

# **OTIUM – PROJETO INOVADOR NO MERCADO DA INFORMAÇÃO SOBRE O LAZER**

**Filipe Nogueira**

**Projeto de Mestrado**

**em Gestão**

Orientador:

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

Maio 2013



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. Doutor Renato Pereira, por me acompanhar e mostrar disponibilidade ao longo de todo o projeto.

Ao meu pai pelas críticas e exigências colocadas em relação à redação, que muito contribuíram para o resultado final.

À minha mãe pelo apoio incondicional.

Por fim, aos meus amigos Lourenço, Pedro e Maria, por me motivarem do primeiro ao último dia.

O meu obrigado a todos.



## **Resumo**

A presente dissertação apresenta a análise da viabilidade do projeto empresarial da Otium, o qual visa assegurar atividade de intermediação entre a procura de alternativas e as ofertas disponíveis, no mercado do lazer. Pretende-se que quem procura alternativas de lazer encontre informação sobre as ofertas existentes. Deseja-se que as empresas possam utilizar os serviços da Otium para divulgar e publicitar as suas propostas.

O objeto da Otium é concretizado através de uma plataforma informática, disponível na internet em forma de site e de aplicações para smartphone/tablet.

A atividade da Otium situa-se no mercado da informação sobre o lazer, que está relacionado com o mercado de lazer, mas que é distinto deste, pelo que ambos foram objeto de análise, a qual permitiu constatar da dispersão e fragmentação do primeiro e da crescente segmentação do segundo, com a correspondente especialização das ofertas.

O negócio assenta numa estratégia de diferenciação que utiliza a participação dos clientes na construção da informação disponível (crowdsourcing), a personalização das sugestões, a abrangência e profundidade da informação apresentada e a componente móvel da plataforma informática.

A criação do modelo de negócio da Otium envolveu a realização das análises externa e competitiva, a definição da estratégia de desenvolvimento, o estabelecimento do marketing mix e a formulação plano de implementação, que são apresentados de forma sucinta.

A avaliação financeira efetuada conclui, em praticamente todos os cenários admitidos, da viabilidade do projeto

**Palavras-chave:** Lazer, Informação, Negócio, Crowdsourcing, E-commerce

**Classificação JEL:** M13 Novas empresas e startup companies e L26 Empreendedorismo



## **Abstract**

This document presents the feasibility analysis of the business project Otium, which aims to ensure intermediation activity between the demand for alternatives and the available proposals in the leisure market. It is intended that those seeking leisure alternatives find information about existing offers. Another goal is that companies can use the services of Otium to disseminate and publicize their proposals.

The intermediation objective of Otium is achieved through a computer platform, available on internet in the form of website and applications for smartphones and tablets.

The activity of Otium resides in the market for information on leisure, which is related to the leisure market, although different. Both were subject of analysis, which allowed us to verify the dispersion and fragmentation of the first and the growing segmentation of the second.

The business is based on a differentiation strategy that uses customer participation in the construction of the information available on the site (crowdsourcing), generation of customized leisure suggestions, the focus on the breadth and depth of information presented and the mobile component of the computing platform.

The creation of the business model of Otium involved the external and competitive analysis, the definition of development strategy, the tuning of the marketing mix and elaboration of the implementation plan, which are presented succinctly.

The financial assessment concludes the project feasibility in almost all of the scenarios foreseen.

**Keywords:** Leisure, Information, Business, Crowdsourcing, E-commerce

**JEL classification code:** M13 New firms and startup companies ; L26 Entrepreneurship





## Índice

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos.....                                     | I    |
| Resumo.....                                             | III  |
| Abstract.....                                           | V    |
| Índice.....                                             | VII  |
| Índice de tabelas e figuras.....                        | VIII |
| Sumário Executivo.....                                  | XI   |
| 1.Enquadramento Teórico.....                            | 1    |
| 1.1 E-Commerce.....                                     | 1    |
| 1.2 Crowdsourcing.....                                  | 3    |
| 1.3 Modelos de Negócio.....                             | 5    |
| 2.Ideia de Negócio.....                                 | 10   |
| 3.Análise Externa.....                                  | 13   |
| 3.1 Análise PEST.....                                   | 14   |
| 3.2 Análise do Mercado de Lazer.....                    | 20   |
| 3.3 Análise do Mercado da Informação sobre o Lazer..... | 25   |
| 3.4 Análise da Concorrência.....                        | 30   |
| 4.Análise Competitiva.....                              | 34   |
| 4.1 Forças de Porter.....                               | 34   |
| 4.2 Análise SWOT.....                                   | 37   |
| 5.Formulação Estratégica.....                           | 40   |
| 6.Implementação.....                                    | 43   |
| 6.1 Marketing Mix.....                                  | 43   |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 6.2 Recursos.....                  | 53 |
| 6.3 Plano de Implementação.....    | 59 |
| 7.Avaliação Financeira.....        | 63 |
| 7.1 Receitas.....                  | 65 |
| 7.2 Gastos.....                    | 66 |
| 7.3 Financiamento.....             | 68 |
| 7.4 Demonstrações Financeiras..... | 68 |
| 7.5 Análise Financeira.....        | 70 |
| 8.Conclusões.....                  | 73 |
| Bibliografia.....                  | 77 |
| Anexos.....                        | 81 |

### **Índice de tabelas e figuras**

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Tela de modelos de negócio. Fonte: Alex Osterwalder e Pigneur (2010).....                                                       | 10 |
| Figura 2: Tela da Ideia de Negócio. Fonte: Construção do Autor,<br>a partir do <i>framework</i> de Alex Osterwalder e Pigneur (2010)..... | 13 |
| Figura 3: Tipos de empresa do mercado da informação sobre o lazer.<br>Fonte: Construção do Autor.....                                     | 30 |
| Tabela 1: Avaliação da concorrência. Fonte: Construção do Autor.....                                                                      | 32 |
| Tabela 2: Plano de Implementação. Fonte: Construção do Autor.....                                                                         | 62 |
| Tabela 3: Receitas de subscrição das empresas ao serviço da Otium.<br>Fonte: Construção do Autor.....                                     | 65 |
| Tabela 4: Receitas de publicidade dos <i>banners</i> no <i>site</i> .<br>Fonte: Construção do Autor.....                                  | 65 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 5: Receitas de publicidade da Google Adsense.                         |    |
| Fonte: Construção do Autor.....                                              | 65 |
| Tabela 6: Gastos com Pessoal. Fonte: Construção do Autor.....                | 66 |
| Tabela 7: Gastos em Fornecimentos de Serviços Externos.                      |    |
| Fonte: Construção do Autor.....                                              | 66 |
| Tabela 8: Gastos atribuídos ao projeto de desenvolvimento.                   |    |
| Fonte: Construção do Autor.....                                              | 67 |
| Tabela 9: Investimento em Capital Fixo. Fonte: Construção do Autor.....      | 67 |
| Tabela 10: Amortizações. Fonte: Construção do Autor.....                     | 68 |
| Tabela 11: Demonstração dos fluxos de caixa, Hipótese realista.              |    |
| Fonte: Construção do Autor.....                                              | 69 |
| Tabela 12: Demonstração de Resultados, Hipótese realista.                    |    |
| Fonte: Construção do Autor.....                                              | 69 |
| Tabela 13: Balanço, Hipótese realista. Fonte: Construção do Autor.....       | 70 |
| Tabela 14 Indicadores de análise. Fonte: Construção do Autor.....            | 70 |
| Tabela 15 VAL, <i>Pay-back period</i> , TIR. Fonte: Construção do Autor..... | 72 |
| Tabela 16 VAL dos 9 cenários. Fonte: Construção do Autor.....                | 73 |



## Sumário Executivo

A rápida evolução da tecnologia da informação e das comunicações ao longo da última década do século passado permitiu ao cidadão comum a utilização intensiva da internet e abriu as portas para a criação de negócios que exploram este canal – o comércio eletrónico ou *E-commerce*.

Para autores como Drucker (2000), o comércio eletrónico representou uma evolução inesperada que levou à revolução da informação. Esta revolução afetou drasticamente a sociedade e a economia, obrigando os consumidores e as empresas a adaptarem-se rapidamente.

Atualmente, com o uso generalizado da internet e das aplicações móveis nos *smartphones/tablets*, a exigência de informação por parte dos consumidores aumentou e, conseqüentemente, as empresas procuram apresentar informação sobre a sua oferta em qualquer momento e lugar e por todas as vias, incluindo naturalmente a internet.

É neste contexto que surge o projeto da Otium, que visa assegurar atividade de intermediação entre a procura de alternativas e as ofertas disponíveis, no mercado do lazer. Pretende-se que quem procura alternativas de lazer encontre informação sobre as ofertas existentes. Deseja-se que as empresas possam utilizar os serviços da Otium para divulgar e publicitar as suas propostas.

O objeto da Otium é concretizado através de uma plataforma informática, disponível na internet em forma de *site* e de aplicações para *smartphone/tablet*, e da atividade de uma pequena equipa com processos de negócio bem definidos.

A análise da viabilidade empresarial da Otium constitui o objeto do presente trabalho.

A falta de consenso dos académicos na definição de modelo de negócio e dos componentes que o constituem, levou a que na presente tese se tivesse escolhido uma das perspetivas mais prevaletentes, a de Alex Osterwalder e Pigneur (2010), que conceberam uma ferramenta denominada “The Business Model Canvas” para a criação de modelos de negócio inovadores, usada sobretudo na área das tecnologias da informação e que tem como utilizador de referência a Google.

A atividade da Otium situa-se no mercado da informação sobre o lazer, que está relacionado com o mercado de lazer, mas que é distinto deste, pelo que ambos foram objeto de análise, a qual permitiu constatar da dispersão e fragmentação do primeiro e da crescente segmentação do segundo, com a correspondente especialização das ofertas.

A criação do modelo de negócio da Otium envolveu a realização das análises externa e competitiva, a definição da estratégia de desenvolvimento, o estabelecimento do marketing mix e a formulação do plano de implementação.

O negócio da Otium baseia-se numa estratégia de diferenciação assente em várias vantagens competitivas. Pretende-se usar a participação dos clientes, empresas e consumidores, para a construção da informação disponível no *site*, criando assim um produto dos clientes para os clientes. Esta utilização do conhecimento de indivíduos externos à empresa para completar ou melhorar o serviço oferecido, através de plataformas web, é denominado por Jeff Howe (2006) como *crowdsourcing*.

Deseja-se explorar a produção de sugestões personalizadas de ofertas de lazer, em função das preferências expressas pelos consumidores. Coloca-se, ainda, grande ênfase na abrangência e profundidade da informação apresentada, na usabilidade (*user friendly*) do *site* e, por último, na sua componente móvel, isto é, na possibilidade de aceder à plataforma através de aplicações de *smartphone* ou *tablet*.

A estrutura de custos do negócio não prevê gastos diretamente relacionados com as vendas, pelo que se pode concluir que a rentabilidade do projeto é inteiramente dependente da penetração de mercado conseguida, à qual está associada o principal fator de risco do projeto. Para se obter a penetração de mercado pretendida, o plano de negócios inclui uma forte componente de comunicação. Para além da comunicação inicial, a força de vendas representa 54% dos gastos com pessoal e cerca de 70% dos gastos em FSE são em publicidade na internet (Google e Facebook), com o objetivo de transformar a plataforma em mais um caso “viral”.

A concretização do projeto exigirá um financiamento que se estima em 70.000 euros e que se admite poderá ser assegurado pelo promotor e por *business angels*.

As receitas previstas para o negócio têm origem na utilização da plataforma informática como canal de divulgação por parte das empresas que aderem aos serviços da Otium e

suporte para inserção de publicidade, através do aluguer de *banners* e do recurso ao Google AdSense, tanto no *site* como nas aplicações móveis.

Considerando a importância da penetração de mercado, foram equacionadas 3 hipóteses de procura: pessimista, realista e otimista.

Tendo em conta a conjuntura económica atual, a que acresce a incerteza associada a um projeto baseado em novas tecnologias, cuja evolução é muito rápida e, por vezes, imprevisível, considerou-se preferível analisar com detalhe o período correspondente aos três primeiros anos e prever três possibilidades para o que ocorre a partir do 4º ano, as quais foram denominadas negócio obsoleto, estagnado e em crescimento.

Cruzando as hipóteses de procura para os 3 primeiros anos com as 3 possibilidades encaradas para o 4º ano e seguintes, resultam 9 cenários.

Concluiu-se que apenas na conjugação da hipótese pessimista com a possibilidade do negócio ficar obsoleto após o terceiro ano o VAL assume um valor de negativo de 8.098,27 euros. Nos outros cenários o VAL assume valores entre o mínimo de 158.412,81 até o máximo de 1.378.947,72 euros.

O VAL esperado do projeto, considerando as probabilidades estimadas para os cenários admitidos, é de 575.424,67 euros, o que atesta a viabilidade e o interesse do projeto.





# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1 E-commerce

O rápido desenvolvimento, ao longo da segunda metade do século XX, das tecnologias eletrónicas de tratamento de informação e da sua comunicação (TIC) permitiu criar uma rede mundial de computadores capazes de trocar informação entre si, mediante a utilização do *Internet Protocol Suite (TCP/IP)*. Esta rede, que é designada genericamente por *Internet*, integra inúmeros computadores, de entidades públicas e privadas, que suportam documentos sob a forma de hipertexto, que no seu conjunto constituem a *World Wide Web (www)*, e que são capazes de prestar diferentes tipos de serviços aos utilizadores.

A internet ficou disponível para acesso generalizado por parte dos utilizadores e começou a ser utilizada de forma intensiva durante a última década do século XX. Os serviços suportados pela Internet criaram a oportunidade para novos tipos de interação entre os seres humanos – *sites, e-mail, instant messaging, blogging, web feeds, social networking, search engines, etc.*

A internet veio criar a possibilidade de realizar por via eletrónica a compra e venda de produtos e serviços, aquilo que hoje é designado genericamente por *E-commerce*. Esta atividade, que permitiu criar ou redesenhar indústrias completas, utiliza tecnologias muito concretas para suportar a transação comercial sobre a *www*, como sejam o acesso a catálogos de produtos e serviços e a transferência segura de fundos. As empresas que recorrem ao *E-commerce*, como via para a comercialização dos seus produtos, utilizam de forma intensa nas suas operações de *backoffice* outras tecnologias eletrónicas, de que são exemplos sistemas automáticos de recolha e troca eletrónicas de dados, gestão da cadeia de abastecimento e *internet marketing*.

No fim de 2001, o comércio eletrónico entre empresas, o *Business-to-Business (B2B)*, representava já cerca de 700 mil milhões de dólares em transações. O volume do *E-commerce* continuou a crescer nos anos seguintes e no fim de 2007 já tinha atingido a marca de 3,4% das vendas totais a nível mundial.

Para autores como Drucker (2000), o comércio eletrônico representou uma evolução inesperada que levou à revolução da informação. Esta revolução afetou drasticamente a sociedade e a economia, obrigando os consumidores e as empresas a adaptarem-se rapidamente.

O comércio eletrônico conta com muitas vantagens, tanto para os consumidores, como para as empresas que disponibilizam os seus produtos ou serviços *online*.

Os consumidores podem, de forma simples e rápida, procurar o que desejam entre uma grande variedade de produtos e serviços apresentados por inúmeras empresas, ter acesso e comparar os preços propostos pelos diferentes fornecedores, construir durante vários dias pedidos de fornecimento (“carrinho de compras”) e executar de forma segura o pagamento do que pretendem adquirir.

Aos fornecedores de bens e serviços, a internet permite que, com custos muito reduzidos quando comparados com os das alternativas disponíveis, possam expor os seus produtos e serviços a uma vasta audiência, monitorizar as preferências dos seus clientes, segmentá-los de forma muito fina e ajustar, até personalizar, o seu marketing-mix. Mesmo pequenas lojas virtuais podem chegar aos mercados mundiais. Naturalmente que a utilização da internet como *store front* coloca exigências muito concretas sobre o sistema operacional das empresas, que devem assegurar a entrega dos produtos aos seus clientes com a qualidade publicitada e em tempo oportuno.

Exemplos de empresas pioneiras na utilização da Internet como canal exclusivo de vendas são a Amazon e o Ebay.

As 5 maiores e mais famosas empresas de retalho eletrônico atualmente são as seguintes: Amazon, Dell, Staples, Office Depot e Hewlett Packard. De acordo com as estatísticas, as categorias de produtos vendidos mais populares na *World Wide Web* são: música, livros, computadores, material de escritório e outros produtos eletrónicos.

Acompanhado o crescimento e consolidação do *E-commerce*, considerando a natureza das transações e a relação entre os intervenientes, alguns autores, como Turban (2006), identificaram 5 categorias diferentes:

- *Business to Business (B2B)*: transações eletrônicas de compra e venda de produtos ou informação entre empresas. Cerca de 80% do volume do *E-commerce* atual é B2B.
- *Business to Consumer (B2C)*: compra e venda de produtos, serviços ou informação entre empresas e consumidores realizadas através da internet.
- *Consumer to Business (C2B)*: os consumidores apresentam propostas de projetos ou serviços às empresas através da internet.
- *Consumer to Consumer (C2C)*: comércio entre indivíduos ou consumidores. O melhor exemplo é o comércio realizado através da plataforma do Ebay, o qual atua como simples facilitador.
- *Mobile Commerce (M-Commerce)*: comércio eletrônico realizado através de internet sem fios (*wireless*). O melhor exemplo é o uso de *smartphones* nestas transações.

O comércio eletrônico continua em crescimento, sobretudo com a evolução do *Mobile Commerce*. Esta categoria abriu novas possibilidades para a inovação e criou um novo canal para chegar aos consumidores em qualquer momento e lugar.

## 1.2 Crowdsourcing

### Conceito de *crowdsourcing*

Jeff Howe (2006) define *crowdsourcing* como “... *the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the wide network of potential laborers*”.

*Crowdsourcing* representa, portanto, o ato de uma organização pegar numa função anteriormente realizada pelos seus empregados e delegá-la a um grupo indefinido, preferivelmente grande, de indivíduos externos.

O termo *crowdsourcing*, segundo Schenk e Guittard (2009), resulta da junção de duas palavras, *crowd* (multidão) e *outsourcing* (subcontratação).

Este procedimento tem vindo a ser usado cada vez mais na última década para reduzir o risco financeiro de projetos, tendo em conta que as organizações que utilizam esta iniciativa não se têm que comprometer a remunerar as pessoas que nela participam. Ainda assim, muitas organizações decidem incentivar a participação das pessoas, através de uma compensação, que pode ser financeira ou, simplesmente, através do reconhecimento intelectual ou social.

