partilhar.
Descrição	Criação de <i>buzz</i> com de ações pouco convencionais de relações públicas através dos membros da equipa HIO ou embaixadores. Desafios em praça pública e de elevada dificuldade para criação de algum impressionismo.
Atividades	Desafiar pessoas na rua; Desafiar embaixadores em modo competição entre os mesmos para criar os melhores desafios e recrutar utilizadores.
Entidades envolvidas	Departamento de <i>marketing</i> e multimédia.
Dificuldades	Relevância e capacidade de chamar à atenção.
Grau de dificuldade de implementação	Fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Grupos do Facebook	
Enquadramento	Apesar da existência de conteúdo de todo o tipo existente no Facebook, é possível focar a nossa atenção em grupos específicos de desporto. Desta forma, facilmente se encontra comunidades que coincidem com o perfil do público-alvo desejado.
Objetivos	Converter utilizadores do Facebook.
Descrição	Aderir a vários grupos de desporto no Facebook com um número relevante de membros e publicar ações <i>call-to-action</i> para a HIO.
Atividades	Identificar grupos; Entrar nos grupos; Desafiar grupos.
Entidades envolvidas	Equipa de gestão de redes sociais.
Dificuldades	Nenhuma a apontar.
Grau de dificuldade de implementação	Fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Ser a alternativa	
Enquadramento	Cada vez é maior a procura por alternativas diferenciadoras no mercado. No caso da HIO, não se trata apenas de um conceito inovador, mas também de uma oferta que não tem as mesmas funcionalidades já existentes.
Objetivos	Procurar ser diferente nos locais e ecossistemas certos.
Descrição	Pesquisar no Google: “ <i>An alternative to</i> (nome do concorrente)”. Interagir com as páginas associadas a este tópico.
Atividades	Identificar ecossistemas com procura por alternativas; Abordar com informação sobre a HIO e desafiar.
Entidades envolvidas	Equipa de <i>marketing</i>
Dificuldades	Encontrar sítios certos
Grau de dificuldade de implementação	Médio-baixo.
Orçamento	0€.

Ação: Desafio em carta

Enquadramento	Como negócio, somos aquilo pelo que nos rodeamos e falam sobre nós. Rapidamente ficamos dependentes de críticas e <i>word of mouth</i> . Para garantir uma influência externa positiva, é necessário projetar a nossa marca de dentro para fora.
Objetivos	Atrair referências do desporto, marcas conhecidas do público e ainda procurar ser referido pela media empreendedora, tecnológica e desportiva.
Descrição	Para chamar à atenção de forma relevante, o primeiro contacto com aqueles necessários à criação de valor será efetuado de forma <i>premium</i> . Quer isto dizer que as entidades serão convidadas através de um desafio personalizado numa carta fechada a lacre fazendo alusão aos momentos importantes de comunicação das eras históricas do passado ou até à saga de fantasia: Harry Potter. Todo este processo será documentado em formato multimédia de forma colocar “em cheque” e sob pressão os desafiados. No site hey.press, utilizar palavras-chave da área para encontrar as fontes desejadas.
Atividades	Identificar entidades e marcas; Criar desafio e respetivo desafio personalizado; Fazer cobertura multimédia e publicar nas redes sociais.
Entidades envolvidas	Departamento de <i>marketing</i> , <i>design</i> e multimédia.
Dificuldades	Cobertura multimédia autorizada pelos desafiados e morada exata para entrega pessoal da carta.
Grau de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	40€.

Ação: Reconhecer estatuto dos utilizadores

Enquadramento	Utilizadores atuais mais valiosos do que os potenciais utilizadores.
Objetivos	Agradecer, promover a fidelização e o envolvimento, e recompensar o esforço merecido.
Descrição	Oferecer novas funcionalidades e promover evolução rápida numa fase inicial. Oferecer <i>packs</i> e <i>merchandising</i> da marca pelo estatuto.
Atividades	Sistema de pontos rápidos nos 5 níveis primários; Desbloquear funcionalidades e modos; Criar ofertas para os melhores classificados.
Entidades envolvidas	Departamento de marketing e desenvolvimento.

Dificuldades	Sentido de justiça.
Grau de dificuldade de implementação	Médio.
Orçamento	50€.

Ação: Best of newsletter

Enquadramento	Por norma, os utilizadores esquecem-se ou desconectam-se das plataformas numa fase inicial. Logo, é fulcral lembrar da existência da plataforma de uma maneira não invasiva.
Objetivos	Evitar o esquecimento e desaparecimento progressivo da plataforma.
Descrição	Criar uma <i>newsletter</i> em forma de notificação. Um <i>e-mail</i> com resumo da atividade de cada utilizador e o melhor da comunidade. Menções de atividade para call-to-action.
Atividades	Criar formato e frequência; Definir tipos de conteúdo; Hiperligação; Sugestão e convite para envio de conteúdos.
Entidades envolvidas	Departamento de marketing e design.
Dificuldades	Identificação do conteúdo considerado relevante.
Grau de dificuldade de implementação	Fácil.
Orçamento	0€.

Ação: Publicação em blogs e sites próprios

Enquadramento	Cada vez mais existe uma confiança depositada na palavra de <i>bloggers</i> e responsáveis por páginas e <i>sites online</i> . Estes, procuram temas e tópicos novos para escrever e manter a dinâmica da sua atividade.
Objetivos	Procurar a grande influência de referências <i>online</i> de forma a aumentar a notoriedade da HIO e o <i>ranking</i> do <i>site</i> nos motores de busca.
Descrição	<i>Sites</i> onde estão os potenciais consumidores. Dirigir aos autores com um <i>pitch</i> : A HIO é isto, faz isto e esta é a razão pela qual devem escrever sobre nós.
Atividades	Identificar sites;

	Criar <i>pitch</i> vídeo ou animação; Abordar.
Entidades envolvidas	Departamento de <i>marketing</i> , <i>design</i> e <i>accounting</i> .
Dificuldades	Alcançar os autores de forma relevante.
Grau de dificuldade de implementação	Médio-baixo
Orçamento	0€.

Ação: Destaque nas lojas de aplicações

Enquadramento	A probabilidade de download de uma aplicação móvel é de (por confirmar) quando esta se encontra nos destaques das lojas do que se for necessário pesquisar pela mesma.
Objetivos	Procurar ser destacado nas duas maiores lojas de aplicações móveis do mercado (App Store e Google Play) de forma a garantir uma maior visibilidade e potencial <i>download</i> .
Descrição	Procurar destaque na App Store e Google Play. Para que tal aconteça, é necessário o desenvolvimento de código nativo e posterior pedido formal aos responsáveis das lojas de aplicações.
Atividades	Desenvolver código nativo; Conquistar utilizadores; Candidatar junto das lojas.
Entidades envolvidas	Departamento de desenvolvimento, Apple e Google.
Dificuldades	Mais tempo necessário para desenvolver código nativo.
Grau de dificuldade de implementação	Apenas desenvolvimento de código nativo.
Orçamento	0€

Ação: Recolha de *small data*

Enquadramento	É sabido que o bem mais valioso do negócio é a informação. No caso das redes sociais, trata-se da informação detalhada e completa sobre o máximo de aspetos possíveis de cada utilizador e de forma personalizada.
Objetivos	Solicitar ao longo do tempo informação necessária sobre cada utilizador de forma a construir uma base de dados que permite, não só basear decisões futuras, como vender pacotes de ativação ao mercado B2B.

Descrição	Contacto direto e personalizado para completar determinadas tarefas. Ao longo do tempo e conforme as necessidades de informação para melhoria do serviço HIO, será fundamental o fornecimento de informação-chave para a melhoria do serviço (Ex: localização para o modo <i>Nearby Challenges</i>).
Atividades	Determinar informação necessária e desejada; Determinar forma de solicitação em cada momento; Analisar e agrupar; Criar proposta B2B.
Entidades envolvidas	Departamento de desenvolvimento e gestão de produto.
Dificuldades	Compreensão por parte dos utilizadores no fornecimento de informação pessoal.
Grau de dificuldade de implementação	Fácil
Orçamento	0€

Ação: Regresso	
Enquadramento	É normal que muitos utilizadores se esqueçam ou se desconectem da HIO numa fase inicial.
Objetivos	De forma a minimizar a perda desses mesmos utilizadores, será necessário contactar os mesmos de forma individual e personalizada numa base H2H.
Descrição	Questionário dirigido aqueles utilizadores que não fazem login há 30 dias;
Atividades	Criar questionário de regresso/qualidade; Identificar utilizadores; Abordar via e-mail.
Entidades envolvidas	Departamento de marketing.
Dificuldades	Contacto não invasivo nem desesperado.
Grau de dificuldade de implementação	Fácil
Orçamento	0€

Total de 22 ações = 2.750€.

5.2 Indicadores de Monitorização

Em seguida estão apresentados todos os indicadores de performance que irão permitir identificar e validar a atividade da HIO. Sejam indicadores diretamente relacionados com os resultados do negócio, seja com a imagem da marca ou sobre indicadores operacionais da plataforma HIO.

Indicadores de Performance futura

Volume de Vendas (a marcas): apenas parceiros interessados aquando da existência de uma comunidade de número relevante.

Quota de Mercado: Será difícil de mensurar dado a existência de um número elevado de plataformas digitais na área do desporto.

Imagem e Notoriedade: Por norma, poderão ser analisadas com base na interação através das redes sociais onde a HIO irá atuar (Facebook, Instagram e Blog).

Performances Pretendidas: 500 novos utilizadores por mês na plataforma e 1000 em cada rede social.

Indicadores Operacionais

Downloads e contas criadas: O primeiro grande objetivo da HIO enquanto plataforma, consiste na atração e conversão de utilizadores.

Seguidores: O número de pessoas que irão seguir as marcas nas redes sociais, será um primeiro indicador do carisma e relevância da marca HIO no mercado.

Alcance: Com base no número de pessoas alcanças por publicação, será possível avaliar o sucesso da estratégia de *social media*.

Partilhas (convite): Como será apresentado na estratégia de *growth hacking*, a atração de novos utilizadores passará pelo convite de membros atuais. Como tal, o número de convites vs número de contas criadas, será um indicador fundamental na avaliação do sucesso desta primeira decisão estratégica.

Desafios criados e concluídos: Comparando o número desafios criados, com aqueles que são concluídos, será possível verificar a adesão dos utilizadores ao propósito da HIO. Caso os números se encontrem separados por uma grande margem, poderá ser sinal de que os utilizadores criam e aceitam desafios que não gostam ou não estão dispostos a envolver-se.

Informação Fornecida: Será o indicador que poderá trazer maior valor para a HIO. Visto que os sistemas de informação são muitas vezes chamados de “petróleo digital”, a recolha do máximo e melhor informação possível sobre cada utilizador, poderá ser determinante no sucesso do valor acrescentado para a comunidade dentro da plataforma. Para começar, será necessário fornecer endereços de *e-mail* e desportos praticados.

Subscrições: Podem ser consideradas como subscrições, os seguidores nas redes sociais. Já no caso do *blog*, existirá uma funcionalidade de subscrição. Desta forma, é possível indicar quais os seguidores mais fiéis.

Venda de espaço: Tendo em conta o modelo de negócio da HIO, será necessário ter em consideração a taxa de ocupação dos espaços vendidos para ativação e *call-to-action* das marcas. Desta forma será possível gerir a estratégia comercial em prol de uma taxa elevada.

Eventos: Já fora da plataforma digital, será fundamental contabilizar as presenças em eventos tendo a HIO como motivo de atração. Dentro do número de presentes, é essencial a contagem por gênero, idade, localização e onde habitualmente pratica exercício físico.