Jeff Howe (2006) refere que a abertura da iniciativa a todo o tipo de pessoas é um pré-requisito importante, pelo que não existe qualquer tipo de discriminação ou pré-seleção. Obviamente, a organização pode depois decidir quais as ideias a adotar ou a usar no seu produto ou serviço. Isto traduz-se num grande benefício para as organizações, pois permite acelerar o processo produtivo ou criativo sem um custo real significativo. Outro benefício para a organização é o estreitamento da relação com a comunidade através do incentivo à participação, criando assim um vínculo de fidelização maior com os participantes, tanto os atuais como os potenciais.

Esta relação deve, obrigatoriamente, ser mutuamente benéfica. Para a comunidade os benefícios também têm de ser evidentes. Para além dos possíveis incentivos propostos, as organizações que recorrem a este modelo dão a oportunidade à própria comunidade de expor e resolver os problemas e necessidades relacionados com o produto ou serviço.

### **Categorias de Crowdsourcing**

O *crowdsourcing* pode ser utilizado em várias áreas e o contributo dos participantes na iniciativa pode ser de diferentes tipos. Dependendo deste contributo podem ser identificando os conceitos seguintes:

- *Crowd creation*: a comunidade cria conteúdos, individualmente ou em colaboração. O melhor exemplo é a Wikipedia.
- *Crowd voting*: a comunidade vota em opções alternativas como se de um júri se tratasse. As organizações podem desenvolver os investimentos ou projetos dependendo da opinião da comunidade. Muitas campanhas publicitárias são alvo de *crowd voting*.
- *Crowd wisdom*: a opinião da comunidade é utilizada para encontrar soluções, melhorias ou alternativas possíveis para os problemas/desafios com que as

organizações se deparam. Assim, as empresas podem incentivar e viabilizar que a comunidade dos seus clientes chame a atenção para as necessidades não satisfeitas ou inadequadamente abordadas ou, ainda, para a forma de ultrapassar problemas com a oferta existente.

- *Crowd funding*: está relacionado com o financiamento de projetos. A organização apela à comunidade para que cada indivíduo faça pequenos investimentos em projetos, assegurando assim o financiamento necessário para os realizar. A comunidade pode esperar um retorno dos lucros ou simplesmente financiar os projetos através de doações. Um exemplo claro deste tipo de *crowdsourcing* é a campanha política de Barack Obama para a presidência dos EUA, que usou as doações dos seus apoiantes, angariadas sobretudo via a *www*, para se financiar.

Estes modelos não são mutuamente exclusivos, pelo que podem ser usados em simultâneo por uma mesma organização.

Ainda que alguns críticos tenham chamado a atenção para a dificuldade de aferir a qualidade dos produtos desenvolvidos através do *crowdsourcing*, não há dúvida que é mais um passo para reduzir a distância entre os produtores e os consumidores. “*Os consumidores tornam-se “prosumidores” através da construção conjunta de produtos e serviços, em vez de consumirem simplesmente o produto final*” (Tapscott & Williams, 2006).

### **1.3 Modelos de Negócios**

O conceito de modelo de negócio tem sido vastamente utilizado e discutido pela comunidade académica nos últimos anos. Ainda assim, o conceito continua a evoluir e não existe um consenso definitivo em relação à sua definição.

A maioria dos autores concorda que o desenvolvimento das TIC e o crescimento acelerado da sua utilização permitiu o aparecimento de novos tipos de modelo de negócio.

Existe ainda muita indefinição sobre o que são modelos de negócio e como podem ser utilizados (Shafer, 2005). Por isso, embora os modelos de negócio possam desempenhar

um papel positivo e importante na gestão organizacional, se os gestores não os conseguirem descrever claramente não podem, efetivamente, comunicá-los internamente, através da organização, e externamente, através de suas cadeias de valor ou indústrias (Pateli e Giaglis, 2002).

Muitos autores demonstraram através de distintos casos que a compreensão e a utilização de modelos de negócios são de essencial importância para as empresas, principalmente num ambiente de negócios dinâmico e incerto (Osterwalder e Pigneur, 2002).

As primeiras definições, como a de Paul Timmers (1998), Weill e Vitale (2001) e Amit e Zott (2000), apontam sempre para uma descrição das funções, processos e fluxos financeiros e de informação entre os vários intervenientes (empresa, fornecedores, parceiros e clientes) de forma de gerar benefícios para todos eles.

Mais recentemente, Hawkins (2001) e Eliot (2002) partilham uma visão diferente, na qual enfatizam o lado comercial das relações entre os vários intervenientes (produtores e clientes) estabelecidas com base nos produtos ou serviços que são oferecidos ao mercado. Mais especificamente, é uma forma de estruturar os vários fluxos de custos e proveitos para que um negócio se torne viável, normalmente no sentido de ser capaz de se sustentar em função das receitas que gera.

Neste mesmo sentido vai a visão, talvez mais simplista, de Rappa (2002), para quem “um modelo de negócio é o método através do qual uma empresa se pode sustentar – ou seja, gerar receita. O modelo de negócio representa claramente como uma empresa gera receita ao especificar onde ela está posicionada na cadeia de valor”.

Magretta (2002) sustenta que o modelo de negócio representa a história acerca do funcionamento da empresa. O negócio apoia-se em pilares como as personagens, a motivação e o enredo, girando este à volta de como gerar receitas.

Para muitos destes autores é importante a diferenciação entre modelo de negócio e estratégia. Zott e Amite (2010) vincam esta diferença dizendo que o modelo de negócio explica a relação entre a organização e os seus parceiros, enquanto a estratégia se foca na interação entre a organização e o seu meio ambiente.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) definem modelo de negócio como a explicação do funcionamento da empresa e da criação de valor para os seus *stakeholders*. Por outro lado, a estratégia refere-se à escolha do modelo de negócio que melhor se adequa ao mercado da empresa.

Foram realizadas tentativas para classificar os autores e as diversas definições de modelo de negócio. Osterwalder et al. (2005) referem que os autores que escrevem sobre modelos de negócios podem ser organizados em três categorias relacionadas, mas não necessariamente, de forma hierárquica umas com as outras:

- Autores que apresentam o conceito de modelo de negócio como abstrato e global que pode descrever todos os negócios do mundo real.
- Autores que apresentam um número de diferentes tipos de modelos de negócios, cada um descrevendo um grupo de negócios com características em comum.
- Autores que apresentam aspetos, ou a concetualização, de um modelo de negócio específico do mundo real.

Seguindo esta categorização, Osterwalder et al. (2005) agrupam os académicos dependendo das suas contribuições:

- No primeiro nível, encontram-se os trabalhos de Timmers (1998), Magretta (2002), Chesbrough e Rosebloom (2000), Hamel (2000), Linder e Cantrell (2000), Mahadevan (2000), Amit e Zott (2001), Applegate (2001), Petrovic et al. (2001), Weill e Vitale (2001), Gordjin (2002), Stahler (2002), Afuah e Tucci (2003) e o próprio Osterwalder (2004).
- No segundo nível inclui as pesquisas de Bambury (1998), Timmers (1998), Rappa (2001 e 2004), Weill e Vitale (2001), Shubare e Lechner (2004), Moneta et al. (2002) e Shelley (2003).
- O terceiro nível compreende os trabalhos de Chesbrough e Rosebloom (2002), Kraemer et al. (2000), Barabba et al. (2002), Youssef e Li (2004), Krueger et al. (2004).

## **Componentes do modelo de negócio**

Os autores que tentaram definir modelo de negócio refletiram sobre as suas componentes constituintes, não havendo consenso sobre o número de componentes e as respetivas funções.

Uma das classificações de componentes mais citada é a de Alt e Zimmermann (2001), que estabeleceram 6 elementos básicos para a definição de um modelo de negócio: i) Missão; ii) Estrutura; iii) Processo; iv) Receitas; v) Questões legais; vi) Tecnologia.

Seguindo a ordem cronológica, Pateli e Giaglis (2003) moldam o modelo de negócio dependendo de 7 variáveis num eixo horizontal e 3 num eixo vertical:

- Eixo horizontal: i) Missão; ii) Mercado alvo; iii) Proposta de valor; iv) Recursos; v) Atividades Chave; vi) Modelo de custos e proveitos; vii) Cadeia de Valor.
- Eixo vertical: i) Tendência de mercado; ii) Regulamentos; iii) Tecnologia.

Por último, Osterwalder e Pigneur (2002) definem quatro pilares de um modelo de negócio. Posteriormente, Osterwalder et al. (2005), detalharam estes pilares, identificando no seu estudo nove blocos constituintes que “cobrem todos os componentes de modelo de negócio mencionados por, pelo menos, dois autores” (Osterwalder et al. (2005), p.10). Os quatro pilares e os seus blocos constituintes são:

- Produto
  - i. Proposição de valor - Fornece uma visão geral do produto ou serviço da empresa.
- Clientes
  - i. Cliente-alvo/*Target* - Descreve quais os segmentos de mercado aos quais a empresa pretende oferecer valor.
  - ii. Canal de distribuição - Descreve os meios de contacto usados pela empresa para chegar aos clientes.



- iii. Relacionamento com os clientes - Explica o tipo de ligação que existe entre a empresa e os seus clientes.
- Gestão de Infraestrutura
  - i. Atividades chave - Descreve o processo de criação de valor da empresa.
  - ii. Recursos/competências chave - destaca as competências e recursos necessários para a empresa cumprir o seu modelo de negócio.
  - iii. Parcerias - descreve a rede de entidades necessárias para eficientemente oferecer e realizar valor.
- Aspetos financeiros
  - i. Estrutura de custos - Consequências financeiras dos recursos e meios utilizados pela empresa para realizar o negócio.
  - ii. Fluxo de receitas - descreve a forma como a empresa gera receitas e se sustenta.

Osterwalder e Pigneur (2010) conceberam uma ferramenta de criação de modelos de negócio baseada nestes 9 blocos constituintes, o Business Model Canvas. Este modelo é usado tanto para desenvolver novos modelos de negócio, como para analisar modelos já existentes. Estes autores indicam que uma das vantagens desta ferramenta é a sua representação numa tela (figura 1), que pode ser impressa e usada para discutir em grupo. Osterwalder e Pigneur incentivam, ainda, o uso de *post-its*, nos quais cada colaborador da empresa pode expressar as suas ideias, para que exista uma maior compreensão, discussão e criatividade na análise do negócio em causa.

A falta de consenso entre os académicos na definição e na identificação das componentes, não deixa outra alternativa que não seja a adoção de uma perspetiva única e abrangente na construção de um modelo de negócio. Na elaboração do presente trabalho selecionou-se a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2010), a qual se centra nas componentes do modelo de negócio, como peças essenciais para a sua definição e construção.

Esta parece ser a abordagem mais adequada, considerando os riscos inerentes ao negócio que se pretende estruturar, seja pelo grau de inovação que implica, seja pelos riscos tecnológicos que tem subjacentes.

**The Business Model Canvas**

Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_ On: \_\_\_\_\_ Iterations: \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Key Partners</b><br>Who are our Key Partners?<br>Who are we helping?<br>Who in our business are we acquiring from partners?<br>Who are we acquiring from partners?<br>Who are we acquiring from partners?<br>Who are we acquiring from partners?                                                                                                                            | <b>Key Activities</b><br>What Key Activities do our Value Propositions require?<br>What Key Activities do our Value Propositions require?<br>What Key Activities do our Value Propositions require?<br>What Key Activities do our Value Propositions require?<br>What Key Activities do our Value Propositions require? | <b>Value Propositions</b><br>What value do we deliver to the customer?<br>What value do we deliver to the customer?<br>What value do we deliver to the customer?<br>What value do we deliver to the customer?<br>What value do we deliver to the customer? | <b>Customer Relationships</b><br>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?<br>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?<br>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?         | <b>Customer Segments</b><br>For whom are we creating value?<br>For whom are we creating value?<br>For whom are we creating value?<br>For whom are we creating value?<br>For whom are we creating value? |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Key Resources</b><br>What Key Resources do our Value Propositions require?<br>What Key Resources do our Value Propositions require?<br>What Key Resources do our Value Propositions require?<br>What Key Resources do our Value Propositions require?<br>What Key Resources do our Value Propositions require?       |                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Channels</b><br>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?<br>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?<br>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?<br>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?<br>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Cost Structure</b><br>What are the most important costs inherent in our business model?<br>What are the most important costs inherent in our business model?<br>What are the most important costs inherent in our business model?<br>What are the most important costs inherent in our business model?<br>What are the most important costs inherent in our business model? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Revenue Streams</b><br>For what value are our customers really willing to pay?<br>For what value are our customers really willing to pay?<br>For what value are our customers really willing to pay?<br>For what value are our customers really willing to pay?<br>For what value are our customers really willing to pay?                                                      |                                                                                                                                                                                                         |

www.businessmodelgeneration.com

Figura 1: Tela de modelos de negócio. Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

## 2. Ideia de Negócio

O modelo de negócio da Otium (figura 2) será exposto utilizando a ferramenta concebida por Osterwalder e Pigneur (2010).

### Oferta / Proposta de Valor

O objetivo do negócio é realizar a intermediação entre a procura de alternativas e as ofertas disponíveis, no mercado do lazer. Pretende-se que quem procura alternativas de lazer encontre informação sobre as ofertas existentes. Deseja-se que as empresas possam utilizar os serviços da Otium para divulgar e publicitar as suas propostas.

## **Clientes**

O negócio objeto desta tese pretende atingir todos os intervenientes do mercado de lazer, tanto os consumidores finais como as empresas que colocam as suas ofertas neste mercado.

## **Canais de distribuição**

O principal canal de distribuição é a internet. Com a extensão do seu uso em casa e fora dela, através de *smartphones/tablets*, a internet apresenta-se como o canal que permite chegar a um leque mais abrangente de utilizadores.

## **Relação com clientes**

O negócio pretende estabelecer a ponte entre consumidores de lazer e as empresas que oferecem serviços de lazer. Tanto consumidores como empresas de lazer constituem-se como clientes do negócio, para os quais este se posiciona como um intermediário, pelo que é necessária uma relação de confiança e de participação entre todas as partes envolvidas.

## **Atividades chave**

Angariar com abrangência e profundidade informação sobre as ofertas de lazer. Disponibilizar de forma estruturada a informação sobre as ofertas de lazer, utilizando a internet e explorando todas as funcionalidades existentes: procura, sugestões em função das preferências, comparação de pacotes, etc.

## **Recursos chave**

São necessários três recursos chave. O primeiro é a informação sobre as ofertas de lazer por parte das empresas e as preferências dos consumidores de lazer. O segundo é uma plataforma eletrónica disponível via Internet, de uso simples e intuitivo para os dois tipos de clientes. O terceiro, uma força de vendas para potenciar a penetração no mercado e tornar a oferta viral.

## **Parcerias**

A parceria mais importante é com os próprios clientes. A melhor forma de satisfazer as necessidades de informação dos clientes é serem eles mesmos a construir a informação, já que só eles conhecem as suas necessidades individuais. Pretende-se que o sistema (plataforma e informação) seja adaptável e autossustentável através da participação e partilha geral dos seus utilizadores (*crowdsourcing*), criando assim um produto/serviço dos clientes para os clientes.

## **Estrutura de custos**

A estrutura de custos está diretamente relacionada com os recursos chave: construção, disponibilização e manutenção da plataforma tecnológica; constituição da informação para atração de clientes; potenciação da adesão de clientes através da atuação da força de vendas. Pretende-se que o investimento inicial seja canalizado para a constituição da plataforma tecnológica, de forma que os seus custos de manutenção tecnológica, bem como os custos de controlo da informação sejam reduzidos e o negócio possa ser autossustentado.

## **Fontes de receita**

Uma das bases da ideia de negócio é a participação geral de todos os intervenientes do mercado de lazer e portanto fazer com que a plataforma seja “viral”. Para o efeito, tanto o *site* como as aplicações móveis devem ser de uso gratuito para os consumidores finais. O objetivo é que a fonte de receita principal seja a publicidade inserida pelas empresas do mercado de lazer.

A segunda fonte de receita da empresa será o pagamento de um reduzido montante por parte das empresas para se divulgarem de maneira oficial na plataforma e terem a possibilidade de tratar da sua página de informação. Este pagamento terá para cada empresa um caráter quase “simbólico”, de forma a potenciar uma elevada adesão dos operadores no mercado de lazer. Apesar do valor por empresa ser muito reduzido, a dimensão do mercado permite que para a Otium a receita seja significativa.

## Conclusão

O negócio da Otium foi configurado como uma intermediação no mercado de lazer, entre os consumidores finais e os oferentes de serviços, baseado no *E-commerce* e no *crowdsourcing*. Um dos recursos mais importantes para a atividade da empresa, a informação, é fornecido por uma parte dos seus clientes. Para o sucesso do negócio é necessário uma significativa penetração no mercado, pois os clientes são ao mesmo tempo parceiros e fonte de um dos recursos mais importantes para a execução da atividade da empresa.

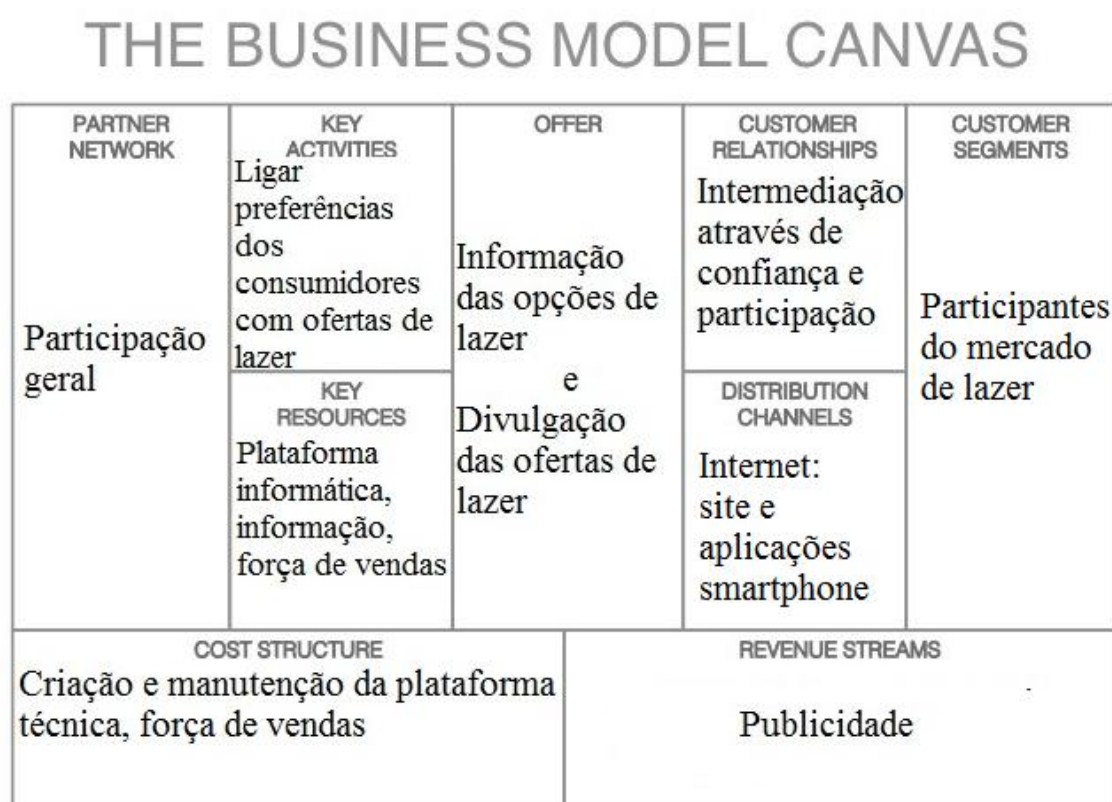


Figura 2: Tela da Ideia de Negócio. Fonte: Construção do Autor, a partir do framework de Alex Osterwalder e Pigneur (2010)

## 3. Análise Externa

Antes de passar para o desenvolvimento e implementação do projeto é importante estudar o mercado, incluindo os seus intervenientes e as forças externas que o afetam. O objetivo final da análise externa é definir quais as oportunidades e ameaças existentes e que se devem ter em conta para que a entrada da plataforma Otium seja bem sucedida,

bem como avaliar a dimensão do mercado e a taxa de penetração possível da oferta da Otium.