5.3 Cronograma

Tabela 10 – Cronograma de ações

Ações	2018					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Comunidade de early birds						
<i>Member challenge member</i>						
<i>Framework</i> de conquista em 30 dias						
Treinadores como motor de ignição						
<i>Check challenge</i>						
Monitorização da plataforma						
Só com convite						
Tutorial						
Convite <i>one-on-one</i>						
Juntar à comunidade						
Ativação em espaços próprios e eventos						
Criar pequenos eventos						
<i>Brand buzz</i>						
Grupos do Facebook						
Ser a alternativa						
Desafio em carta						
Reconhecer estatuto						
<i>Best of newsletter</i>						
Publicação em <i>blogs</i> e <i>sites</i> próprios						
Destaque nas lojas de aplicações						
Recolha de <i>small data</i>						
Regresso						

5.4 Equipa de Implementação

Dado o contexto de *startup* e o número reduzido de recursos humanos (5), é necessário que cada membro da equipa HIO se torne nos conhecidos “empreendedores todo-o-terreno”. Desta forma, indo além das suas áreas de formação e zona de conforto para que todos os objetivos sejam cumpridos de forma eficiente.

A HIO, dentro deste contexto, apresenta os seguintes departamentos *in-house*:

- Equipa de desenvolvimento (*backend*, *frontend* e sistemas de informação), gestão de produto e qualidade;
- Equipa criativa, *design* e produção de conteúdo;
- Equipa de gestão de redes sociais;
- Equipa de *marketing*, comunicação e gestão de marca;
- Equipa de gestão;
- Equipa de finanças;
- Equipa de vendas e *accounting*;
- Equipa de ativação e eventos.

Capítulo 6 - Plano de Contingência

Neste capítulo, encontra-se o plano de contingência para as ações mais relevantes e essenciais para o sucesso da estratégia de *growth hacking*. Tal como referido na revisão de literatura, é necessário falhar neste tipo de estratégia até encontrar a ação que faça crescer o nosso negócio. É possível reduzir esse risco e ainda reagir de forma a que a ação tenha oportunidade de sucesso. São consideradas as mais importantes pelo impacto positivo que podem trazer para o negócio e pela construção técnica necessária.

Tabela 11 – Plano de contingência: Comunidade *early birds*

Ação: Comunidade <i>early birds</i>		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Limitar atividade a um ginásio ou comunidade.	- Poucos utilizadores; - Incumprimento de atividades por parte do ginásio; - Pouca adesão da comunidade.	- Procurar parceria com mais ginásios; - Parcerias com equipas desportivas; - Procurar diversas comunidades; - Utilizar treinadores como embaixadores.

Tabela 12 – Plano de contingência: Member challenge member

Ação: Member challenge member		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Não-membros desafiados por membros como forma de convite.	Não adesão dos utilizadores, tanto dos atuais como dos convidados.	- Processo como passo obrigatório no registo e/ou tutorial de iniciação. - Atribuição de pontos pelo convite; - Convite efetuado pela equipa HIO.

Tabela 13 – Plano de contingência: Treinadores como motor de ignição

Ação: Treinadores como motor de ignição		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
- Estatuto de embaixadores para treinadores; - Ativação das comunidades em torno de embaixadores.	- Incompreensão e não representação da marca; - Incapacidade de desafiar de forma relevante e comunidades à sua volta.	- Sistema rigoroso de seleção de treinadores-embaixadores; - Plano de regras e cumprimentos a seguir (guia).

Tabela 14 – Plano de contingência: Monitorização da plataforma

Ação: Monitorização da plataforma		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Monitorizar e retirar <i>analytics</i> sobre a atividade da plataforma.	- Incapacidade de monitorização; - Medir relevância de cada funcionalidade.	- Investimento tecnológico; - Contacto direto com os utilizadores em busca de <i>feedback</i> e valor.

Tabela 15 – Plano de contingência: Monitorização da plataforma

Ação: Só com convite		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Utilizadores atuais e HIO, convidam novos utilizadores.	- Falta de utilizadores; - Irrelevância para potenciais utilizadores; - Lista de espera demorada.	- Deixar ação de parte; - Comunicação e tom exclusivo; - Lista de espera de 24h apenas.

Tabela 16 – Plano de contingência: juntar à comunidade

Ação: Juntar à comunidade		
Contingência	Consequências	Medidas de Mitigação
Sugestão de vários amigos, treinadores e marcas para seguir e criar a sua primeira comunidade.	Inexistência de pessoas para seguir.	- Apenas quando houver um maior número de utilizadores; - Número mínimo de perfis de marcas e treinadores.

Capítulo 7 - Viabilidade Económico-financeira

Pressupostos

Todas as projeções financeiras feitas para o projeto HIO têm como principal pressuposto a evolução do número de utilizadores da plataforma. Esta evolução, devido à falta de histórico da empresa, foi estimada com base nos casos de crescimento exponencial tal como referido na revisão de literatura. Também através do estudo do número de utilizadores de outras plataformas digitais, tendo-se alcançado a seguinte progressão.