Para o estudo do ambiente externo no qual a Otium se pretende inserir, serão realizadas 4 análises, cobrindo os 4 pontos mais importantes: i) Análise PEST - forças externas ao mercado; ii) Análise do mercado de lazer – mercado onde a empresa incide; iii) Análise mercado da informação de lazer – mercado onde a Otium se insere; iv) Análise da concorrência – empresas que atuam no mercado da Otium.

### **3.1 Análise PEST**

O primeiro passo da análise externa consistirá em observar o meio e os fatores externos ao mercado que o podem influenciar direta ou indiretamente. Todos estes fatores devem ser considerados como forças dinâmicas e portanto têm de ser acompanhados de forma contínua. Tendo em conta o horizonte temporal do plano de negócios, esta análise, para além de pretender dar factos históricos, tentará fazer previsões no mesmo horizonte.

#### **Perspetiva Política e Fiscal**

Na perspetiva política, Portugal é um estado democrático parlamentarista desde 1975 e pode considerar-se um país com relativa estabilidade governamental, onde se alternam os 2 partidos mais importantes de centro-esquerda e centro-direita. O país entrou na CEE em 1986 e adotou o Euro em 1999, o qual começou a ser utilizado em 2001.

O atual Governo é suportado por uma maioria absoluta na Assembleia da República devido à coligação entre o PSD e o CDS-PP, na sequência dos resultados das últimas eleições legislativas, realizadas em junho de 2011. As políticas definidas pelo atual Governo foram até agora pautadas pelo cumprimento das condições acordadas pelo anterior Governo, constituído pelo Partido Socialista, no âmbito de um apoio financeiro de emergência ao Estado Português, por parte dos restantes países que partilham o Euro e do Fundo Monetário Internacional, devido à quase rotura de pagamentos que o Estado Português enfrentou no segundo trimestre de 2011 por impossibilidade de acesso, em condições aceitáveis, aos mercados de dívida pública. O cumprimento das condições do resgate financeiro, conhecidas vulgarmente como o Memorandum de Entendimento, e, pontualmente, a sua renegociação, sujeita a posterior aprovação pelas instâncias da

União Europeia e do Fundo Monetário Internacional, têm vindo a ser realizados por uma equipa integrada por representantes de 3 entidades - a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional - designada normalmente por Troika. As atuais políticas, conducentes à redução do défice do Orçamento Geral do Estado, controle estrito da dívida pública, reequilíbrio da balança de transações correntes, desalavancagem dos balanços e recapitalização das instituições bancárias, têm coincidido com profunda recessão económica em Portugal, crescimento muito significativo do desemprego, enorme aumento da carga fiscal e do custo de alguns serviços públicos, redução dos vencimentos dos funcionários públicos e das pensões. Naturalmente que tais políticas têm desencadeado muita contestação social e a desconfiança de uma parte significativa da população.

O enorme aumento da carga fiscal acima referido tem-se centrado sobretudo no Imposto sobre os Rendimentos das Pessoas Singulares (IRS), afetando particularmente a classe média, normalmente a mais ativa no mercado de lazer.

A perspetiva política para o futuro próximo parece ser de relativa estabilidade, com o atual Governo a manter-se em funções até ao final da legislatura e a ser substituído, na sequência das eleições legislativas a realizar em 2015, por um da iniciativa do Partido Socialista. A futura possível mudança de Governo não deverá, no entanto, acarretar alterações profundas das políticas atuais, considerando a intenção expressa pelo Partido Socialista dar cumprimento às condições acordadas no âmbito do resgate financeiro acima referido, ainda que manifestando a sua discordância pelas políticas de austeridade.

### **Perspetiva Económica**

A economia portuguesa tem vindo, desde o início do século XXI, a acumular profundos desequilíbrios que conduziram à situação de enorme crise que atualmente o país atravessa. (César das Neves , 2011 e 2013)

Depois de forte crescimento médio nas duas últimas décadas do século XX (3,01% e 2,47%), nos primeiros 10 anos do atual século o crescimento médio anual cifrou-se nuns dececionantes 0,27%. Se em 1999 Portugal tinha um PIB *per capita* correspondente a 80% da média europeia, em 2006 este valor já tinha descido para 70% e entidades como

o Economist começavam a destacar o fraco desempenho da economia portuguesa, referindo-se ao país como o “novo homem doente da Europa”.

Desde esse ano que países como a Eslovénia, Eslováquia ou República Checa ultrapassaram o PIB *per capita* português.

Em paralelo com o fraco crescimento, verificou-se na mesma década um aumento muito elevado do endividamento dos agentes económicos portugueses, em particular face ao estrangeiro. Confirmando uma tendência que se iniciou em 1995, altura em que estava equilibrada, a balança corrente e de capitais, que traduz o incremento de dívida externa, apresentou valores médios anuais de défice próximos de 10% na primeira década do presente século. Em 2011 o montante total da dívida externa rondava os 246% do PIB, que contrasta com o valor de 28% do PIB que assumia em 1992.

O desemprego tem vindo a aumentar desde o início do presente século. Entre 2002 e 2007 cresceu 65%, passou a marca dos 10% no fim de 2009 e apresenta atualmente valores da ordem dos 18%.

A despesa pública tem vindo a sofrer incrementos muito significativos. Se em 2001 representava 43,2% do PIB, em 2010 atingiu 51,5% do PIB. Prevê-se que em 2013 este valor desça para cerca de 47% do PIB, em resultado das políticas de austeridade em vigor.

O elevado valor da despesa pública, associado a grande dificuldade na arrecadação de receitas através dos impostos, têm determinado grandes dificuldades no controlo do Orçamento do Estado, cujos défices sistematicamente se apresentam como excessivos. Este facto, incrementado ainda pelo elevado endividamento de muitas empresas públicas, tem acarretado um aumento constante da dívida pública, que no início de 2013 atingia já valores superiores a 120% do PIB.

Desde 2009 que as agências de rating têm vindo a descer a avaliação da dívida pública portuguesa de longo prazo, o que reforçou o pessimismo em relação à estrutura e capacidade da economia portuguesa. Este pessimismo culminou numa extrema dificuldade da República Portuguesa em se financiar em condições aceitáveis nos mercados internacionais, fator que levou, em Abril de 2011, ao pedido de apoio financeiro de emergência anteriormente referido.



Naturalmente que as políticas restritivas implementadas para controlo do Orçamento do Estado e da dívida pública produziram impactos negativos na atividade económica, verificando-se uma profunda recessão.

Em 2012 o PIB português contraiu cerca de 3%, em quanto a previsão do Banco de Portugal para 2013 é ainda de contração, neste caso de cerca de 2,4%. Em relação à procura interna estima-se que em 2012 a queda foi de 5,8% no consumo privado e em 2013 será à volta dos 3,6%. As exportações por outro lado estão em crescimento ainda que a um ritmo que se prevê cada vez mais lento, sendo que em 2012 aumentaram em 6,3% e em 2013 estima-se uma subida de apenas 5%. Em 2012 o investimento caiu cerca de 15% e em 2013 espera-se uma queda de 10%. A inflação fixou-se em 2012 nos 2,8% e prevê-se que em 2013 será bastante mais baixa, fixando-se em 0,9%.

Contudo, o Governo Português e a Troika prevêem que, a continuar no mesmo caminho de austeridade, Portugal terá uma grande probabilidade de ser capaz de cobrir as necessidades de financiamento de 2013 e que a contração do PIB acabe em 2014.

Por outro lado, outras entidades têm uma visão mais pessimista da situação económica portuguesa e defendem que a estrutura insustentável do sector público, a assustadora relação entre produtividade e preço da mão-de-obra portuguesa e o endividamento, tanto do sector público como do privado, não será tão facilmente solucionável.

Os únicos aspetos positivos das políticas em vigor são o quase reequilíbrio da balança de transações correntes em 2012, algo que não acontecia há longos anos, e o incremento das exportações do país, em resultado da maior penetração nos mercados tradicionais e do desbravar de novos mercados pelas empresas produtoras de bens transacionáveis. As exportações, ainda assim, não significam mais do que cerca de 40 % do PIB, valor muito reduzido se comparamos com os de países europeus de dimensão similar à de Portugal.

Parece, pois, que a perspetiva económica de Portugal no curto e médio prazos é negativa. As razões e as formas de ultrapassar a atual crise económica e financeira são muito debatidas, na maior parte dos casos com fortes contrastes ideológicos (César das Neves (2011 e 2013), Bento (2009), Louçã (2012), Pereira (2011)). Certo é que as

causas são estruturais e os ajustamentos a realizar muito penosos e necessariamente morosos.

Assim, parece razoável considerar que no horizonte de análise do presente projeto empresarial a economia portuguesa vai continuar a apresentar muito baixo crescimento, elevado desemprego e pesada carga fiscal, com repercussões pouco positivas ao nível do rendimento disponível da população, designadamente da classe média.

### **Perspetiva Social**

Numa perspetiva social, é importante analisar tanto a demografia como o estilo de vida da população portuguesa. No fim de 2010 Portugal tinha cerca de 10.637.000 habitantes, valor que resulta de um crescimento efetivo negativo de 0,01%, tendência já habitual nos últimos 4 anos. Para esta evolução concorreram uma taxa de crescimento natural de valor negativo (-0,04%) e uma taxa de crescimento migratório de 0,03%. O crescimento natural negativo da população advém do facto de a taxa de fertilidade estar a baixar em Portugal desde há longos anos, atingindo em 2011 o valor de 1,35 filhos por mulher, uma das mais baixas do mundo (em 1991 cifrava-se em 1,56 filhos por mulher, valor já muito baixo e longe do necessário para assegurar a estabilidade populacional), que mais do que compensa o aumento da esperança média de vida

Outra das consequências dos fatores acima referidos é tendência para o envelhecimento da população portuguesa. Nos últimos 5 anos a proporção de jovens (população dos 0 aos 14 anos de idade) decresceu de 15,6% para 15,1%, a de indivíduos em idade ativa (população dos 15 aos 64 anos de idade) reduziu-se de 67,3% para 66,7% e a percentagem de idosos (população com 65 ou mais anos de idade) aumentou de 17,1% para 18,2%. Muitos especialistas manifestam a sua preocupação com esta evolução. Em 2050, a manter-se o atual ritmo de envelhecimento demográfico, pode esperar-se que cerca de 80 por cento da população portuguesa apresentar-se-á envelhecida e dependente, fazendo com que a idade média se situe próxima dos 50 anos.

Em relação à distribuição de riqueza da população portuguesa, de acordo com o Inquérito à Situação Financeira das Famílias realizado em 2010 (ISFF), é caracterizada por uma forte assimetria. A riqueza líquida média dos 10% de famílias com maior rendimento é 7 vezes superior à riqueza líquida dos 20% com menor rendimento.

Outros dados importantes são a preponderância dos ativos reais (88%) versus os ativos financeiros (12%) e o facto de 40% das famílias portuguesas estarem endividadas, sendo que 25% das famílias têm hipotecas sobre a sua residência principal.

Em relação ao lazer especificamente, estudos do INE de 2010 revelam que as famílias portuguesas gastam em média 15,6% do seu orçamento em lazer, dos quais 10,3 são gastos em hotéis e restaurantes e 5,3% em espetáculos culturais ou outro tipo de distrações.

### **Perspetiva Tecnológica**

O aspeto tecnológico desta análise é muito relevante tendo em conta o mercado onde a empresa pretende inserir-se e o uso das chamadas “novas tecnologias da informação” como um meio essencial para a organização assegurar a sua atividade operacional.

Segundo dados do INE, em 2010 91% dos jovens entre os 10 e os 15 anos usavam a internet e 74% faziam-no todos os dias. Dentro do mesmo grupo etário, 86,7% dos jovens possuía telemóvel. Parece razoável considerar que para os jovens com idade superior aos 15 anos aquelas percentagens serão superiores e que a tendência futura será para a utilização cada vez mais precoce, generalizada e intensa destas tecnologias.

A possibilidade de acesso através do telemóvel veio aumentar a frequência de utilização da internet. Os telemóveis que podem aceder à internet são denominados *smartphones*. Segundo um estudo da Marktest, em Março de 2012 a taxa de penetração no mercado português deste tipo de telemóveis tinha duplicado em relação ao ano anterior. Cerca de 50% dos telemóveis comprados eram, então, *smartphones* e só no segundo trimestre de 2012 foram contabilizadas cerca de 457.000 vendas deste tipo de aparelhos.

Outro tipo de dispositivo cada vez mais utilizado e que permite o acesso à internet é o *tablet*. Estes novos aparatos não podem ser considerados computadores nem telemóveis, embora possuam funcionalidades de ambos. O primeiro modelo a ser lançado foi o Ipad da Apple, que chegou ao mercado em Janeiro de 2010, inspirado pelo sucesso dos *smartphones* e dos *touchscreen*, mas rapidamente outras empresas entraram no mercado dos *tablets*. Ainda que relativamente recentes, em 2012 venderam-se 222.000 unidades em Portugal (segundo um estudo da IDC) e em 2013 são esperadas 320.000 unidades vendidas. Apesar do crescimento, o volume vendido no mercado português é muito

inferior ao de outros países com número de habitantes similar ao português, como a Áustria, por exemplo, onde foram vendidas 522 mil unidades só no ano 2012. Em grandes mercados como o Reino Unido já se assiste à substituição de modelos antigos por modelos novos, em quanto que, em Portugal, as aquisições de *tablets* são, para a maioria dos consumidores, uma primeira compra.

A generalizada utilização da internet por parte da população portuguesa, em particulares pelas suas camadas mais jovens, e a perspetiva do incremento da frequência do acesso advinda do recurso a dispositivos móveis, criam condições para o lançamento de iniciativas de *E-commerce*, como a Otium, nas quais não pode estar ausente a componente móvel da plataforma de serviços, isto é, as aplicações para *smartphone/tablet*.

### **3.2 Análise do Mercado de Lazer**

A análise do mercado de lazer/ócio é extremamente relevante, mesmo que não seja o mercado no qual a empresa compete, pois é a origem da informação disponível no *site* da Otium. Por outras palavras, o mercado de lazer é o mercado onde se encontram os clientes da Otium, ou seja as empresas de lazer e os respetivos clientes, entre os quais se pretende realizar uma atividade de intermediação

O primeiro passo na análise do mercado de lazer é a definição de lazer:

“É um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver a sua informação ou formação desinteressada, a sua participação social voluntária ou a livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.” (Dumazedier, 1976, *apud* Oleias).

Podemos concluir, pela definição citada, que a procura potencial no mercado de lazer é originada por 100% da população. Segundo um estudo do INE, em 2010 e em média, cada uma das 3,9 milhões de famílias portuguesas gastou cerca de 20.400 euros e que, deste montante, 15,6% foram destinados ao lazer. Isto implica que cada família portuguesa gastou em média 3121,20 euros em lazer e que o volume do mercado de lazer em 2010 era de aproximadamente 12,4 mil milhões de euros. Estes valores

incluem o gasto das famílias portuguesas em lazer no estrangeiro e não incluem o gasto de estrangeiros em Portugal. Parece razoável considerar que a estimativa anterior foi realizada do lado da segurança, pois o volume do mercado é provavelmente maior.

É importante para a análise do mercado diferenciar os tipos de lazer que existem e identificar os que serão relevantes para a operação da Otium. A classificação dos tipos de lazer não é simples, pois existem atividades de lazer que podem estar relacionadas com mais do que um tipo. Apresentasse a seguir uma classificação tentativa dos tipos de lazer.

- Lazer Noturno - trata-se de todo o lazer associado à noite e atividades que nela se desenrolam, em lugares como bares, discotecas e outros em que a música e a bebida são os pilares centrais.
- Lazer doméstico - atividades que podem ser realizadas dentro do próprio lar e que proporcionam interação e diversão à família.
- Restauração - atividades associadas ao usufruto de alimentação e bebidas em locais públicos - bares, restaurantes, cafés, pastelarias, cibercafés, etc.
- Lazer turístico - abrange atividades como viagens e passeios com o propósito de relaxar e conhecer novas paragens e está intimamente relacionado com fins de semana e férias.
- Lazer cultural - atividades relacionadas com a cultura e que normalmente se desenrolam em museus, galerias de arte, bibliotecas, cinema, teatro, concertos, etc.
- Desportos - atividades relacionadas com exercício físico que se praticam em campos de aluguer, piscinas, pistas, ginásios, etc.
- Outros - spas, casinos, experiências, etc.

Para avaliar o interesse da Otium em se focar nestes tipos de lazer, foi feita uma análise com base numa série de questões:

- Existem entidades que proporcionam a possibilidade de desenvolver as atividades inerentes ao tipo de lazer e que a apresentam como um serviço estruturado cuja utilização implica o pagamento de um preço?

- Essas entidades conseguem facultar informação sobre os seus serviços nos momentos e nos locais certos, tendo em conta os hábitos de consumo dos seus clientes? Quais os canais mais usados para a divulgação dos serviços?
- Considerando a procura e a oferta do tipo de lazer como um mercado, que constitui um segmento do mercado mais amplo do lazer, que estrutura e que dinâmica apresenta?
- Até que ponto o serviço que a Otium pretende prestar, aos consumidores finais e às entidades que oferecem o tipo de lazer, pode ser relevante neste segmento do mercado de lazer?

Para ajudar a responder a estas e outras questões que se colocaram na realização deste trabalho, foi preparado e realizado um inquérito sobre aspetos relacionados com o mercado de lazer. Os detalhes sobre o questionário elaborado, a amostra inquirida, as condições de realização e os resultados obtidos constam do Anexo 1.

### **Lazer noturno:**

O primeiro tipo de lazer a ser analisado é o lazer noturno ou, de uma forma mais informal, as saídas à noite. Podemos considerar que, maioritariamente, existem entidades que oferecem e cobram por estes serviços de lazer, tendo em conta que a música e a bebida são os dois pontos fulcrais destas atividades.

A grande maioria (88,2%) das pessoas que responderam ao inquérito realizado considera que estas saídas à noite são uma forma de lazer e é a ela, de entre as alternativas apresentadas, que mais tempo dedicam (de 5 a 10 horas por semana). É importante referir que grande parte das respostas ao inquérito foram obtidas junto de jovens.

Hoje em dia, as entidades que fornecem este tipo de serviço usam o boca a boca (“*word of mouth*”) como principal forma de divulgação das suas ofertas. Normalmente recorrem a agentes de relações públicas para incitar o boca a boca ou usam as redes sociais.

Tendo em conta a banalização deste tipo de lazer para os jovens das atuais gerações, as saídas à noite têm vindo a tornar-se num ato pouco planificado, mesmo impulsivo dos consumidores. Esta impulsividade faz com que a decisão de realizar uma atividade de

lazer noturno possa ser tomada em qualquer momento e local, pelo que são relevantes a ubiquidade e persistência da divulgação destas ofertas.

Por estas razões, para as entidades que oferecem este tipo de lazer a plataforma da Otium pode constituir mais uma boa alternativa para a divulgação dos seus serviços. A divulgação na internet e através de dispositivos móveis coloca à disposição dos consumidores, em qualquer momento ou lugar, a informação sobre os serviços existentes, a qual pode contribuir para tomada de decisão sobre onde satisfazer as suas necessidades de lazer noturno.

### **Lazer Doméstico**

As necessidades de lazer doméstico dos consumidores não são, normalmente, preenchidas de forma direta por uma entidade externa prestadora de serviços. Ao não haver qualquer tipo de transação comercial neste tipo de atividades e a inexistência de uma relação entre consumidor e vendedor, consideramos este tipo de lazer irrelevante para a Otium, por não haver uma intermediação possível.

### **Restauração**

A restauração é provavelmente o tipo de lazer mais praticado e que, portanto, envolve o maior número de transações. Isto significa que uma grande parte do volume do mercado de lazer tem origem neste segmento. Um estudo do INE refere que em 2010, em média, as famílias gastaram 10,3% do seu orçamento em restauração e hotéis. A maioria das pessoas que responderam ao inquérito realizado consideraram a restauração como uma forma de lazer e referiram que, em média, lhe dedicam 2 a 5 horas semanais.

Segundo um estudo da AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), existe um restaurante para cada 120 habitantes em Portugal, enquanto na Europa esse rácio é de 450 pessoas por estabelecimento. No total, haverá cerca de 85 mil empresas neste setor, que se encontra em profunda crise pela redução do consumo privado e o aumento de impostos (sobretudo o IVA) mas, mesmo assim, o número de negócios que encerram é pouco superior ao número de negócios que iniciam a atividade.

Raramente as empresas deste sector usam estratégias de marketing *above the line*, o meio de divulgação mais utilizado continua a ser o “boca a boca”, a que acresce hoje em

dia a publicidade na internet. Neste sentido, a plataforma da Otium pode ajudar à divulgação feita neste canal, com vantagens evidentes para os consumidores finais que procuram alternativas para satisfazer as suas necessidades neste segmento do mercado de lazer.

### **Lazer Turístico**

A palavra lazer é muitas vezes relacionada diretamente com turismo. O facto da grande maioria dos inquiridos (80,4%) considerar que turismo é uma forma de lazer corrobora esta afirmação. Este segmento do mercado de lazer é o segundo maior, tanto em volume de mercado como pelo número de empresas, só ultrapassado pelo segmento da restauração.

Neste tipo de lazer existe normalmente uma entidade que oferece o serviço e é, portanto, possível fazer uma intermediação entre o consumidor final e as empresas. A principal dificuldade da Otium neste segmento é a existência de concorrentes que já fazem essa intermediação, de forma altamente estruturada e com recurso a profissionais especializados e redes de apoio próximo aos consumidores, designadamente as agências de viagem. As decisões relacionadas com turismo não são, normalmente, de carácter impulsivo mas muito planificado e com apoio profissional. A plataforma da Otium irá de qualquer modo incluir o lazer turístico.

### **Lazer Cultural**

O lazer cultural é muitas vezes relacionado com os espetáculos (cinema, teatro, etc.) mas inclui também os museus, exposições e bibliotecas. A quase totalidade dos inquiridos responderam que consideram que as atividades culturais são atividades de lazer. Os mesmos inquiridos, em média, dedicam menos de 2 horas semanais a atividades de lazer cultural.

Neste caso podemos também generalizar, dizendo que existe uma entidade que oferece o serviço de lazer, seja ela pública ou privada. Segundo um estudo do INE, em 2010 o sector contava com cerca de 16000 empresas. Outro estudo do INE de 2010, indica que as famílias portuguesas gastaram à volta de 5,3% do seu orçamento neste tipo de lazer.



As empresas deste tipo de lazer usam vários tipos de comunicação, tanto *above* como *below the line*, mas o canal com maior crescimento são a internet e as redes sociais. A intermediação da Otium entre os consumidores e as empresas que oferecem este tipo de lazer pode ser relevante para todas as partes envolvidas.

### **Desporto**

O desporto não é normalmente relacionado com lazer, ainda que a definição de lazer indique o contrário. Só 41,2% dos inquiridos consideram o desporto um tipo de lazer.

Na sociedade atual, por razões relacionadas com a saúde, a aparência e a diversão, grande parte da população (sobretudo a mais jovem) realiza atividades de desporto. Estas atividades podem ser feitas de forma recorrente, como acontece nos ginásios, ou esporadicamente, no caso de um grupo de amigos que aluga de vez em quando um campo de futebol. Em ambos os casos a internet é uma ajuda para encontrar o local ideal para desenvolver estas atividades e, portanto, a plataforma proposta apresenta-se como uma alternativa viável de divulgação para as empresas.

### **Outros**

Existem outras atividades de lazer que não se podem incluir nos tipos antes identificados e que, portanto, devem ser analisadas caso a caso para decidir sobre o interesse da sua inserção na plataforma da Otium. Assim, por exemplo, os spas não se incluem em nenhum dos tipos de lazer antes identificados, mas ao ser possível realizar intermediação entre os consumidores e as empresas fornecedoras do serviço, a sua inserção na plataforma é relevante.

Em jeito de conclusão, é de referir que se estima que o custo de inserção de qualquer tipo de lazer na plataforma da Otium não será significativo e que qualquer atividade de lazer que possa ser procurada e divulgada na internet deve ser inserida na plataforma para que esta seja o mais completa e abrangente possível.

### **3.3 Análise do Mercado da Informação sobre o Lazer**

A Otium insere-se no mercado da informação sobre o lazer. Neste mercado atuam as entidades que fornecem dados organizados para facilitar a ligação entre a procura de atividades de lazer e as propostas alternativas que estão disponíveis.

Podemos segmentar este mercado em função de uma série de características ou variáveis da informação sobre o lazer:

- Finalidade - objetivo da edição da informação sobre lazer, que pode ser de duas naturezas
  - i. Divulgar ou publicitar a oferta de um prestador de serviços no mercado de lazer de maneira a angariar mais clientes ou a fidelizar os já existentes.
  - ii. Facilitar aos consumidores a escolha e orientá-los para a satisfação das suas necessidades.

Os dois objetivos podem coexistir mas normalmente é possível fixar um como principal, dependendo, por exemplo, da fonte.

- Fonte - origem da informação
  - i. Interna: quando a empresa que pretende divulgar a sua oferta disponibiliza a informação dirigida aos seus potenciais clientes.
  - ii. Externa: quando a informação sobre as ofertas de lazer não provém diretamente das empresas que prestam o serviço. Podemos considerar que existem dois tipos principais de fonte externa: as opiniões, comentários ou descrições sobre as suas experiências produzidos consumidores não identificados ou conhecidos e a opinião profissional, quando a informação provém de entidades ou pessoas reconhecidas como aptas a descrever e avaliar serviços de lazer.
- Formato - meio usado para divulgar a informação, que pode ser de 3 tipos principais

- i. Pessoal: a informação chega aos consumidores através de uma pessoa, seja por *word of mouth*, colaborador da empresa que pretende divulgar a sua oferta (p. ex., um elemento de relações públicas) ou colaborador de uma empresa inserida no mercado da informação sobre o lazer (p. ex., uma agência de viagens).
  - ii. Papel: a informação está editada num suporte de papel, como sejam *flyers* ou panfletos, cartas, jornais, revistas, etc.
  - iii. Digital: a informação é digitalizada e os consumidores recebem-na através da televisão, internet ou rádio.
- Objetividade - grau de parcialidade ou preconceito subjacente à informação veiculada.
  - Custo - recursos despendidos pelos consumidores para aceder à informação.
  - Abrangência - Âmbito sobre o qual versa a informação, designadamente se está centrada num só tipo de lazer ou de oferta ou cobre todos os tipos de lazer.
  - Profundidade - grau de cobertura sobre os aspetos ou atributos das ofertas de lazer que podem ser relevantes para os consumidores.

### **Tipos de empresas no mercado da informação sobre o lazer e posicionamento no quadro abrangência - profundidade**

Embora todas as variáveis acima referidas possam ser usadas para segmentar o mercado da informação sobre lazer, iremos utilizar só as duas últimas, abrangência e profundidade, que podem ser consideradas independentes entre si, para posicionar os diferentes tipos de empresas que atuam neste mercado.

Para cada variável foi definida uma escala de medida com 5 níveis, cujos significados são os seguintes:

Abrangência:

1. Um tipo de lazer e uma oferta.
2. Um tipo de lazer e algumas ofertas.
3. Um tipo de lazer e muitas/todas as ofertas.

4. Vários tipos de lazer e algumas ofertas.

5. Vários tipos de lazer e muitas/todas as ofertas.

Profundidade:

1. Pouca informação, só cobre necessidades de pesquisa rápida dos consumidores.

5. Toda a informação necessária para satisfazer qualquer necessidade do consumidor.

Procurou-se classificar as empresas que atuam no mercado da informação sobre o lazer e aplicar a cada um dos grupos assim constituídos as escalas acima apresentadas relativas às variáveis abrangência e profundidade. O resultado do exercício descrito é o seguinte:

**Empresas do mercado de lazer** - como o grupo K, as empresas do mercado de lazer que têm necessidade de assegurar a sua divulgação podem fazê-lo direta ou indiretamente, isto é, publicitar a sua oferta através dos seus próprios meios ou através de qualquer outro tipo de empresa de publicidade. A finalidade é sempre conseguir mais clientes ou fidelizar os já existentes, pelo que facultam a informação gratuitamente. Para o efeito, podem usar qualquer formato e incluem só a sua oferta (1 na escala de abrangência) e normalmente toda a informação relevante (5 na escala de profundidade).

**Empresas que editam portais/ jornais/ revistas generalistas** - como a Sapo ou o Público, que têm como objeto informar as pessoas do que as rodeia, são veículo para a divulgação de propostas de lazer. Normalmente a informação sobre o lazer é sugestiva e a fonte externa. Para o consumidor a informação pode ser gratuita ou onerosa, em função da política da empresa (abrangência – 4; profundidade -3).

**Empresas que editam revistas especializadas num tipo de lazer** - como a Agenda Cultural que se focam num tipo de lazer específico. Quase todas estas empresas usam o papel como formato base, que é atualmente complementado com um formato digital. O objetivo destas empresas é realizar o “*flavor of the month*”, fazendo análises,

normalmente opinativas, mas muito profundas das ofertas existentes (abrangência – 2 a 3; profundidade – 3 a 5).

**Empresas que editam revistas de lazer** - como a Timeout, que se concentram em mais do que um tipo de lazer mas limitando-se a poucas ofertas específicas. Como as revistas especializadas, usam predominantemente o formato de papel, em alguns casos acompanhado de um formato digital. As análises são também sugestivas e opinativas, mas bastante profundas (abrangência – 4 ; profundidade – 3 a 4).

**Portais de turismo** - como a Booking ou Minube, focam-se especificamente no turismo, ainda que ofereçam, para além de informação sobre hotéis e viagens, informação sobre outras atividades de lazer, que aparecem como complemento e inseridas nas viagens. O formato é sempre digital e a fonte externa (abrangência – 3; profundidade – 4).

**Google/Facebook** - ainda que o propósito destas entidades não seja fornecer informação sobre o lazer, podemos considerar que estão neste mercado. Ao não ser o objetivo principal, a utilização destes *sites* é mais demorada e a informação menos estruturada e completa (abrangência – 4; profundidade – 4 a 5).

**Agências de viagens** - como a Viagens Abreu, concentram-se no lazer turístico e, como os portais de turismo, incluem também algumas atividades de lazer a realizar durante as viagens. O formato é pessoal e têm um custo indireto para os consumidores (abrangência – 2; profundidade – 5).

**Portais de lazer** - como a lifecooler.com, estes portais tentam incluir todos os tipos de lazer e o máximo número de ofertas possíveis, sendo assim muito abrangentes. O formato é digital e a fonte normalmente externa. Normalmente não há nenhum custo para o consumidor.

As variáveis abrangência e profundidade podem ser representadas por dois eixos ortogonais graduados de acordo com as escalas acima definidas. Considerando as notações atribuídas, foi possível obter um esquema gráfico do posicionamento dos diferentes grupos de empresas do mercado da informação sobre o lazer, que se apresenta na figura 3. Cada grupo é representado pelo “logo” da empresa que foi apresentada como exemplo característico.

A Otium insere-se, claramente, no grupo dos portais de lazer.

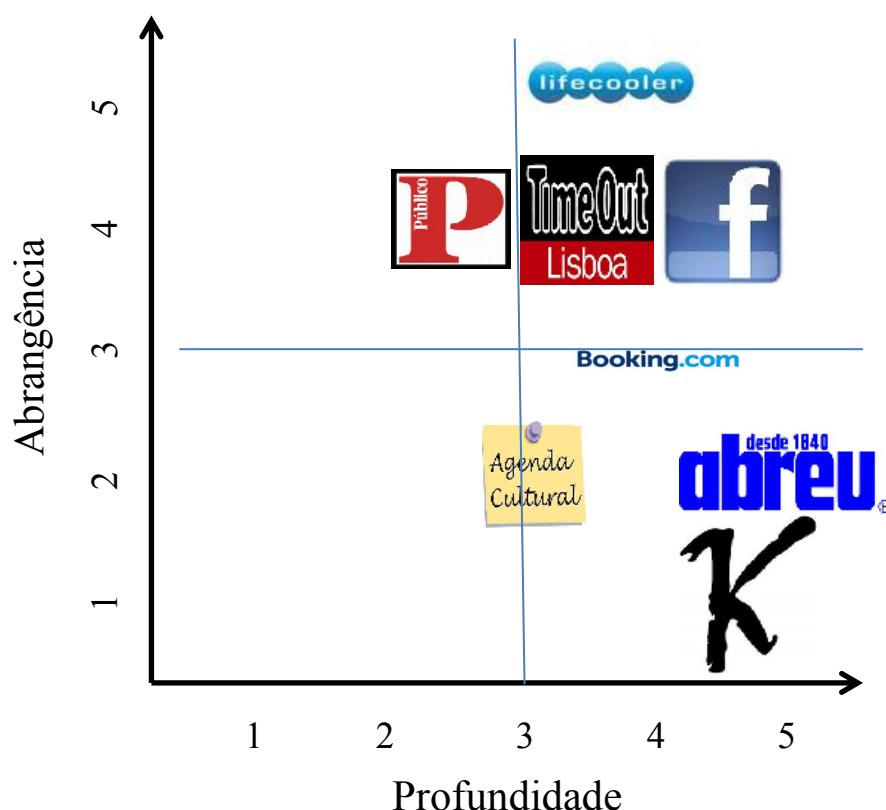


Figura 3: Tipos de empresa do mercado. Fonte: Construção do Autor

### 3.4 Análise da Concorrência

Após a identificação dos grupos de empresas que atuam no mercado da informação sobre o lazer, procedemos à análise da concorrência. Consideramos como concorrentes as empresas mais importantes que se inserem no grupo da Otium e, ainda, uma empresa de cada um dos outros grupos. Estas foram selecionadas por partilharem com a Otium o mesmo canal (internet) e por terem, dentro do seu grupo de empresas, o maior nível de abrangência e de profundidade.

Para quantificar os resultados da análise comparativa entre a Otium e os seus concorrentes usaremos uma série de atributos, fatores ou variáveis relevantes para os dois tipos de intervenientes, tanto para os consumidores finais como para as empresas de lazer que pretendem divulgar as suas ofertas. Para cada uma destas variáveis foi estabelecida uma escala de medida, que varia entre 1 a 5. A notação atribuída a cada empresa em relação a cada variável, por aplicação da escala estabelecida, é

necessariamente subjetiva. Cada empresa terá um *rating* final, obtido pela soma ponderada das notações que lhe são atribuídas, sendo os pesos relativos distintos em função da importância da variável respetiva.

Sucintamente, as variáveis, escalas de medida e pesos relativos são os seguintes:

1. Abrangência geográfica - as empresas podem tratar informação de uma só cidade ou várias (1 a 2 na escala), um país (3) ou vários (4 a 5). Peso relativo de 5% - esta variável não pode deixar de ser incluída, mas não se considera muito relevante pois, por exemplo, a existência informação sobre restauração em Madrid não afeta a escolha em Lisboa.
2. Tempo de existência - fator que pretende refletir a duração da presença no mercado e, portanto, experiência. A empresa presente no mercado há mais tempo tem notação 5 e os concorrentes mais recentes recebem 1. Peso relativo de 5% - relevante ainda que o efeito experiência não seja muito importante no mercado.
3. Oferta para consumidores finais - abrangência e profundidade da informação disponibilizada. Peso relativo de 15% - fator com grande importância para os consumidores.
4. Oferta para empresas de lazer - âmbito da informação passível de ser inserida e divulgada, facilidade de interação para inserção e atualização da informação e outros serviços adicionais. Peso relativo de 15% - Fator de grande importância para as empresas.
5. Participação dos utilizadores - possibilidade dos utilizadores ajudarem a completar a informação disponível. Peso relativo de 15% - incitar a participação e interação entre ambos os tipos de clientes aumenta o valor da informação disponível e do seu mercado, para além de ser um mecanismo de fidelização.
6. Canais de distribuição - quantidade e abrangência dos canais de distribuição. Peso relativo de 15% - muito relevante por ser a forma de chegar aos clientes, seja consumidores seja empresas de lazer.
7. *Design* - aspeto gráfico e ergonomia do *site*. Peso relativo de 10% - Fator de diferenciação relevante.
8. Facilidade de utilização - estrutura e organização da informação para a satisfação das necessidades de procura/divulgação dos clientes, tanto

consumidores finais como empresas. Peso relativo de 20% - considera-se o fator mais importante por ser o que está mais diretamente relacionado com a satisfação dos clientes.