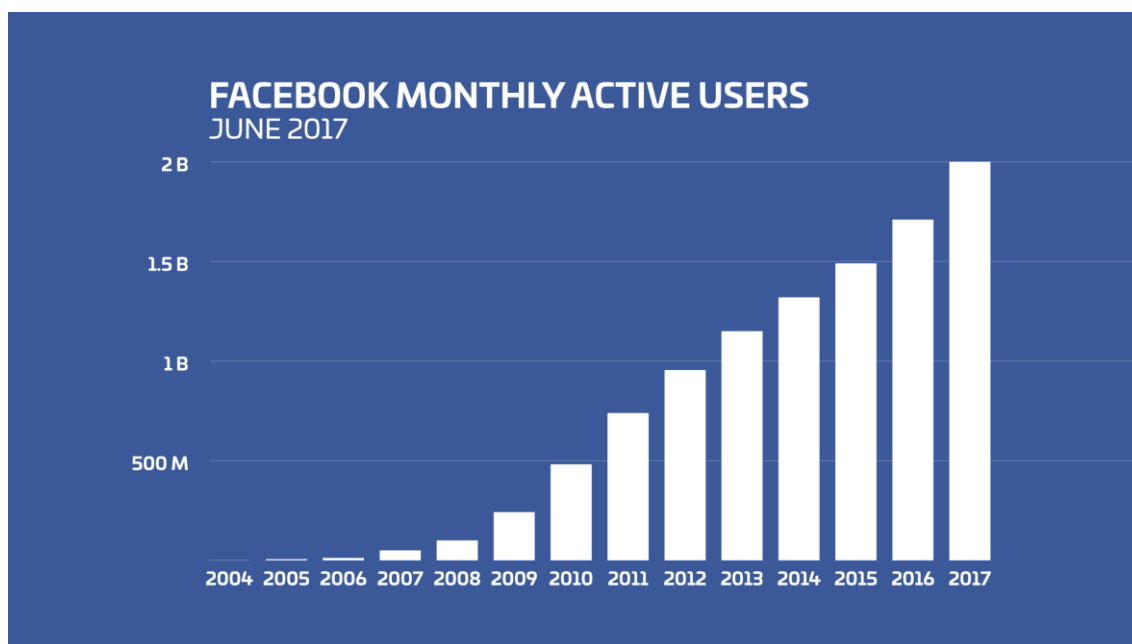


Figura 8 – Evolução mensal dos utilizadores do Facebook. Fonte: <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>

Segundo o relatório da Business Insider, na figura 8 e na figura 9, podemos comprovar o crescimento exponencial de utilizadores do Facebook e do Instagram respetivamente. O primeiro, no período de 13 anos alcançou o número recorde de 2 mil milhões de utilizadores, enquanto que o segundo alcançou 500 milhões em apenas 5 anos e meio.

Observamos ainda na figura 10, a evolução de uma das plataformas mencionadas como concorrente da HIO, a Runkeeper que em 5 anos alcançou 20 milhões de utilizadores segundo a Mobi Health News. Esta ainda informa que, a Nike+ desde 2006 até 2013 conseguiu 18 milhões de utilizadores ativos na sua *app* e acessórios. Assim como a Runtastic desde 2009 até 2013 conseguiu o mesmo número de ativos em 40 milhões de *downloads* e compras de componentes. Apresentando-se desta forma com o maior crescimento do mercado das *apps* desportivas.

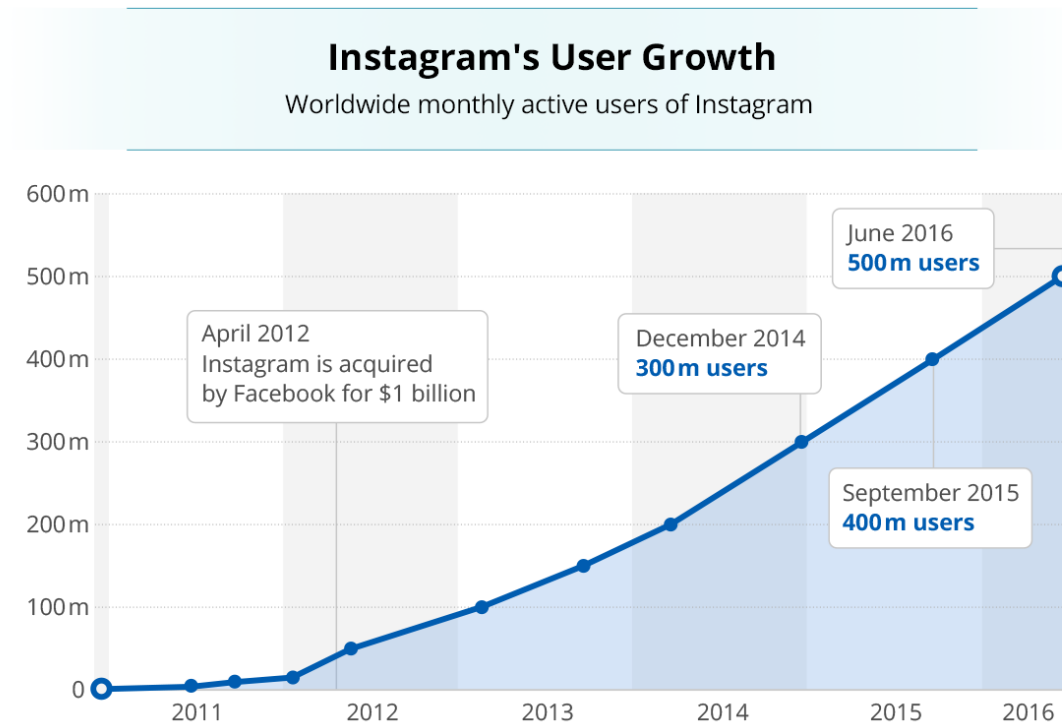


Figura 9 – Evolução mensal dos utilizadores do Instagram. Fonte: <http://www.businessinsider.com/instagram-user-growth-2016-6>

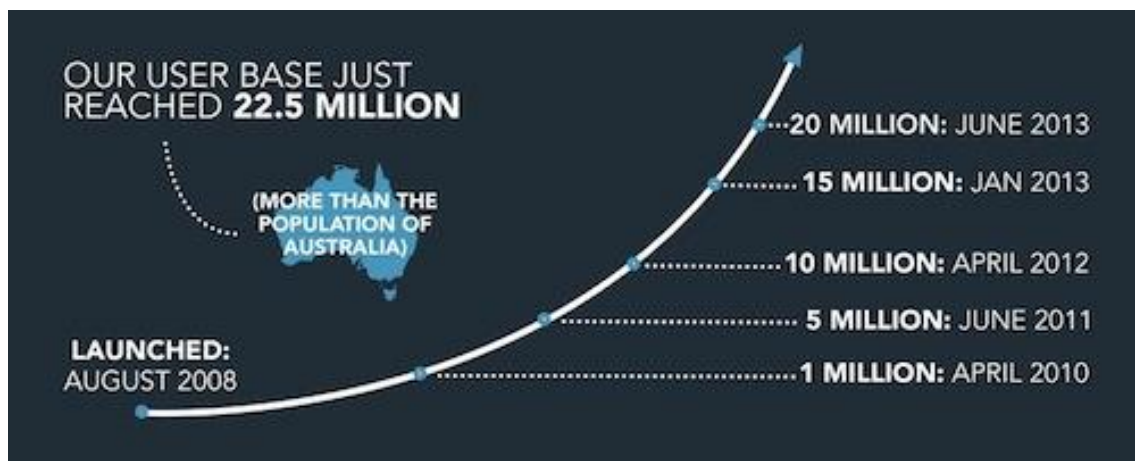


Figura 10 – Evolução anual dos utilizadores Runkeeper. Fonte: <http://www.mobihealthnews.com/24958/7-fitness-apps-with-16-million-or-more-downloads/page/0/1>