As notações atribuídas em relação às variáveis antes identificadas bem como o *rating* final de cada uma das empresas constam do quadro seguinte.

| Concorrentes/<br>Factores | Peso        | Otium       | Lifecooler  | 11870       | Sair<br>Mais | Sapo        | Agenda<br>Cultural | Timeout     | Booking     |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| Abrangência geo.          | 5%          | 3           | 4           | 5           | 5            | 3           | 3                  | 5           | 5           |
| Tempo de exist.           | 5%          | 1           | 4           | 4           | 3            | 5           | 5                  | 5           | 5           |
| Oferta consumidores       | 15%         | 5           | 4           | 4           | 3            | 5           | 2                  | 3           | 2           |
| Oferta empresas           | 15%         | 5           | 4           | 4           | 4            | 4           | 2                  | 4           | 5           |
| Participação utiliz.      | 15%         | 5           | 2           | 4           | 3            | 3           | 3                  | 3           | 3           |
| Canais distribuição       | 15%         | 5           | 3           | 5           | 4            | 4           | 3                  | 5           | 5           |
| Design                    | 10%         | 4           | 3           | 4           | 2            | 5           | 4                  | 4           | 4           |
| Facilidade de utiliz.     | 20%         | 5           | 3           | 4           | 3            | 1           | 4                  | 3           | 4           |
| <b>Total</b>              | <b>100%</b> | <b>4,60</b> | <b>3,25</b> | <b>4,20</b> | <b>3,30</b>  | <b>3,50</b> | <b>3,10</b>        | <b>3,75</b> | <b>3,95</b> |

Tabela 1: Avaliação da concorrência. Fonte: Construção do Autor

As empresas identificadas como concorrentes e as súmulas qualitativas das análises realizadas são apresentadas a seguir.

**Lifecooler:** lifecooler.com é um portal de lazer que existe há cerca de 10 anos e tem informação sobre ofertas de lazer em Portugal. A informação é muito abrangente por inserir muitas ofertas de todos os tipos de lazer, mas não muito profunda. Os usuários têm pouca participação só podendo fazer comentários. Peca por falta de aplicações móveis, *design* pouco apelativo e pouca estrutura e organização da informação, o que dificulta a atividade dos seus clientes. O Lifecooler é, no entanto, o *site* de turismo/lazer mais visitado do país.

**11870:** 11870.com é uma empresa espanhola de informação de lazer que está já presente nalguns países europeus e que pretende entrar no mercado sul-americano nos próximos anos. É uma empresa com muitos anos de experiência e tem uma oferta muito abrangente, que cobre todos os tipos de lazer e apresenta milhares de ofertas. A informação disponível não é, contudo, muito profunda. Não é possível aos consumidores obterem sugestões em função das preferências manifestadas. A oferta



para empresas é muito completa já que a forma de divulgação é customizável, dependendo do preço que estejam disponíveis para suportar. Os usuários podem comentar e colocar fotografias dos locais visitados no *site*. Os canais de distribuição são o *site* e uma aplicação móvel, em parceria com outras duas empresas, que se chama Bliquo. Tanto a apresentação do *site* como a facilidade de utilização são claramente acima da média. É um dos concorrentes mais importantes, ainda que não esteja presente no mercado português, pelo paralelismo que apresenta em relação ao modelo de negócio da Otium e por poder afetar a expansão desta.

**Sair mais:** sairmais.com tem provavelmente a oferta mais parecida com a que se pretende para a Otium. Contudo, o seu potencial é anulado por uma fraca capacidade de execução da ideia de negócio. O volume de informação é muito reduzido e o design e a organização do *site* são muito deficientes.

**Sapo:** o representante dos portais generalistas, não tem como objetivo principal o lazer e é portanto um concorrente indireto. É um portal português do grupo PT e a informação disponível é muito abrangente. A única falha a nível de procura de informação de lazer é a facilidade e o tempo necessários para a encontrar.

**Agenda cultural:** Revista e *site* de lazer cultural. A abrangência é muito reduzida e a participação dos usuários praticamente inexistente.

**Timeout:** A Timeout é uma empresa existente em quase todo o mundo desde há muitos anos. Começou como revista, em formato papel portanto, ainda que hoje em dia o *site* tenha mais uso. A informação disponível é muito sugestiva. Apresenta poucas ofertas, ainda que de vários tipos de lazer.

**Booking:** Empresa centrada exclusivamente em hotéis e reservas. Provavelmente a empresa mais usada no mundo do seu segmento de mercado.

Podemos concluir que, apesar dos fortes concorrentes existentes, o mercado da informação de lazer apresenta-se muito fragmentado e disperso, facilitando a entrada da Otium e realçando a necessidade de mecânicas de fidelização dos clientes, sejam clientes finais ou empresas de lazer. A procura de vantagens competitivas deve recair nos fatores mais importantes: oferta para consumidores e empresas, participação dos utilizadores e tempo/facilidade no preenchimento das necessidades dos clientes.

Podemos também afirmar que os canais de distribuição utilizados pelos concorrentes estão algo desatualizados em relação às novas tecnologias móveis.

## **4. Análise Competitiva**

### **4.1 Forças de Porter**

A primeira ferramenta de análise competitiva que utilizaremos é a das 5 forças de Porter, cujo intuito é avaliar a atratividade da indústria da informação sobre o lazer e ajudar a desenvolver a estratégia da Otium. Porter considera que a intensidade competitiva numa indústria e, conseqüentemente a sua rentabilidade, é determinada pelo jogo de 5 “forças” competitivas - a rivalidade entre concorrentes, o poder dos produtos substitutos, a ameaça de novos concorrentes, o poder dos clientes e o poder dos fornecedores. A cada uma destas forças será atribuída uma notação entre 1 e 5, diretamente proporcional aos respetivos contributos para a intensidade competitiva, sendo que, quanto mais elevada esta se apresente, menos atrativa será a indústria, pois menor será a rentabilidade esperada das empresas que nela atuam. No Anexo 2 apresenta-se uma tabela com as notações atribuídas a cada uma das forças de Porter, cuja análise se expõe a seguir.

#### **Rivalidade entre concorrentes**

O número de concorrentes é elevado, mas o mercado ainda está em franco crescimento e muito fragmentado devido à pouca diferenciação das ofertas existentes, a que acresce o facto de o custo de mudança ser praticamente nulo para os clientes. Há assim uma oportunidade a explorar pela Otium. A fidelização dos clientes torna-se um fator importante a ter em conta por novas ofertas que surjam no mercado.

O grau de especialização de alguns ativos das empresas que atuam nesta indústria é elevado e pode haver interesses estratégicos cruzados, como no caso dos portais generalistas, o que cria algumas barreiras à saída. Podemos concluir que o valor global desta força é médio (3 numa escala de 1 a 5).

### **Poder dos produtos substitutos**

As análises do tipo de empresas que atuam no mercado da informação sobre o lazer e dos concorrentes antes apresentadas tornam claro que existem produtos substitutos, de entre os quais merecem realce os que têm suporte em papel (p. ex., revistas) e os que dispõem de acompanhamento próximo aos clientes (p. ex., agências de viagem). Contudo, soluções suportadas na internet parecem ter cada vez mais aceitação pelos clientes, pelo que se considera que o valor global desta força também é médio (3 numa escala de 1 a 5).

### **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

O valor global desta força é considerado alto (4 numa escala de 1 a 5) tendo em conta as reduzidas barreiras à entrada de novos concorrentes neste mercado, sobretudo no caso de ofertas suportadas na internet. O fácil acesso à tecnologia necessária e, portanto ao canal de distribuição, a reduzida necessidade de capital e a ainda baixa diferenciação dos produtos/serviços no mercado contribuem para a ameaça de novos competidores.

### **Poder dos clientes (consumidores finais de lazer)**

O número potencial de clientes neste mercado é muito grande, tendo em conta que se deve considerar todas as pessoas que utilizam tecnologias da informação e realizam atividades de lazer. Em termos quantitativos, podemos admitir que, da população portuguesa, 100% realiza atividades de lazer e cerca de 70% tem acesso a todos os canais de distribuição do mercado, incluindo a internet.

A rentabilidade dos clientes não é um dado relevante por ser um serviço, normalmente, gratuito para este tipo de clientes. A única condição para os clientes é possuir em acesso à internet, independentemente do dispositivo que usam para o fazer.

Embora não seja possível quantificar o volume médio de compras, pode considerar-se que a frequência de uso é elevada. O custo de mudança para estes clientes é, em geral, muito reduzido pela baixa diferenciação das ofertas alternativas e devido ao facto de não haver mecânicas de fidelização e de retenção de clientes, um aspeto a explorar pela Otium, como antes já referido.

Por outro lado, a existência de produtos substitutos aumenta o poder dos clientes e incrementa a necessidade, por parte das empresas neste mercado, de se diferenciarem.

Conclui-se que o valor global da força é baixo (2 numa escala de 1 a 5).

### **Poder dos clientes (empresas de lazer)**

Nesta análise devemos considerar um segundo tipo de clientes do mercado da informação sobre o lazer, as empresas que prestam serviços de lazer e que pretendem utilizar o canal das empresas da informação sobre o lazer para se dar a conhecer aos seus clientes alvo. O número potencial de clientes de este tipo é também muito elevado. Podemos considerar que todas as empresas do mercado de lazer se querem divulgar de uma ou outra forma.

Neste caso, a rentabilidade dos clientes é relevante, pois os montantes que estes estarão dispostos a despende na sua divulgação e publicitação dependerão dos incrementos esperados dos seus lucros. O custo da divulgação não é, geralmente, uma percentagem elevada dos seus custos totais.

Pode considerar-se que, para este tipo de clientes, o custo de mudança entre empresas do mercado da informação sobre o lazer é, normalmente, baixo. Como para os consumidores finais de lazer, existem produtos substitutos e a diferenciação entre empresas de informação de lazer é reduzida.

O valor global da força é médio (3 numa escala de 1 a 5).

### **Poder negocial dos fornecedores**

Os fornecedores mais relevantes, para as empresas que usam a internet como principal canal de distribuição, são as empresas de *hardware*, *software* e de serviços informáticos integrados.

Os fornecedores de *hardware* e de *software* são muito muito numerosos, sendo o seu poder reduzido. No caso das empresas de serviços integrados, tem-se verificado um aumento do grau de concentração pela “monopolização” do mercado por parte de empresas como a Amazon, que reúnem todos os serviços necessários, sobretudo a nível de *webservices*.

A importância da indústria de informação sobre o lazer para os seus fornecedores é muito reduzida pela dimensão que a internet tem hoje em dia e a necessidade, para quase todas as empresas, de uma plataforma informática.

O valor global desta força é considerado baixo (2 numa escala de 1 a 5).

### **Atratividade atual e futura da indústria**

Conclui-se que a atratividade da indústria é média com um valor de 3. A indústria está em crescimento, sobretudo devido ao canal suportado nas novas tecnologias, que possibilita o acesso de um número cada vez maior de clientes. A estrutura concorrencial apresenta-se repartida e volátil. Este estado da indústria incita à entrada de novos concorrentes, o que tenderá a aumentar a rivalidade e, portanto, a diminuir a atratividade da indústria, ainda que as outras forças se mantenham relativamente constantes. No Anexo 3 pode-se observar a consolidação das 5 forças.

## **4.2 Análise SWOT da Otium**

A segunda ferramenta utilizada neste estudo será a análise SWOT, com o objetivo de adequar os pontos fortes e fracos da Otium (ambiente interno), decorrentes da ideia de negócio apresentada inicialmente, às oportunidades e ameaças do mercado (ambiente externo), identificadas nas análises externa e das forças que influenciam o mercado.

Após a apresentação da análise SWOT básica, explicar-se-á o choque entre o ambiente interno e externo, de forma a se ter uma perspetiva mais abrangente e que permite a identificação das apostas, desafios, restrições e avisos a ter em conta na estratégia de implementação do projeto. Esta segunda fase da análise SWOT é normalmente referida como sistémica ou dinâmica.

### **Pontos fortes**

- Interessante para os que procuram e os que oferecem alternativas de lazer.
- *Crowdsourcing* - incita à participação e fidelização dos clientes, ao mesmo tempo que ajuda a plataforma a crescer.
- Custos fixos moderados, custos variáveis praticamente inexistentes.
- Forma de procura de informação sobre o lazer não existente no mercado.
- Facilidade de expansão em termos de implementação e custos.

- Receita proporcionalmente muito superior aos custos, quando o número de utilizadores/clientes é elevado.
- Concentra informação sobre muitos tipos de ofertas, ou seja, grande abrangência.
- Grande profundidade da informação sobre as ofertas.
- Adaptação às novas tecnologias, sobretudo no que respeita à componente móvel.
- Capacidade de os clientes ajustarem o *site* às suas preferências - customização.
- Mecânicas de fidelização, através de participação e sugestão.

### **Pontos fracos**

- Necessidade de obter notoriedade de forma rápida.
- Não existência da possibilidade de obter patente e facilidade de imitação.
- Necessidade de implementação rápida.
- Elevado número de empresas clientes necessário para chegar ao *breakeven point*.
- Grande dependência da penetração no mercado conseguida, tanto das empresas de lazer como, indiretamente, dos consumidores finais.

### **Oportunidades**

- Mercado em expansão, sobretudo nos canais relacionados com as novas tecnologias.
- Personalização das ofertas de lazer.
- Fragmentação do mercado da informação sobre o lazer
- Falta de abrangência e profundidade da informação apresentada pelas empresas concorrentes.
- Empresas no mercado não se focam em mecânicas de fidelização.
- Pouca diferenciação dos serviços oferecidos no mercado.
- Poucas empresas concorrentes estão adaptadas à componente móvel das novas tecnologias.

### **Ameaças**

- Grande número de novos concorrentes.
- A situação de crise económica reduz o rendimento disponível das famílias.

- Novos tipos de canais de divulgação/publicidade.
- Aparecimento de produtos substitutos.
- Alterações tecnológicas que tornem obsoleta a base técnica do negócio.

#### **Apostas: pontos fortes *versus* oportunidades**

- Uso de novas tecnologias no mercado da informação sobre o lazer, nomeadamente das aplicações móveis como canal de distribuição.
- Diferenciação da oferta em relação às existentes no mercado por foco na especialização.
- Geração de sugestões sobre atividades de lazer em função das preferências expressas pelos clientes.
- Utilização de mecânicas de fidelização de clientes.

#### **Avisos: pontos fortes *versus* ameaças**

- Crise económica pode afetar a expansão do negócio, sobretudo por retração das empresas do mercado de lazer.
- Novos concorrentes, ou evolução dos existentes, podem vir a banalizar alguns pontos fortes da oferta da Otium.
- Fidelização das empresas de lazer pode resultar mais difícil caso lhes surjam novas alternativas para divulgação e publicidade.

#### **Restrições: pontos fracos *versus* oportunidades**

- Necessidade de efetuar a implementação e ganhar notoriedade de forma rápida, para se tirar partido do crescimento e da dispersão do mercado, fatores que podem ser apenas temporários.
- Impossibilidade de patentear os fatores de diferenciação da Otium e a facilidade de imitação podem permitir que empresas com maior capacidade de execução se aproveitem das oportunidades identificadas e perseguidas.

#### **Riscos: pontos fracos *versus* ameaças**

- A necessidade de implementação e de notoriedade rápida, resultantes da transitoriedade dos fatores de mercado antes referidos e da impossibilidade de

patentear a solução, num mercado com muitos novos concorrentes e onde os produtos substitutos podem ter cada vez mais força, é considerada o maior risco.

- A crise económica constitui um fator de risco considerável para a viabilidade do projeto, por afetar a dimensão da procura, sobretudo por parte das empresas de lazer.

## **5. Formulação estratégica**

A análise da envolvente da Otium permitiu constatar da existência de claras oportunidades, bem como de algumas ameaças e riscos, no mercado da informação sobre o lazer. Interessa agora estabelecer a forma de estruturar as competências internas da Otium para tirar partido das conclusões da análise externa, o que normalmente se designa por definição da estratégia.

### **Visão**

A visão da empresa representa o estado futuro desejado ou a aspiração da organização. A visão é, por outras palavras, a ambição da empresa.

Visão da Otium: Ser reconhecida como a principal referência no domínio da informação sobre o lazer disponível na internet, a utilizar quando se procuram alternativas para os momentos de ócio.

### **Missão**

A missão de uma empresa demonstra os propósitos organizacionais através da explicação das atividades chave.

Missão da Otium: Disponibilizar na internet uma plataforma informática que proporcione às empresas de lazer uma via para a divulgação e publicitação dos seus serviços e facilite aos consumidores finais a seleção das alternativas de lazer que melhor se ajustam às suas preferências.

### **Valores**

Os valores traduzem os princípios éticos que devem presidir à relação da empresa com todos os restantes intervenientes no negócio e que, portanto, pautam todas as suas ações.



Os valores determinados para a Otium são:

- Participação.
- Respeito.
- Honestidade.
- Transparência.
- Facilitação.
- Identificação.
- Personalização.

### **Fatores críticos de sucesso**

Os fatores, recursos e competências essenciais para que a empresa possa cumprir a sua missão e nos quais assentam as vantagens competitivas perseguidas pela organização são designados normalmente por fatores críticos de sucesso. Estes fatores devem ser consistentes entre si e reforçar-se mutuamente, de forma que a empresa possa dispor da necessária capacidade estratégica. Os fatores críticos de sucesso da Otium são:

- Aplicações móveis.
- Facilidade de utilização do *site* (*User friendly*).
- Abrangência e profundidade da informação.
- Participação dos utilizadores do *site*, tanto dos consumidores finais como das empresas de lazer que se pretendam divulgar, no registo e manutenção da informação, para que a plataforma se torne “viral”.
- Auto manutenção/sustentabilidade.

### **Vantagens competitivas**

As vantagens competitivas são os argumentos sobre os quais se constrói a capacidade de suplantar a concorrência. As vantagens competitivas da Otium são:

- Gratuitidade para os consumidores finais, custo muito reduzido, quase simbólico, para as empresas.
- Facilidade de utilização do *site* (*User friendly*).
- Estrutura de custos reduzida por utilização do trabalho das próprias empresas clientes no registo e manutenção da sua informação.