A ter em conta que, a HIO não é uma plataforma social generalista como o Facebook ou o Instagram, logo, apresenta uma projeção com números muito mais modestos. Por outro lado, também não se trata de uma plataforma dedicada apenas ao universo do *running*, mas sim dos ginásios e muitos outros desportos no futuro e em todo o mundo. Desta forma apresentando números ligeiramente mais ambiciosos.

Já no universo dos ginásios e segundo a Statista, o mercado dos ginásios só nos Estados Unidos foi composto por mais de 57 milhões de pessoas no final do ano de 2016. Apesar de algumas quebras e subidas, resulta num aumento de cerca de 24 milhões desde o ano 2000. Já apenas em Portugal, segundo o Barómetro, houve 530 mil inscritos em ginásios no ano de 2016.

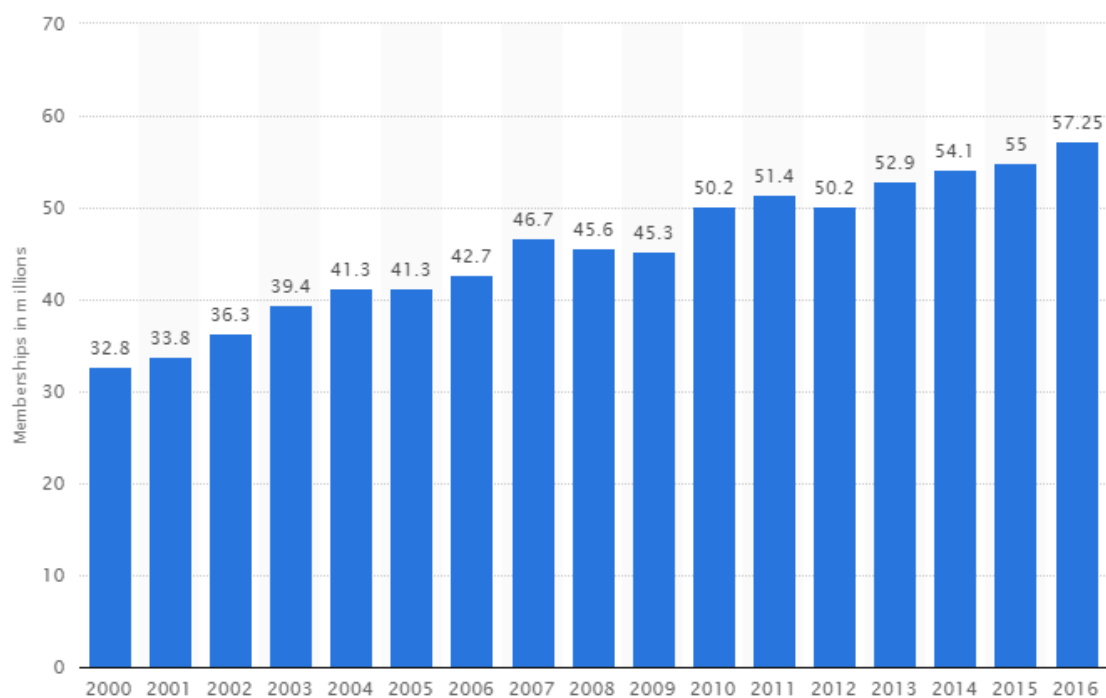


Figura 11 – Evolução anual das inscrições em ginásios nos EUA. Fonte: <https://www.statista.com/statistics/236123/us-fitness-center--health-club-memberships/>

Tabela 17 – Projeção do número de utilizadores HIO

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilizadores	130 000	692 222	1 267 870	2 071 741	3 405 006	6 455 320	13 576 868	30 203 414	69 021 101

Os pressupostos relativos às entradas de capital dos sócios surgem do acordo feito entre todos e os preços dos materiais e equipamentos foram retirados dos *sites* das respetivas marcas. As taxas de amortização aplicadas, são as dispostas no decreto regulamentar nº.25/2009.

As taxas de IRS e de IRC são as vigentes no exercício de 2016, prevendo-se a sua estabilidade para todo o horizonte temporal do projeto.

De seguida serão apresentados diversos mapas que estruturam financeiramente o projeto HIO para o horizonte temporal 2018-2026.

Tabela 18 - Plano de Vendas Previsional 2018/2026

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Notificações	220 €	1 860 €	209 250 €	379 200 €	494 400 €	653 600 €	1 360 000 €	3 032 000 €	8 355 200 €
Exclusividade	12 000 €	66 000 €	94 000 €	96 000 €	96 000 €	96 000 €	136 000 €	208 000 €	384 000 €
Highlight	2 400 €	72 800 €	282 400 €	778 400 €	945 600 €	1 060 800 €	1 680 000 €	2 806 400 €	5 625 600 €
Rectrend	75 €	1 100 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 700 €	2 600 €	4 800 €
1st page	3 600 €	51 600 €	57 600 €	57 600 €	57 600 €	57 600 €	81 600 €	124 800 €	230 400 €
Total	18 295 €	193 360 €	644 450 €	1 312 400 €	1 594 800 €	1 869 200 €	3 259 300 €	6 173 800 €	14 600 000 €

O volume de negócios para o horizonte previsional da HIO será constituído pela venda de pacotes de 1.000 notificações ao preço unitário de 20€. Venda de exclusividade para as marcas na aplicação por um valor variável em função do número de utilizadores da plataforma entre os 2000€ e 6000€ por semana. Possibilidade das marcas terem um destaque (*highlight*) semanal no *feed* de notícias da plataforma entre os 800€ e os 3200€ por semana. Venda de *Rectrend* semanal por 15€. Por fim, pela venda do espaço semanal na página inicial da aplicação (*1st page*) por um valor compreendido entre os 1200€ e os 3600€ consoante o número de utilizadores da plataforma.

Tabela 19 - Custo das Vendas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Custos com pessoal	18 780 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €
Informática	9 390 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €
Designer Gráfico	9 390 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €
Amortizações	458 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €
Total	19 238 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €

Uma das particularidades do projeto HIO e que é intenção dos cofundadores, é que se mantenha como apanágio do negócio os baixos custos, particularmente na fase inicial.

Desta forma, e uma vez que os cofundadores constituem uma equipa multidisciplinar dedicada ao negócio, que por sua vez é a criação de uma plataforma digital, foi difícil conseguir estimar diretamente o custo das vendas. Optou-se então, de acordo com o que são as habituais práticas de mercado para projetos deste tipo, por incluir nos custos diretos os salários dos colaboradores que trabalham diretamente para a criação e desenvolvimento da plataforma digital bem como as amortizações do servidor onde esta está instalada.

Tabela 20 - Investimento em Capital Fixo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
I Capex	4 840 €	6 430 €	4 200 €	1 200 €	4 200 €	1 200 €	62 600 €	120 000 €	125 500 €

O investimento em capital fixo será essencialmente constituído por computadores e servidores. Ocorrerá, caso se verifiquem os pressupostos de base conforme a tabela supra.

Tabela 21 - Mapa de Pessoal

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CEO	4 024 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €
COO	2 683 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €
Informática	9 390 €	26 829 €	32 195 €	32 195 €	45 609 €	61 706 €	71 096 €	80 486 €	80 486 €
Designer Gráfico	9 390 €	26 829 €	32 195 €	32 195 €	45 609 €	61 706 €	71 096 €	80 486 €	80 486 €
Dir. Comunicação	- €	4 024 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €	16 097 €
Marketeers	- €	1 341 €	16 097 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €	32 195 €
Administrativos	- €	1 341 €	16 097 €	26 829 €	32 195 €	32 195 €	46 950 €	65 731 €	80 486 €
Total	25 487 €	92 559 €	144 876 €	171 704 €	203 899 €	236 093 €	269 629 €	307 190 €	321 946 €

O mapa de pessoal da empresa será constituído principalmente por *Designers* Gráficos e Técnicos informáticos, coordenados por um CEO e um CPO. À medida que se for verificando um aumento do número de utilizadores e da atividade da plataforma ter-se-á de aumentar os números de técnicos informáticos para dar resposta as necessidades da plataforma e de *Designers* Gráficos para a criação de novos conteúdos. Adicionalmente, e numa fase mais avançada do projeto, é previsível que se venham a juntar colaboradores para a criação de um departamento de *marketing*. Os salários base rondarão os 1000€ mensais e os valores apresentados na tabela correspondem ao salário bruto anual.

Tabela 22 – Plano financeiro

Anos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Origens									
Fundos Comunitários	6 225 €	2 075 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Meios próprios brutos	-26 939 €	68 172 €	466 145 €	1 106 336 €	1 356 542 €	1 598 747 €	2 955 311 €	5 832 251 €	14 243 695 €
Capital Realizado	2 500 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamento MLP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Suprimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rendimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Recuperação das aplicações	3 863 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total origens	- 14 350 €	70 248 €	466 145 €	1 106 336 €	1 356 542 €	1 598 747 €	2 955 311 €	5 832 251 €	14 243 695 €
Aplicações									
Investimento em Capital Fixo	4 840 €	6 680 €	1 200 €	3 200 €	3 950 €	3 950 €	65 350 €	121 000 €	120 000 €
Investimento em FMN	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ISL	- €	13 451 €	93 046 €	221 084 €	271 125 €	319 566 €	590 879 €	1 166 267 €	2 848 556 €
Reembolso de empréstimos de CP	643 €	23 053 €	682 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolso de empréstimos de MLP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolso de Suprimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das aplicações	5 483 €	43 184 €	94 928 €	224 284 €	275 075 €	323 516 €	656 229 €	1 287 267 €	2 968 556 €
Saldo Tesouraria Anual	-19 833 €	27 063 €	371 218 €	882 052 €	1 081 467 €	1 275 231 €	2 299 082 €	4 544 984 €	11 275 139 €
Aplicações	3 863 €	27 065 €	371 218 €	882 052 €	1 081 467 €	1 275 231 €	2 299 082 €	4 544 984 €	11 275 139 €
Empréstimo de Curto Prazo	23 696 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Caixa e DO	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taxa de Juro de empréstimos CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taxa de juro de empréstimos MLP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taxa de juro das aplicações de CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taxa de juro	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicações	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Aplicações de Curto Prazo	46 750 €	86 987 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Financeiramente o projeto HIO configura-se como muito interessante devido ao baixo investimento inicial necessário. Posto isto, e com a disponibilidade dos cofundadores em oferecerem meios ao projeto, como por exemplo, pondo ao dispor equipamentos que têm em sua posse, e o facto de não auferirem um salário antes do início da faturação permite uma gestão financeira equilibrada. Contudo, para acautelar o pior cenário, conta-se com a possibilidade de ser necessário recorrer a algum financiamento externo para financiar o eventual esforço de tesouraria necessário nos primeiros meses de faturação do projeto, algo que será facilmente recuperável nos meses subsequentes.

Assim, para manter a génese do projeto em que os cofundadores acreditam o investimento em Capital Fixo e em Pessoal, será feito à medida que os meios libertos do projeto o permitam, procurando manter sempre o equilíbrio financeiro do mesmo.