- Abrangência e profundidade da informação.
- Facilidade de expansão ou potencial de escalabilidade.
- Personalização das sugestões, em função das preferências expressas pelos consumidores que procuram alternativas de lazer.
- Mecânicas de fidelização através de participação (*crowdsourcing*) e personalização das sugestões.
- Componente móvel: aplicações para *smartphones*.

## Goals

Os *goals* de uma empresa são as metas que a empresa pretende atingir a médio/longo prazo. Os *goals* da Otium são:

- Desenvolver, implementar e lançar o *site* de forma rápida.
- Ganhar notoriedade num curto espaço de tempo - tornar a plataforma viral.
- Otimizar o *site* para ser *user friendly*.
- Otimizar os processos, designadamente os relativos às empresas de lazer clientes, para tornar a operação sustentável.
- Obter afirmação em Portugal.
- Obter abrangência e profundidade da informação.
- Garantir a escalabilidade da solução técnica.

## Objetivos SMART

Os objetivos SMART são as metas que se pretendem atingir, em termos qualitativos e quantitativos, as quais devem concorrer para cumprir a missão e apontar para a visão da empresa. Estas metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e ter limites temporais definidos.

Os objetivos SMART da Otium:

- Início de atividade até Novembro de 2013.
- Atingir um número 15.000 de empresas que se divulgam através da Otium até meados de 2014.
- Atingir um número 400.000 de utilizadores únicos anuais até 2014.
- Expansão até ao fim de 2016 para outros 2 países europeus.

## **6. Implementação**

### **6.1 Marketing mix**

Para melhor definição da estratégia de implementação da empresa, será utilizado a ferramenta Marketing Mix. O Marketing Mix é crucial para explicar a oferta de uma empresa e é normalmente associado aos 4 P's: *product*, *price*, *placement* e *promotion*. O uso desta ferramenta foi proposto por E. Jerome McCarthy em 1960.

#### **Produto**

O primeiro ponto do Marketing Mix é o produto e neste apartado explicar-se-á o serviço prestado pela Otium numa forma mais detalhada.

Na procura de um nome para a empresa, que estivesse relacionado com lazer, surgiu a palavra Otium. Esta palavra vem do latim e significa ócio, lazer ou tranquilidade.

Usaremos as variáveis que na análise da concorrência foram consideradas como mais relevantes para melhor apresentar a diferenciação da oferta da Otium. Destas variáveis foram excluídas o tempo de existência, que no caso da Otium é obviamente nulo, e os canais de distribuição, os quais serão analisados no segundo ponto do Marketing Mix, a distribuição.

#### **Oferta para os consumidores**

A Otium pretende destacar-se pela abrangência da informação apresentada. Para o efeito, a plataforma irá divulgar ofertas de todos os tipos de lazer: Restauração, espetáculos, saídas à noite, turismo, desporto, cultura e outros tipos de lazer que não se incluem numa categoria específica. Neste sentido a Otium pretende, no limite, apresentar todas as ofertas disponíveis de todos os tipos de lazer aos consumidores finais mas, para tal, será necessária a participação destes e das empresas de lazer.

A informação sobre lazer suportada pela plataforma técnica da Otium pretende destacar-se, também, pela profundidade, isto é dar toda a informação necessária aos consumidores no momento em que efetuam as suas consultas e eventuais seleções.

As respostas ao inquérito antes mencionado demonstram que só 18,8% dos inquiridos consideram que as suas necessidades de procura de informação de lazer estão totalmente preenchidas pelos serviços existentes no mercado. Para preencher as lacunas detetadas, a plataforma da Otium irá apresentar uma série de variáveis relevantes na seleção das ofertas de lazer, tal como resulta dos resultados do inquérito realizado a uma amostra de consumidores finais de lazer antes já referido:

- **Localização** - foi considerada como uma variável importante pela maior parte dos inquiridos. Esta variável tem como finalidade permitir ao consumidor especificar o local em que pretende desenvolver a atividade de lazer e usará uma API (Application Programming Interface) do Google Maps para o fazer. Inicialmente esta variável permitirá ao consumidor escolher entre duas possibilidades: definir a localização do local de lazer através da especificação do seu endereço (p. ex., rua, cidade e país) ou especificar a distância máxima desejada entre o sítio em que se encontra e o local de lazer. Assim o consumidor poderá comparar ofertas de lazer que se situam em zonas geográficas bem definidas, o que pode ser muito importante no caso de estar em movimento e recorrer a aplicações móveis. Se o consumidor estiver interessado, a API do Google Maps calculará, então, a melhor rota para chegar ao local de lazer selecionado.
- **Horário** - foi também considerada como importante pela maior parte dos inquiridos. O formato desta variável depende do tipo de lazer. A informação relevante pode ser, no caso de um restaurante, as horas de abertura e de encerramento, enquanto que num espetáculo são as horas de início e de conclusão das sessões. Os consumidores terão a possibilidade, também, de realizar consultas e seleções considerando só alternativas em funcionamento em períodos de tempo definidos, em particular, no instante do acesso ao *site* e nas horas seguintes.
- **Intervalo de preço** - é a variável considerada pelos inquiridos como mais relevante e terá, também, um formato diferente dependendo do tipo de lazer. As empresas poderão dar informação sobre os seus preços através de um intervalo e terão a possibilidade de indicar os preços específicos que melhor representem a sua oferta, como sejam, no caso de um restaurante, o custo médio por pessoa ou, no caso de um bar, o custo de uma cerveja ou de uma bebida branca.

- Comentários de outros consumidores - a maioria dos inquiridos considerou importante a opinião de outros consumidores para a sua seleção de ofertas de lazer e cerca de 90% gostariam de dar a sua opinião sobre os locais que frequentam e serviços que lhes são prestados. Os utilizadores da plataforma terão a possibilidade de atribuir uma notação de 1 a 5 (representado por estrelas) às ofertas de lazer presentes na plataforma da Otium. Podem, ainda, registar qualquer tipo de comentário sobre os serviços que lhe foram prestados e o seu grau de satisfação. Estes comentários serão também suscetíveis a um “*rating*” de 1 a 5 atribuído por outros utilizadores, de maneira a que os comentários com maior rating sejam os primeiros a aparecer quando o utilizador pretende visualizá-los.

No caso de os consumidores pretenderem mais informação sobre as ofertas apresentadas, poderão “abri-las” e ter acesso a maior detalhe. Outras variáveis podem ser relevantes dependendo do tipo de lazer, como a duração, no caso de um espetáculo, o *menú* no caso de um restaurante, ou, ainda, a existência de áreas para fumadores. Estas variáveis estarão disponíveis para ser utilizadas pelas empresas de lazer que se divulgam através da plataforma durante o processo de customização que queiram fazer da sua própria página.

Para além do motor de pesquisa normal, que se foca no tipo de lazer que o utilizador procura e nas variáveis relevantes para a seleção das ofertas, a Otium pretende também usar a possibilidade de, caso o utilizador o pretenda e depois deste registar as suas preferências, apresentar sugestões em relação a propostas de lazer.

Este segundo motor pretende, pois, chamar a atenção do utilizador para alternativas de lazer, num dado período e respeitando as suas preferências expressas. A ideia é que o utilizador faça um registo (login) e que preencha um questionário em que ficam em evidência as suas preferências e gostos. Sempre que o pretender, terá a possibilidade de receber sugestões de eventos/locais/ofertas de lazer que respeitam as suas preferências.

À semelhança do Youtube, este motor terá incorporado um algoritmo que classificará os lugares e as preferências das pessoas (não só as evidenciadas no questionário mas, também, as notações atribuídas aos serviços recebidos e locais de lazer frequentados).

Com esta classificação será possível analisar e tratar os padrões de consumo dos utilizadores e, progressivamente, melhorar as sugestões apresentadas.

Os utilizadores registados terão, também, a possibilidade de adicionar locais aos seu “Favoritos” e receber, se assim o pretenderem, as novidades a eles relativas, por *e-mail* ou diretamente no telemóvel, se a aplicação móvel estiver a correr no seu dispositivo.

Os utilizadores poderão sempre publicar ou partilhar diretamente no Facebook, Twitter ou Foursquare, através das suas API, qualquer oferta de lazer que lhes chame a atenção ou na qual pretendam participar. Cerca de 70% das pessoas que responderam ao inquérito detalhado em anexo gostariam de dispor desta possibilidade de partilha.

É de salientar que o *site* da Otium usará dois idiomas alternativos - Português e Inglês. Assim, abre-se a possibilidade de os turistas acederem ao *site*, o que contribuirá para aumentar substancialmente o número de acessos e, conseqüentemente, o seu interesse para todas as partes intervenientes, em particular as empresas de lazer. A utilização do Inglês facilita, também, a possibilidade de expansão para outros países, pela notoriedade adquirida pela Otium junto de segmentos de utilizadores aí residentes.

A Otium pondera, ainda, algumas opções para o futuro, que estarão dependentes do sucesso da introdução do serviço em Portugal, como sejam estabelecer parcerias de longo prazo com empresas com notoriedade e que aceitem fazer descontos aos consumidores que usem a Otium para chegar até aos seus serviços e locais de lazer.

### **Participação dos utilizadores (consumidores finais)**

Para além da possibilidade de fazerem comentários, “darem notas” às ofertas de lazer e de receberem sugestões de lazer personalizadas, os utilizadores poderão participar ativamente na construção da informação que suporta o funcionamento do *site* através de uma espécie de fórum.

Aqui, os utilizadores poderão referenciar os locais que frequentam, preenchendo o nome, o tipo de lazer, as variáveis relevantes na escolha, os contactos, como *e-mail* ou número de telefone, e quaisquer outros comentários que considerem pertinentes. Este local/evento/oferta de lazer aparecerá no motor de pesquisa para todos os outros utilizadores mas a informação será rotulada como não oficial e portanto aparecerá nas

listagens de procura depois das ofertas oficiais, ou seja as que são registadas pelas empresas de lazer clientes. No inquérito realizado, 77,6% das pessoas apontam que estariam dispostas a descrever os locais que frequentam de forma a facilitar a outras a seleção de boas alternativas de lazer.

Qualquer outro utilizador poderá discutir a veracidade da informação proporcionada no âmbito do fórum, através de um voto de verdadeiro ou falso, o que permitirá, a todos, aquilatar da credibilidade deste tipo de informação.

Esta participação é importante não só para ajudar outros utilizadores a encontrar ofertas de lazer, mas também para ajudar as empresas a divulgarem-se através do *site* da Otium. Os contactos facilitados pelos utilizadores no fórum serão preciosos para que a Otium possa contactar as empresas e informá-las do serviço que presta e dar-lhes a possibilidade de possuírem a sua própria página costumizável de informação “oficial” no *site*, tornando-se, assim, clientes.

Este fórum terá obviamente que ser controlado por um moderador para evitar usos excessivos ou repetições de ofertas não oficiais.

Esta possibilidade de participação, de todos os intervenientes e a todos os níveis, na geração e manutenção da informação que suporta o serviço considera-se um potente mecanismo de fidelização da Otium. A possibilidade de os próprios utilizadores criarem e gerirem a informação que lhes diz respeito, ainda que sujeita a mecanismos de controle, e, portanto, o recurso ao *crowdsourcing*, cria uma ligação com a Otium que será uma barreira emocional quando, e se, for equacionada a mudança do serviço da Otium para outros serviços concorrentes ou substitutos.

### **Oferta para empresas de lazer**

Como referido anteriormente, as empresas poderão dispor da sua própria página costumizável de informação “oficial” no *site*, utilizando também esta via para a sua divulgação e publicitação, através do pagamento de um montante quase simbólico. Depois de uma demonstração de propriedade através, por exemplo, do *link* do registo comercial, a empresa terá acesso a uma password que possibilitará a customização da sua própria página no *site* da Otium.

As empresas terão grande liberdade na customização da sua página. Podem limitar-se a inserir a informação básica para facilitar o processo de seleção aos consumidores finais, segundo as variáveis antes mencionadas, e os *links* das suas páginas oficiais e do Facebook, até, no outro extremo, chegar mesmo a colocar a sua página oficial no *site* da Otium. Poderão fazer *upload* de fotografias dos seus estabelecimentos, *upload*, com a periodicidade que desejarem, dos seus menús (no caso dos restaurantes) ou divulgar eventos dos quais sejam anfitriões ou parceiros.

As empresas clientes da Otium terão, também, acesso aos comentários sobre os seus serviços que são registados no *site* e à quantidade de pessoas que “gosta” dos seus estabelecimentos.

Finalmente, as empresas clientes poderão informar os consumidores finais registados no *site* da Otium sobre ofertas ou eventos especiais, desde que estes tenham as páginas das empresas referenciadas nos seus “Favoritos”.

### **Design e navegação**

O *design* gráfico e a facilidade de navegação serão pontos muito importantes no desenvolvimento do *site* da Otium, pois determinam que a apresentação seja apelativa e que os utilizadores encontrem o que procuram de forma rápida. O objetivo é, portanto, que o *site*/aplicação móvel seja de uso intuitivo, o que muitas vezes é referido como *user friendly*, em particular para os consumidores finais.

A página inicial do *site* ou da aplicação móvel são críticas para o uso intuitivo. Todas as formas alternativas de procura de ofertas de lazer são apresentadas de forma simples, estruturada através das seguintes questões/frases:

- Eu estou aqui, o que posso fazer? - Procura de ofertas de lazer através da localização atual ou dentro de uma distância especificada pelo consumidor.
- Onde é este sítio e como lá chegar? - O consumidor sabe o que quer fazer e apenas precisa de orientação. Com a introdução do nome do sítio e da localização do consumidor, a API do Google Maps calculará e mostrará a melhor rota, desde o local atual até ao ponto de consumo de lazer pretendido.



- O que me apetece fazer? - O consumidor escolhe o tipo de lazer que pretende e depois poderá preencher (ou não) as variáveis relevantes para especificar as suas preferências.
- O que posso fazer? - Esta opção só estará disponível para consumidores registados, pelo que exigirá *login*. Com base no conhecimento das preferências do utilizador, ser-lhe-ão sugeridas ofertas de lazer, que o podem surpreender.

Obviamente que, para além destas funcionalidades que visam facilitar a procura e seleção de ofertas de lazer, o utilizador poderá fazer login e/ou ter acesso a todo o *site* ou aplicação móvel. Haverá também um botão de “divulgar-se através da Otium“, para facilitar o acesso à área do *site* reservada para as empresas clientes.

### **Abrangência geográfica**

O objetivo inicial da Otium é cobrir a informação de ofertas de lazer em Portugal. Os distritos de Lisboa e Porto, pela concentração de empresas que oferecem soluções de lazer e de utilizadores de internet e *smartphones*, serão objeto da primeira abordagem.

Assim, a força de vendas concentrar-se-á inicialmente nestes dois distritos, mas com a participação geral das empresas e dos consumidores a expectativa é de que venha a ser possível cobrir um grande número de ofertas de lazer dispersas por todo o território português num prazo de 2 anos.

Existe, ainda, o desejo de expansão da atividade da Otium a outros países, designadamente Espanha, depois de se ter conseguido a validação, no mercado, do modelo de negócio e uma adequada cobertura das ofertas de lazer em Portugal. Naturalmente que a expansão para outros países depende dos resultados das análises de viabilidade que em tempo oportuno se justifique realizar.

### **Distribuição**

O segundo ponto do Marketing Mix é a distribuição, ou seja, a forma como a empresa faz chegar os seus serviços aos clientes. O canal de distribuição dos serviços da Otium é a internet, que se tem vindo a mostrar, com a sua disponibilidade 24h por dia 365 dias por ano, o canal ideal para a fazer chegar informação, sempre que esta seja passível de tratamento digital, até aos clientes.

Os utilizadores e clientes poderão chegar aos conteúdos de informação tratados e disponibilizados pela Otium na internet através de dois dispositivos diferentes: computadores pessoais e *smartphones/tablets* e as suas aplicações móveis

O computador e a sua utilização estão estendidos a quase toda a população portuguesa. Calcula-se que 70% dos agregados familiares possuem no mínimo um computador e acesso à internet. Através dos *browsers*, como o Internet Explorer ou o Google Chrome, os consumidores poderão procurar ofertas de lazer no site [www.oti.um](http://www.oti.um). A escolha do domínio teve em conta a possibilidade de expansão, no futuro, da atividade da Otium para outros países, pelo que não fazia sentido o uso do sufixo português (.pt). Por outro lado a utilização do domínio mais óbvio, [www.otium.com](http://www.otium.com), foi impossibilitada por já estar registado por outra empresa.

Os *smartphones/tablets* e as suas aplicações móveis têm cada vez maior penetração no mercado português, tal como acontece no estrangeiro. No inquérito realizado e já antes mencionado (Anexo 1), 100% das pessoas que possuem *smartphone* responderam que usariam o seu dispositivo para encontrar atividades de lazer. Pela sua versatilidade é natural que, no futuro, este tipo de dispositivo seja o mais utilizado pelos consumidores finais na procura de alternativas de lazer.

A Otium terá que desenvolver, pelo menos, dois tipos de aplicações, de forma a cobrir os dois principais sistemas operativos para *smartphone* existentes no mercado: iOS e Android.

- O Iphone Operating System (iOS) é o sistema operativo usado pelos iphones da Apple.
- O Android é o sistema operativo que apresenta maior quota de mercado, foi desenvolvido pela Google e é utilizado nos telemóveis de empresas como a Samsung, Sony Ericsson, HTC, Asus e LG .

No futuro é possível que a Otium venha a ter de desenvolver mais aplicações para *smartphone*, em função da evolução deste mercado, designadamente da aceitação que o sistema operativo Windows 8, que recentemente surgiu, venha a ter.

## Preço

O preço é o terceiro apartado do Marketing Mix e é de primordial importância, pois por um lado é normalmente um fator com muito peso na decisão dos potenciais clientes em adquirir o produto ou o serviço e, por outro, determina as receitas da empresa e portanto a sua viabilidade. Neste ponto teremos, novamente, de tratar de forma muito distinta os consumidores finais de lazer e as empresas que usam o site da Otium para divulgar as suas ofertas.

Para os consumidores, tanto o uso do *site*, como o download e uso das aplicações móveis, será completamente gratuito. Este “preçário” não constitui, porém, uma diferenciação em relação à maioria dos concorrentes. Todos os concorrentes que usam a internet como canal de distribuição prestam serviço gratuito aos consumidores finais, com o intuito de captar um elevado tráfego nos *seus sites*. A fonte de receita deste tipo de *sites* tem origem, normalmente, na publicidade.