Tabela 23 – Demonstração de resultados

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Volume de negócios	18 515 €	195 220 €	645 380 €	1 312 400 €	1 594 800 €	1 869 200 €	3 259 300 €	6 173 800 €	14 600 000 €
Custo das vendas	19 238 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €	33 111 €
Margem bruta	- 723 €	162 109 €	612 269 €	1 279 289 €	1 561 689 €	1 836 089 €	3 226 189 €	6 140 689 €	14 566 889 €
Gastos Gerais Administrativos	728 €	1 377 €	1 248 €	1 248 €	1 248 €	1 248 €	1 248 €	1 248 €	1 248 €
Gastos com o pessoal	25 487 €	92 559 €	144 876 €	171 704 €	203 899 €	236 093 €	269 629 €	307 190 €	321 946 €
EBITDA	-26 939 €	68 172 €	466 145 €	1 106 336 €	1 356 542 €	1 598 747 €	2 955 311 €	5 832 251 €	14 243 695 €
Depreciações	458 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €	917 €
EBIT	-27 397 €	67 256 €	465 229 €	1 105 420 €	1 355 625 €	1 597 831 €	2 954 395 €	5 831 334 €	14 242 779 €
Juros e encargos similares obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e encargos similares suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Financeiro	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBT	-27 397 €	67 256 €	465 229 €	1 105 420 €	1 355 625 €	1 597 831 €	2 954 395 €	5 831 334 €	14 242 779 €
Imposto sobre os lucros	- €	13 451 €	93 046 €	221 084 €	271 125 €	319 566 €	590 879 €	1 166 267 €	2 848 556 €
RLP	-27 397 €	53 805 €	372 183 €	884 336 €	1 084 500 €	1 278 265 €	2 363 516 €	4 665 067 €	11 394 223 €

O projeto contará com um primeiro ano provisionalmente negativo, com uma perda de cerca de 27.000€ devido aos custos de implementação. Contudo, recorde-se que este será o pior cenário, sendo que os co-fundadores esperam um ano de implementação bastante mais suave precisamente pela já referida flexibilidade de custos.

Capítulo 8 – Conclusões

O tema do presente projeto-tese ainda é recente no mercado. Especialmente no que diz respeito a desenvolvimento científico, o que limitou e muito a sustentabilidade bibliográfica do tema *gamification* e especialmente *growth hacking*. Com base na escassez de artigos científicos e obras sobre o tema, foi necessária a construção de uma estratégia de *growth hacking* de raiz e sem precedentes. Esta consiste na fusão de diversas ferramentas independentes e respostas a várias perguntas necessárias. Estruturadas de forma lógica, foi possível construir uma estratégia coerente do início ao fim, de forma a corresponder à necessidade e desejo da HIO em abordar o mercado de uma perspectiva idêntica a tantos outros casos de sucesso.

Se o mais difícil é sempre começar, esta estratégia inovadora promete facilitar um arranque pouco ou quase nada demorado e com reduzidos custos. Tem também a felicidade de uma das vantagens do *growth hacking*, a possibilidade de aplicar diversas técnicas numa lógica de tentativa e erro graças aos referidos custos reduzidos. Digo a felicidade, no sentido de que, em vez de aplicar as técnicas mencionadas à vez, foi possível criar um cronograma em que todas as técnicas relevantes harmonizam no sentido do mesmo objetivo e sem criar um processo de canibalização.

Tendo em conta o objetivo traçado para o lançamento eficiente e relevante da marca HIO e respetiva plataforma digital e após toda a referência bibliográfica, as análises externa e interna, foi possível conceber uma estratégia coerente, que a empresa ainda não possui, mas que poderá implementar facilmente.

Concluindo, a estratégia desenvolvida, apresenta todas as premissas necessárias para fazer antever um futuro promissor, mas com um entrave que representa a linha do sucesso ou do fracasso, a capacidade de execução por parte dos recursos humanos da organização.

Para finalizar, e assumindo o sucesso de aplicação da estratégia e planeamento desenvolvidos, o próximo grande passo da HIO será a migração de uma plataforma em formato *desktop* para formato *mobile* (Android e IOS). Atraindo desta forma, todas as variáveis inerentes como: A HIO passa a estar no formato mais acessível para os utilizadores, logo, atrai mais atletas, o que por sua vez, cria uma maior comunidade e os fluxos de rendimento naturalmente associados.

Referências Bibliográficas

Livros

- Bohyun, K., 2015. *Designing Gamification in the Right Way* Library Technology Reports, ed., American Library Association Library.
- Catmull, E. & Wallace, A., 2014. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*, Random House.
- Happy, A., *Top 101 Growth Hacks*,
- Kehr, A., 2015. *Hacking Growth - The Modern Marketing Mindset to Create Fast Growing Companies*, Wander Press.
- Levitt, T., 1983. *The Marketing Imagination*, Free Press.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.

Artigos Científicos

- Ašeriškis, D. & Damaševičius, R., 2014. Gamification Patterns for Gamification Applications. *Procedia Computer Science*, 39, pp.83–90.
- Bahtar, A.Z., 2016. The Impact of User – Generated Content (UGC) on Product Reviews towards Online Purchasing – A Conceptual Framework. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), pp.337–342. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30134-4](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30134-4).
- Court, D. et al., 2009. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>.
- Deterding, S., Dixon, D., et al., 2011. From game design elements to gamefulness. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11*, pp.9–11. Available at: <http://doi.acm.org/10.1145/2181037.2181040><http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181037.2181040>.

- Deterding, S., Sicart, M., et al., 2011. Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. *Proceedings of the 2011 annual conference extended abstracts on Human factors in computing systems - CHI EA '11*, p.2425. Available at: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=1979742.1979575>.
- van Dijck, J., 2009. Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture & Society*, 31(1), pp.41–58. Available at: <http://jclass.umd.edu/classes/jour698m/vandijk.pdf>.
- Gupta, S., 2012. Study of Search Engine Optimization. , 2(2), pp.1529–1536.
- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H., 2014. Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.3025–3034.
- Healy, M., 2016. Advanced Methods for Building Online Communities. , (2011).
- Jensen, C. & Fahlström, K., 2016. Search Engine Marketing in SMEs.
- Johansson, D., 2016. Search Engine Optimization and the Long Tail of Web Search.
- Krumm, J., Davies, N. & Narayanaswami, C., 2008. User-generated content. *IEEE Pervasive Computing*, 7(4), pp.10–11.
- Mendes, L., 2016. Marketing De Conteúdo Em. , pp.63–80.
- Nicholson, S., 2012. A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification. *Games+ Learning+ Society*, pp.1–7. Available at: <http://scottnicholson.com/pubs/meaningfulframework.pdf>.
- Pan, B., Fesenmaier, D.R. & Pan, B., 2016. Benchmarking the Visibility of Websites in Google : Implications for Search Engine Marketing of Tourism Destinations.
- Pedreira, O., & et al. (2014). Gamification in Software Engineering - a Systematic Mapping.
- Silva, L. & Panahi, H., 2014. Catch me if you can: Online protests on sites powered by user-generated content. *Information and Management*, 54(1), pp.103–114. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2016.04.006>.

Internet e Outras fontes

Allemann, A., 2014. Breaking: Neustar acquires .CO for \$109 million. *Domain Name Wire*. Available at: <http://domainnamewire.com/2014/03/20/breaking-neustar-acquires-co-for-109-million/> [Accessed October 17, 2016].

Barómetro, 2016. Resultados do ano 2016 (Sumário Executivo). *Barómetro Mercado do Fitness*. Available at: http://www.agap.pt/images/userfiles/files/BAROMETRO%202016_AF_SM.pdf [Accessed September 19, 2017].

Baxter, R., 2012. 15 Gamification Features For Your Marketing Strategy. *Builtvisible*. Available at: <https://builtvisible.com/ways-to-integrate-gamification-into-your-seo-strategy/> [Accessed November 10, 2016].

Bulygo, Z., 2012. The 7 Ways Dropbox Hacked Growth to Become a \$4 Billion Company. *Kissmetrics*. Available at: <https://blog.kissmetrics.com/dropbox-hacked-growth/> [Accessed October 12, 2016].

Comstock, J., 2013. 7 fitness apps with 16 million or more downloads. *Mobi Health News*. Available at: <http://www.mobihealthnews.com/24958/7-fitness-apps-with-16-million-or-more-downloads> [Accessed September 19, 2017].

Constine, J., 2017. Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility. *Tech Crunch*. Available at: <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/> [Accessed September 19, 2017].

Desmond, N., 2014. How You Can Find the Next Big Growth Hack. *Buck Fifty MBA*. Available at: <https://buckfiftymba.com/how-you-can-find-the-next-big-growth-hack/> [Accessed November 9, 2016].

Grech, D., 2016. 10 Growth Hacking Tips: Gamification, Reddit, Content and More. *Bitly*. Available at: <https://bitly.com/blog/10-growth-hacking-tips/> [Accessed November 11, 2016].

Hoffman, R., 2009. LinkedIn's startup story: Connecting the business world. *CNN Money*. Available at: http://money.cnn.com/2009/06/02/smallbusiness/linkedin_startup_story.smb/index.htm [Accessed November 11, 2016].

- Lapowsky, I., 2013. How Tinder is Winning the Mobile Dating Wars. *Inc.* Available at: <http://www.inc.com/issie-lapowsky/how-tinder-is-winning-the-mobile-dating-wars.html> [Accessed November 23, 2016].
- Lofgren, L., 2013. The Critical Metrics for each stage of you SaaS Business. *Andrewchen.* Available at: <http://andrewchen.co/the-critical-metrics-for-each-stage-of-your-saas-business-guest-post-by-lars-lofgren-of-kissmetrics/> [Accessed November 22, 2016].
- Malone, C., 2014. Hold That Tweet! Building Loyal Customers in the Information Age. *Knowledge at Wharton.* Available at: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/hold-tweet-building-loyal-customers-information-age/> [Accessed November 24, 2016].
- Newhouse, K. (2014). *Introducing the Growth Hacking Strategy of 'GAMIFICATION'... The HOTTEST Dental Web Marketing Strategy for 2014 and Beyond!* Obtido de Dental Town: <http://www.dentaltown.com/dentaltown/Blogs.aspx?action=VIEWPOST&b=215&bp=1129>
- Patel, N. & Taylor, B., 2013. The Definitive Guide to Growth Hacking. *Quick Sprout.* Available at: <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking-chapter-4/> [Accessed November 27, 2016].
- Rosoff, M., 2016 Instagram's growth is astounding, if you ignore the US. *Business Insider.* Available at: <http://www.businessinsider.com/instagram-user-growth-2016-6> [Accessed September 19, 2017].
- Stansberry, G., 2014. 13 Brilliant and Outlandish Marketing Stunts Used by Richard Branson. *American Express Open Forum.* Available at: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/14-brilliant-outlandish-stunts-richard-branson-used-market-virgin/> [Accessed November 24, 2016].
- Statista, 2017., Total Number of memberships at fitness centers / healthclubs in the U.S. from 2000 to 2016 (in millions) - Executive Summary. *Statista Statistics Portal.* Available at: <https://www.statista.com/statistics/236123/us-fitness-center--health-club-memberships/> [Accessed September 19, 2017].

Veerasamy, V., 2014. How Referrals Built The \$10 Billion Dropbox Empire. *Referral Candy*. Available at: <http://www.referralcandy.com/blog/referrals-built-dropbox-empire/> [Accessed November 26, 2016].

W, C. (2014). *How The Loyalty Loop is Replacing the Marketing Funnel*. Obtido de General Assembly: <https://generalassemb.ly/blog/loyalty-loop-replacing-marketing-funnel/>

Anexos

Anexo 1 - The Growth Hacking Strategy of Gamification