O preço para as empresas que pretendem customizar as suas páginas no *site* da Otium será de 6 euros por semestre, isto é 1 euro por mês, pagos semestralmente. O preço estabelecido é quase simbólico para atrair um elevado número de empresas clientes. Este preço poderá ser alterado no futuro, em função da notoriedade do *site* da Otium. Os contratos de adesão aos serviços da Otium terão duração mínima de 6 meses e poderão ser renovados. A fixação desta duração mínima visa criar uma proteção empresas clientes face a eventuais alterações do preçário.

Como já referido anteriormente, a publicidade nos *sites* é uma das fontes de receita usadas pelas empresas similares à Otium e muitas vezes a única.

A Otium pretende colocar publicidade paga e usará duas vias, Google AdSense e *banners*, tanto no *site* como nas aplicações móveis.

A Google AdSense publica nos *sites* dos seus clientes, em função dos temas que versam e dos seus público-alvo, anúncios de outras empresas.

Os *banners* serão exclusivos do *site*. Sempre que um consumidor efetue uma procura de ofertas de lazer no *site* aparecer-lhe-ão 3 *banners* com anúncios de empresas de lazer relacionadas com o que é procurado. Inicialmente, o preço para as empresas publicarem

os seus anúncios nestes *banners* será de 50 euros por mês. A partir do segundo ano de existência do serviço, quando o *site* da Otium tiver maior notoriedade, as empresas que pretendam publicar anúncios nos *banners* deverão participar num leilão trimestral. Para cada tipo de lazer, as 3 empresas que apresentem as melhores propostas adquirirão o direito a utilizar um banner, cada uma, durante 3 meses para os seus anúncios.

Consideraram-se inicialmente 18 *banners* para 6 tipos de lazer. No caso da procura se vier a revelar elevada em relação a algum tipo de lazer, ser-lhe-ão afetos mais *banners*. Por exemplo, se os *banners* afetos ao lazer noturno forem objeto de grande procura, este tipo de lazer será subdividido em bares, discotecas e karaokes, passando a existir 9 *banners* com ele relacionados em vez dos 3 iniciais.

## **Comunicação**

O último ponto do Marketing Mix é a comunicação. As empresas com *sites* similares ao da Otium repousam sobretudo no *word of mouth*, que é também a forma de comunicação que menores custos lhes acarreta, recorrendo, no entanto, a iniciativas para o gerar inicialmente e manter vivo, até que os seus sites se tornem virais.

No caso da Otium, a impossibilidade de patentear as funcionalidades e o design do *site* torna altamente conveniente um rápido ganho de notoriedade, de forma a se proteger de possíveis cópias por parte dos concorrentes. Assim, as iniciativas de incitação do *word of mouth* e da sua alimentação inicial são de grande importância.

O alvo desta incitação será sobretudo os jovens, por ser a faixa etária mais recetiva a novas tecnologias e por serem também os mais ativos no mercado de lazer. Para atingir os jovens serão repartidos *flyers*, que publicitem o *site* e as aplicações móveis e as suas vantagens, nas universidades, hotéis e locais altamente frequentados pelos consumidores de lazer, como sejam o Bairro Alto, em Lisboa, ou a Ribeira, no Porto.

Outra das iniciativas de comunicação será contactar empresas de lazer, também no Bairro Alto e na Ribeira, para estabelecer parcerias, através de colaboradores no terreno. Estas parcerias têm como objetivo dar a conhecer o *site* e as aplicações móveis, apresentar os serviços conexos e incentivar à sua utilização. No âmbito destas parcerias as empresas poderão colocar nos seus estabelecimentos cartazes da Otium, que incitem

os consumidores a usarem o *site* para registar os seus comentários sobre elas, dando aos consumidores, em contrapartida, um desconto (a definir pelos estabelecimentos) num pedido. Durante esta segunda iniciativa, os colaboradores da Otium estarão também encarregues de registar a informação de todas as empresas que visitam no fórum de novas ofertas de lazer do *site*.

Para estas duas iniciativas serão contratados 3 colaboradores durante 1 mês, que deverão dedicar 7 dias a repartir *flyers* nas universidades, hotéis e locais altamente frequentados e 14 dias a contactar estabelecimentos no Bairro Alto e na Ribeira. Os colaboradores vão auferir um salário de 400 euros, tendo em conta o regime *part-time* e as habilitações necessárias não exigentes.

As iniciativas de comunicação contínua serão feitas, também, através da internet por ser o canal usado pela Otium. Esta comunicação será feita através de forte presença nas redes sociais do Facebook, Twitter e Google+, presença nos *sites* dos parceiros que assim o desejarem (permitindo-lhes assegurar, ainda que por via indireta, a sua própria divulgação) e por último através de publicidade *pay per click*:

- Google Adwords: A Google disponibiliza espaços para anúncios no seu motor de procura, dependendo das palavras de procura utilizadas, com limite de 1000 euros por mês.
- Anúncios no Facebook, com limite de 1000 euros por mês.

## **6.2 Recursos**

Para a implementação e o funcionamento do projeto da plataforma informática e organizativa serão necessários recursos divididos em 3 tipos: humanos, informáticos e materiais (instalações e equipamento de escritório).

### **Recursos humanos**

É imprescindível definir, em termos quantitativos e qualitativos, a dotação necessária de recursos humanos para a implementação e funcionamento do projeto empresarial da Otium. A definição de cada colaborador necessário tentará responder às seguintes perguntas:

- Qual é a função do colaborador?
- Quais são as habilitações necessárias para o cumprimento da sua função?
- Qual o salário estimado para este colaborador?
- Qual a melhor forma de recrutamento?

### **Gestor de projeto / líder de equipa**

O gestor do projeto será o responsável da implementação das políticas de negócio estabelecidas no projeto e por tanto estará no topo da pirâmide hierárquica. A sua função passará pela gestão estratégica de todos os recursos, incluindo os restantes recursos humanos, e por ele passarão todas as decisões não só a nível administrativo mas, também, a nível operacional e informático. Para poder cumprir com as funções descritas, o gestor de projeto deverá ter experiência na liderança de projetos, gestão administrativa e, para poder enquadrar todos os outros colaboradores nas suas atividades, vastos conhecimentos de informática, que deverão abranger *webservices*, construção de *sites*, construção de base de dados e experiência no desenvolvimento de aplicações móveis.

Tendo em conta a experiência e as habilitações necessárias e a grande responsabilidade depositada neste colaborador, o seu salário será o mais elevado e a sua ligação ao projeto pretende-se que seja mais profunda. Estima-se um salário de 1500 euros mensais e com prémios relacionados com o desempenho do negócio, a negociar com o próprio colaborador.

Prevê-se que este colaborador venha a ser recrutado junto das empresas de consultoria na área de tecnologias da informação.

Durante o período inicial da implementação do projeto empresarial da Otium, será necessário desenvolver e colocar em funcionamento os sistemas informáticos que suportam o funcionamento do *site* e as aplicações móveis.

Para a execução destas tarefas é necessário contratar técnicos com competências muito específicas que depois deixam de ser necessários na estrutura da Otium. Estas pessoas serão contratadas a termo incerto, até à conclusão das tarefas que lhes sejam atribuídas, nos termos a seguir detalhados.

### **Programador do *site*/base de dados**

Será necessário contar com a colaboração de um técnico de informática, que ficará encarregado da construção e funcionamento do *site*, dos *webservices* e da base de dados. Em todas estas atividades será acompanhado pelo líder de equipa.

O perfil desejado é o de um licenciado em engenharia informática, com experiência na construção de *sites*. O recrutamento será feito nas universidades e dirigido pelo gestor de projeto que irá entrevistar e avaliar os conhecimentos dos candidatos. O salário a auferir estima-se que seja de 1000 euros mensais e o contrato (full-time) a termo incerto terá uma duração prevista de 3 meses.

### **Programador mobile**

Para a programação das aplicações móveis Iphone e Android será necessário um colaborador. Ainda que as linguagens de programação para estes dois dispositivos móveis sejam diferentes, existem plataformas de desenvolvimento mobile como o Titanium ou o Phonegap que conseguem usar uma mesma linguagem de programação para ambos.

O perfil desejado é o de um técnico de informática com experiência numa destas plataformas de desenvolvimento. Como no caso anterior, o gestor de projeto conduzirá o processo de recrutamento e seleção, que terá as universidades como origem de candidatos. O contrato será também full-time e a termo incerto, estimando-se a sua duração em 1 mês. O salário a auferir estima-se que seja, também, de 1000 euros mensais.

### **Designer**

Será necessária a colaboração de um *designer* gráfico para especificar o desenho das páginas e a navegação do *site* e das aplicações móveis. O perfil desejado corresponde ao de um licenciado em *design* gráfico e o recrutamento será, também, efetuado junto das universidades. O salário estimado para este profissional é de 750 euros mensais. Como o programador mobile, este colaborador só será necessário quando a programação do *site* já estiver avançada e a duração do seu contrato a termo incerto será de cerca de 3 meses.

## **Registo de dados**

Será necessário um colaborador que efetue o registo de informação na base de dados, depois da sua estruturação pelo técnico de informática, de forma a criar a base de arranque para o funcionamento do *site* da Otium, a partir da qual os clientes e utilizadores progressivamente acrescentarão informação, tornando o processo autossustentável. Os dados iniciais podem ser retirados do Facebook, do Google, do Foursquare ou de outros portais de lazer existentes.

O perfil desejado corresponde ao de um administrativo com o 12º ano de escolaridade e alguma experiência. O salário estimado para este profissional é de 550 euros mensais. O contrato a termo incerto com este colaborador prolongar-se-á desde a estruturação da base de dados até ao início de atividade da Otium, período que se estima em 1 mês.

Os profissionais que se estimam necessários para assegurar em velocidade de cruzeiro as atividades inerentes aos processos de negócio da Otium, passada a fase de desenvolvimento da plataforma técnica, são os seguintes:

## **Força de vendas**

Serão necessários 3 colaboradores para a captação de clientes entre as empresas de lazer que desejem utilizar o *site* da Otium como via de divulgação. A sua função principal será portanto identificar possíveis interessados, contactá-los e informá-los sobre o serviço prestado pela Otium. Estes colaboradores terão ainda a seu cargo atuar como moderadores do fórum de novas ofertas de lazer inseridas pelos usuários, bem como assegurar o processo de autenticação dos clientes e de emissão de *passwords*.

O perfil desejado corresponde ao de um administrativo com o 12º ano de escolaridade e alguma experiência. O salário destes colaboradores, em regime *full-time*, estima-se em 550 euros mensais. O contrato seria a termo indefinido.

Se o projeto se revelar um sucesso será, com certeza, necessário incrementar o número deste tipo de profissionais.



## **Apoio contabilístico e jurídico**

Em relação ao apoio contabilístico e jurídico, inclui-se nos recursos humanos ainda que a estratégia seja o *outsourcing* e portanto a contratação de uma empresa externa para tratar de ambos os assuntos.

O gestor do projeto será encarregado de avaliar a necessidade de qualquer eventual reforço de dotação, tanto a nível de evolução da plataforma, como a nível de funcionamento operacional ou empresarial.

Os colaboradores temporários encarregues da comunicação inicial não estão aqui mencionados com detalhe mas, naturalmente, fazem parte dos recursos humanos necessários para o arranque da operação e os custos que lhes são inerentes foram considerados nas análises económico-financeiras realizadas.

Estima-se que no total, os custos de recrutamento e seleção de todos os colaboradores, rondem os 1000 euros.

## **Recursos informáticos**

O serviço que a Otium presta aos seus utilizadores e clientes tem uma base técnica, cuja fiabilidade e disponibilidade são críticas. Esta base será em grande parte externalizada e repousa em serviços fornecidos pela Amazon. Esta empresa tem uma oferta muito completa de serviços na área informática, oferta que é adaptável e escalável de acordo com as necessidades dos seus clientes.

Os recursos que serão utilizados através da adesão aos serviços informáticos da Amazon são:

- Servidor – Tem a função de gerir os pedidos de serviço dos usuários e estarão localizados na Irlanda. Estima-se um custo de 0,06USD por hora.
- Registo do domínio – [www.oti.um](http://www.oti.um) - com um custo de 11USD por ano.
- Redirecção de DNS – faz a ligação entre o domínio registado e o servidor. O custo não é significativo, cerca de 4 euros por ano.
- Base de dados/Armazenamento – espaço de disco informático onde estará concentrada toda a informação. A base de dados terá um custo de 0,098USD por

hora, para fazer face a todos os pedidos de acesso. O armazenamento terá um custo de 0,095USD por GigaByte por mês. Estima-se que cada empresa com subscrição ao serviço da Otium ocupe cerca de 0,01 GB.

- Cache – uma espécie de memória rápida que permite reduzir o número de acessos efetivos ao servidor por armazenamento temporário da informação em processo. Tal como a redirecção de DNS, o custo não é relevante, estimando-se em 0,50 euros por mês.

Para poder colocar aplicações móveis na Appstore (Iphone) e na Playstore (Google/Android) é necessária uma licença de programação. No caso das aplicações Android o custo é de 25 euros, pagos no momento do licenciamento, enquanto que no caso do Iphone o custo é de 99USD por ano.

## **Recursos materiais**

Para a implementação do projecto e a execução dos processos de negócio da Otium serão necessários uma série de recursos materiais onde se destacam o espaço e mobiliário de escritório e os computadores.

### **Escritório**

Ainda que o projeto pudesse ser feito com uma estrutura mais adhocrática com a contratação de freelancers a trabalhar separadamente, considerou-se que a criação de uma equipa partilhar um espaço comum facilitaria e diminuiria os riscos inerentes ao desenvolvimento, à implementação e à operação da plataforma técnica e dos processos de negócios da Otium. As sinergias e o espírito de equipa criados pelos colaboradores num mesmo espaço físico, controlados pela figura do líder de projeto, fará com que os recursos sejam melhor aproveitados e os prazos definidos neste projeto, cumpridos. Tornou-se, assim, indispensável considerar alternativas para se dispor de um espaço, sendo o aluguer dum escritório a alternativa mais viável.

Tendo em conta que o canal de distribuição da Otium é a internet, o único fator relevante para a localização das instalações é a concentração e disponibilidade de potenciais recursos humanos qualificados. Lisboa foi, portanto, escolhida como a zona geográfica a analisar.

O preço médio para aluguer de escritórios na zona de Lisboa é de 10 euros por metro quadrado e por mês. A área necessária é de 40 metros quadrados, tendo em conta o número de colaboradores. Estima-se que o custo do aluguer dum escritório com as condições referidas será de no máximo de 400 euros por mês (fonte: <http://casa.trovit.pt/alugar-m2-lisboa>)

## **Computadores**

Cada um dos colaboradores necessitará de um computador pessoal, entre os quais pelo menos 1 deles terá que ser Mac para a programação de aplicações móveis. São ainda necessários periféricos para cada um dos computadores, incluindo rato, teclado e monitor e um scanner/impressora comum a todos.

Para os testes das aplicações móveis, o uso de um Iphone e um telemóvel com sistema operativo Android é imprescindível, mas não serão considerados nos custos, tendo em conta a alta probabilidade de os colaboradores possuírem pessoalmente estes dispositivos.

Outros gastos materiais incluem cadeiras, mesas, papel, canetas, telefones e uma ligação à internet.

## **6.3 Plano de implementação**

Após a análise dos recursos necessários (necessidades de capital e de tempo não incluídas) é importante elaborar o plano de implementação, isto o plano para a execução das diferentes atividades envolvidas, que permitirá estimar o tempo necessário para a implementação do projeto, tendo em conta que nem todas as tarefas podem ou devem ser desenvolvidas ao mesmo tempo. Este plano de implementação será apresentado através de um gráfico Gantt, para a identificação das tarefas, indicação do tempo estimado para a sua execução e modo como se relacionam entre si e surgem escalonadas no tempo.

Será exposta a seguir uma breve explicação das atividades a incluir neste gráfico e dos respectivos tempos de execução.

O primeiro passo para a criação da plataforma informática e organizativa da Otium é a criação do plano e modelo de negócio, o que constitui o objeto desta tese. Ainda que seja o primeiro passo necessário, não será incluído no gráfico Gantt por se considerar que já se encontra terminado e por não fazer sentido atribuir os custos ao projeto.

Depois de terminado o plano de negócio da Otium e tomada a decisão de avançar com o projeto, os primeiros passos são o registo da marca e a constituição da sociedade. Estima-se que o prazo de execução destas atividades é de 2 semanas e implicam um custo de 700 euros.

A seguir poderão ser negociadas as condições de financiamento junto dos *business angels*. Este processo de negociação deverá durar 2 semanas e os custos considerados serão de 30 euros, tendo em conta os custos de transporte.

O processo de recrutamento iniciar-se-á imediatamente após a obtenção do financiamento necessário, em paralelo com a procura do local onde será sediado o escritório da Otium. Tanto o processo de recrutamento como a negociação do contrato de aluguer de escritório terão uma duração estimada de 1 mês.

Neste período está incluído o tempo necessário para arranjo do espaço, compra e colocação no local dos equipamentos necessários para o início da atividade da equipa da Otium.

Após se assegurarem os recursos humanos e físicos necessários para o desenvolvimento da plataforma informática, começará efetivamente a implementação do projeto. O processo de criação da plataforma, que se inicia com a discriminação dos requisitos técnicos e funcionais, dará origem não só a um sistema informático capaz de assegurar aos seus utilizadores os serviços pretendidos, como a um conjunto de documentação que descreve o sistema e as suas funcionalidades. Esta documentação, que inclui o código fonte, é necessária não só para garantir a continuidade da manutenção e evolução do sistema como, também, para permitir replicá-lo caso tal venha a ser necessário. Assim, o sistema informático pode ser configurado como algo separável da empresa e passível de ser licenciado ou mesmo vendido a outras entidades. Os técnicos de informática realizarão a análise técnica e funcional da plataforma e a preparação de casos para teste. Na fase de programação, o primeiro passo será a criação dos webservices e só depois se

procederá ao desenho, geração da estrutura e programação das páginas do site. Estima-se que este processo durará cerca de 2 meses, tendo em conta o número de recursos humanos que lhe estão afetos.

Com o *site* disponível proceder-se-á à estruturação da base de dados e, posteriormente, ao seu preenchimento com a informação indispensável para o começo de atividade, como já antes referido. Depois de realizados os imprescindíveis testes, o *site* será colocado na internet, numa versão beta, para que possíveis parceiros (empresas que se pretendam divulgar através da Otium) o possam visitar e conhecer as suas funcionalidades. Os técnicos de informática terão, ainda, a responsabilidade de escrever dois manuais de utilização do *software*, um para os colaboradores encarregues de gerirem a plataforma e outro manual para os utilizadores externos, que terá duas partes com alvos distintos – os consumidores finais que acedem ao *site* e as empresas clientes. Este passo da implementação do projeto durará 1 mês.

Paralelamente à criação da base de dados e com a versão beta do *site* já operacional, os programadores mobile realizarão a programação das aplicações para as plataformas Android e IOS, trabalho cuja duração também se estima em 1 mês.

Será então efetuada a abertura oficial do *site* e das aplicações móveis e, portanto, terá início a atividade da plataforma informática. A partir deste momento a força de vendas começará a contactar o maior número possível de empresas de lazer com o objetivo de as integrar na plataforma. O recrutamento destes colaboradores será feito uma ou duas semanas antes da abertura oficial do *site*.

Por último, e como já referido, dar-se-á início às iniciativas de comunicação para publicitar o serviço da Otium e potenciar a rápida penetração de mercado, objectivo da maior relevância para a Otium.

O gráfico Gantt é a seguir apresentado.

| TAREFA                                                  | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Constituição de sociedade e registo da marca            | ■     |       |       |       |       |       |
| Negociação das condições de financiamento               |       | ■     |       |       |       |       |
| Recrutamento/Contrato de aluguer/compra de equipamentos |       | ■     |       |       |       |       |
| Criação e design do site                                |       |       | ■     | ■     |       |       |
| Preenchimento de base de dados inicial                  |       |       |       |       | ■     |       |
| Programação das aplicações móveis                       |       |       |       |       | ■     |       |
| Lançamento da versão Beta do site                       |       |       |       |       | ■     |       |
| Formação da força de vendas                             |       |       |       |       |       | ■     |
| Abertura oficial do site                                |       |       |       |       |       | ■     |
| Iniciativas de comunicação                              |       |       |       |       |       | ■     |

Tabela 2 Plano de Implementação. Fonte: Construção do Autor

## **7. Avaliação Financeira**

A decisão de realizar um projeto de investimento só pode ser tomada depois da análise da viabilidade económica e financeira. Neste capítulo apresenta-se o conjunto de análises realizadas sobre o projeto que tem vindo a ser exposto neste trabalho. Primeiro serão expostas as previsões da procura e das receitas do projeto, seguidas pela discriminação dos gastos, associados à criação da plataforma informática e empresarial e à sua operação, as demonstrações financeiras previsionais e a sua interpretação através de rácios económico-financeiros. Por fim, a avaliação financeira será completada pelo cálculo de critérios de avaliação de investimentos, com o objetivo de confirmar o seu interesse para possíveis promotores.

### **Previsão de procura**

Para a previsão da procura no mercado da informação sobre lazer é preciso ter em conta dois tipos de clientes, ou seja, os consumidores de lazer e as empresas que oferecem estes produtos ou serviços.

Podemos considerar que a procura potencial de informação por parte dos consumidores finais é igual à procura existente no mercado de lazer, sabendo que, através dos vários canais existentes, a informação consegue chegar a toda a população.

Da mesma forma, do lado das empresas de lazer, a procura potencial no mercado da informação tem origem na totalidade de empresas existentes. Estima-se que o número de empresas dentro deste sector seja de 200.000 empresas. Todas as empresas querem, de uma ou outra maneira, divulgar e informar os consumidores sobre as suas ofertas de lazer.

Para a Otium só é relevante a parte da procura potencial que se relaciona com a internet. Segundo um estudo da Marktest, em 2010 70% dos portugueses tinham acesso à internet, o que reduz a procura potencial da Otium em relação à totalidade do mercado da informação de lazer.

Outro dado importante na previsão de procura da Otium é o número de utilizadores de *smartphones*, tendo em conta que a componente mobile é uma vantagem competitiva do projeto. Estima-se, através dos dados da Marktest de 2012, que, em Portugal, o número

atual de utilizadores de telemóveis com acesso à internet ronde o milhão de pessoas. Este número não inclui os utilizadores de *tablets*, que será considerado irrelevante para a estimativa de procura.

Resumindo, a procura potencial da Otium será:

- Divulgadores: A totalidade das empresas do mercado de lazer, estima-se que são 200.000.
- Consumidores: A totalidade da população portuguesa com acesso à internet, considerando que todos procuram ofertas de lazer, cerca de 7.000.000 de portugueses. Para as estimativas de procura real é preciso ter em conta que destes 7 milhões apenas 1 milhão tem acesso às duas plataformas da Otium: *site* e aplicação móvel.

A previsão da procura real é mais difícil de obter, devido à falta de factos ou dados que corroborem qualquer afirmação produzida em relação a uma plataforma, ainda, inexistente. Um dos factos que podemos usar para estimar a procura real é a procura da concorrência. A título de exemplo, a Lifecooler, um dos concorrentes mais fortes da Otium, registou em 2009 (quando o número de utilizadores de internet era mais baixo) 1,1 milhões de usuários únicos.

As vantagens competitivas da Otium permitem esperar uma boa penetração de mercado, ainda assim qualquer estimativa será de natureza especulativa.

Para lidar com a incerteza na estimativa da procura foram consideradas 3 hipóteses alternativas que se admitem equiprováveis, que designaremos por pessimista, realista e otimista, as quais estão detalhados nos quadros que serão apresentados a seguir relacionados com as diversas origens de receita.



## 7.1 Fontes de Receita

### i. Receitas de subscrição do serviço da Otium pelas empresas

|                           | Hipótese Pessimista |          |          | Hipótese Realista |           |           | Hipótese Otimista |           |           |
|---------------------------|---------------------|----------|----------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
|                           | Ano 1               | Ano 2    | Ano 3    | Ano 1             | Ano 2     | Ano 3     | Ano 1             | Ano 2     | Ano 3     |
| Taxa de pen. de mercado   | 2,50%               | 3,00%    | 3,60%    | 5,00%             | 6,00%     | 7,20%     | 7,50%             | 9,00%     | 10,80%    |
| Incremento anual          |                     | 20%      | 20%      |                   | 20%       | 20%       |                   | 20%       | 20%       |
| Nº de empresas clientes   | 5.000               | 6.000    | 7.200    | 10.000            | 12.000    | 14.400    | 15.000            | 18.000    | 21.600    |
| Taxa semestral de serviço | 6 €                 | 6 €      | 6 €      | 6 €               | 6 €       | 6 €       | 6 €               | 6 €       | 6 €       |
| Total anual               | 30.000 €            | 66.000 € | 79.200 € | 60.000 €          | 132.000 € | 15.8400 € | 90.000 €          | 198.000 € | 237.600 € |

**Tabela 3 Receitas de Subscrição. Fonte: Construção do Autor**

Pressupostos: Considerou-se que a adesão das empresas se realiza de forma uniforme ao longo do ano. O número de empresas refere-se sempre às aderentes ao serviço da Otium no final do ano respetivo. O cálculo das receitas anuais foi efetuado com o número médio de empresas aderentes em cada ano.

### ii. Receitas de publicidade dos banners no site

|                         | Hipótese Pessimista |         |         | Hipótese Realista |         |         | Hipótese Otimista |          |          |
|-------------------------|---------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|-------------------|----------|----------|
|                         | Ano 1               | Ano 2   | Ano 3   | Ano 1             | Ano 2   | Ano 3   | Ano 1             | Ano 2    | Ano 3    |
| Nº de banners ocupados  | 9                   | 11      | 13      | 12                | 14      | 16      | 18                | 18       | 18       |
| Incremento anual em nº  |                     | 2       | 2       |                   | 2       | 2       |                   | 2        | 2        |
| Meses                   | 12                  | 12      | 12      | 12                | 12      | 12      | 12                | 12       | 12       |
| Taxa mensal de ocupação | 50 €                | 50 €    | 50 €    | 50 €              | 50 €    | 50 €    | 50 €              | 50 €     | 50 €     |
| Total anual             | 5.400 €             | 6.600 € | 7.800 € | 7.200 €           | 8.400 € | 9.600 € | 10.800 €          | 10.800 € | 10.800 € |

**Tabela 4 Receitas de publicidade banners. Fonte: Construção do Autor**

### iii. Receitas de publicidade da Google Adsense

|                                        | Hipótese Pessimista |          |          | Hipótese Realista |          |          | Hipótese Otimista |           |           |
|----------------------------------------|---------------------|----------|----------|-------------------|----------|----------|-------------------|-----------|-----------|
|                                        | Ano1                | Ano2     | Ano3     | Ano1              | Ano2     | Ano3     | Ano1              | Ano2      | Ano3      |
| Nº de utilizadores únicos              | 150.000             | 165.000  | 198.000  | 300.000           | 330.000  | 396.000  | 400.000           | 440.000   | 528.000   |
| Incremento anual                       |                     | 10%      | 20%      |                   | 10%      | 20%      |                   | 10%       | 20%       |
| Nº médio de visitas por pessoa num ano | 2,5                 | 5        | 5        | 2,5               | 5        | 5        | 2,5               | 5         | 5         |
| Click through rate                     | 0,05 €              | 0,05 €   | 0,05 €   | 0,05 €            | 0,05 €   | 0,05 €   | 0,05 €            | 0,05 €    | 0,05 €    |
| Total anual                            | 18.750 €            | 41.250 € | 49.500 € | 37.500 €          | 82.500 € | 99.000 € | 50.000 €          | 110.000 € | 132.000 € |

**Tabela 5 Receitas Google Adsense. Fonte: Construção do autor**

Pressupostos: O *click through rate* é a receita que em média cada visita ao *site* ou às aplicações origina para a Otium. No cálculo considerou-se uma receita de 0,30 euros por *click* num anúncio e uma receita de 0,01 euros por cada *view* de anúncio, o que levou a considerar um valor médio de 0,05 euros por visita.

## 7.2 Gastos do projeto

### i. Gastos com Pessoal

| Função           | Nº | Tipo de Contrato     | Valores mensais |                 |               | Custos anuais    |                  |
|------------------|----|----------------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------|------------------|
|                  |    |                      | Salário base    | Seg. Social     | Sub. Aliment. | Ano 1            | Anos seguintes   |
| Gestor           | 1  | Permanente           | 1.500,00        | 356,25          | 105,00        | 27.142,50        | 27.142,50        |
| Força de vendas  | 3  | Permanente           | 550,00          | 130,63          | 105,00        | 32.051,25        | 32.051,25        |
| Programador      | 1  | Temporário - 3 meses | 1.000,00        | 237,50          | 105,00        | 4.646,25         | -                |
| Programador mob. | 1  | Temporário - 1 mês   | 1.000,00        | 237,50          | 105,00        | 1.548,75         | -                |
| Designer         | 1  | Temporário - 3 meses | 750,00          | 178,13          | 105,00        | 1.187,81         | -                |
| Base de dados    | 1  | Temporário - 1 mês   | 550,00          | 130,63          | 105,00        | 899,06           | -                |
| Distrib.flyers   | 3  | Temporário - 1 mês   | 400,00          | 95,00           | 105,00        | 2.047,50         | -                |
| <b>Totais</b>    |    |                      | <b>5.750,00</b> | <b>1.365,63</b> | <b>735,00</b> | <b>69.523,13</b> | <b>59.193,75</b> |

**Tabela 6 Gastos com Pessoal. Fonte: Construção do Autor**

Pressupostos: Os gastos com pessoal são iguais independentemente das hipóteses; Segurança social: 23,75% do salário dos colaboradores; Subsídio de alimentação: 5 euros por dia (21 dias de trabalho por mês); Para os trabalhadores com contratos a termo incerto foram considerados os acréscimos correspondentes aos 13º e 14º meses, na proporção do tempo efetivo de trabalho.

### ii. Fornecimentos de Serviços Externos

| Fornecimento de serviços externos | Ano 1           |                  | Ano 2           |                  | Ano 3           |                  |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                                   | Mensal          | Anual            | Mensal          | Anual            | Mensal          | Anual            |
| Pay per click Google              | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00        | 12.000,00        |
| Anúncios Facebook                 | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00        | 12.000,00        |
| Apoio jurídico e contab.          | 200,00          | 2.400,00         | 200,00          | 2.400,00         | 200,00          | 2.400,00         |
| Internet e telefone               | 50,00           | 600,00           | 50,00           | 600,00           | 50,00           | 600,00           |
| Escritório e eletricidade         | 450,00          | 5.400,00         | 450,00          | 5.400,00         | 450,00          | 5.400,00         |
| Licença apl. moveis               | -               | 120,00           | -               | 76,00            | -               | 76,00            |
| Armazenamento Amazon              | 72,20           | 866,40           | 86,64           | 1.039,68         | 103,97          | 1.247,62         |
| Servidor Amazon                   | 32,83           | 393,96           | 32,83           | 393,96           | 32,83           | 393,96           |
| Base de dados Amazon              | 53,63           | 643,56           | 53,63           | 643,56           | 53,63           | 643,56           |
| Registo Domínio                   | -               | 8,36             | -               | 8,36             | -               | 8,36             |
| Outros gastos                     | -               | 100,00           | -               | 100,00           | -               | 100,00           |
| <b>TOTAIS</b>                     | <b>2.858,66</b> | <b>34.532,28</b> | <b>2.873,10</b> | <b>34.661,56</b> | <b>2.890,43</b> | <b>34.869,50</b> |

**Tabela 7 Gastos em FSE. Fonte: Construção do Autor**

Pressupostos: considerou-se o custo dos fornecimentos de serviços externos igual em todas as hipóteses, ainda que possa existir uma diferença de 400 euros nos custos de armazenamento entre cada hipótese.

## Investimento em Capital Fixo e Amortizações

Considerou-se o investimento inicial no desenvolvimento e implementação da plataforma Otium como ativo fixo intangível. Os documentos referidos no plano de

implementação, incluindo o código fonte do *software*, conferem à Otium a possibilidade de vender ou licenciar a terceiros o sistema informático, se assim o entender, sendo este assim separável da empresa e configurável como um produto ou serviço, para além de ser a base de geração de receitas da Otium no seu funcionamento corrente. Assim estão cumpridas as condições impostas pela normativa contabilística para a contabilização dos seus custos de desenvolvimento, ainda que internos, em ativos intangíveis. Os gastos atribuídos ao projeto de desenvolvimento são:

| Investimentos no projeto em desenvolvimento  | Custo anual     |
|----------------------------------------------|-----------------|
| Constituição de sociedade                    | 700,00          |
| Apoio jurídico em registo de marcas e outros | 3000,00         |
| Gastos com recrutamento                      | 1000,00         |
| <b>Gastos com pessoal</b>                    | <b>10329,37</b> |
| Programador                                  | 4646,25         |
| Programador mobile                           | 1548,75         |
| Designer                                     | 1187,81         |
| Base de dados                                | 899,06          |
| Colaboradores para comunicação inicial       | 2047,50         |
| <b>Total</b>                                 | <b>15029,37</b> |

**Tabela 8 Projeto de desenvolvimento. Fonte: Construção do Autor**

O investimento total em ativo fixo consta do quadro seguinte.

|                                           | Ano 1            | Ano 2       | Ano 3       |
|-------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Ativos Fixos Tangíveis</b>             | <b>6.000,00</b>  | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| Computadores e periféricos                | 4.500,00         | -           | -           |
| Mobiliário de escritório                  | 1.500,00         | -           | -           |
| <b>Ativos Fixos Intangíveis</b>           | <b>15.029,27</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| Projeto de desenvolvimento                | 15.029,27        | -           | -           |
| <b>Total Investimento em Capital Fixo</b> | <b>21.029,27</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |

**Tabela 9 Investimento Capital Fixo. Fonte: Construção do Autor**

As amortizações/depreciações são apresentadas no quadro seguinte.

|                            | Ano 1    | Ano 2     | Ano 3     |
|----------------------------|----------|-----------|-----------|
| Ativos Fixos Tangíveis     | 1.687,50 | 1.687,50  | 1.687,50  |
| Computadores e periféricos | 1.500,00 | 1.500,00  | 1.500,00  |
| Mobiliário de Escritório   | 187,50   | 187,50    | 187,50    |
| Ativos Fixos Intangíveis   | 5.009,76 | 5.009,76  | 5.009,76  |
| Projeto de desenvolvimento | 5.009,76 | 5.009,76  | 5.009,76  |
| Total                      | 6.697,26 | 6.697,26  | 6.697,26  |
| Total Acumulado            | 6.697,26 | 13.394,51 | 20.091,77 |

**Tabela 10 Depreciações/Amortizações. Fonte: Construção do Autor**

Taxas de amortização: 12,50% mobiliário de escritório; 33,33% computadores; 33% projeto de desenvolvimento

### 7.3 Financiamento

Para além do investimento inicial em capital fixo, o início de atividade exige a garantia de fundos que sustentem o negócio enquanto este não gera liquidez. Tendo em conta as várias hipóteses previstas e para ter uma margem de segurança, considera-se que serão suficientes 70.000 euros.

Devido à atual conjuntura económica, existe uma grande dificuldade de acesso a financiamento externo, pelo que a dependência deste poderá ter consequências negativas na implementação do projeto.

Admitiu-se que o financiamento do projeto será efetuado pelo promotor, sua família e, eventualmente, por *business angels*. Assim, considerou-se que o capital social da Otium será de 70.000 euros, inteiramente realizado no arranque do projeto.

### 7.4 Demonstrações financeiras

Depois do cálculo das receitas e dos gastos, do investimento em capital fixo e fixada a forma de financiamento do projeto, podemos preparar demonstrações financeiras previsionais da Otium.

As demonstrações financeiras a seguir apresentadas são referentes à hipótese realista e ao final de cada um dos 3 primeiros anos de atividade. Nos Anexos 4 a 9 é apresentada a mesma informação para as restantes hipóteses de procura.

i. **Mapa de tesouraria – Hipótese realista**

|                                   | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Saídas de caixa</b>            |                   |                   |                   |
| FSE                               | 34.532,28         | 34.661,56         | 34.869,50         |
| Investimentos                     | 21.029,27         | 0,00              | 0,00              |
| Gastos Pessoal                    | 58.168,13         | 58.168,13         | 58.168,13         |
| Pag. Estado ret. ano anterior     | 0,00              | 4.901,13          | 5.297,88          |
| IRC (25%)                         | 1.491,19          | 31.103,88         | 42.293,72         |
| IVA entregue ao estado            | 10.883,08         | 39.022,59         | 48.272,52         |
| IVA pago a fornecedores           | 9.322,42          | 7.972,16          | 8.019,98          |
| Gastos financeiros                | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total saídas</b>               | <b>135.426,36</b> | <b>175.829,44</b> | <b>196.921,71</b> |
| <b>Entradas de caixa</b>          |                   |                   |                   |
| Capital Social                    | 70.000,00         | 0,00              | 0,00              |
| Prestação de serviços             | 104.700,00        | 222.900,00        | 267.000,00        |
| IVA cobrado de clientes           | 24.081,00         | 51.267,00         | 61.410,00         |
| Empréstimos obtidos               | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Proveitos financeiros             | 1.688,03          | 2.068,10          | 2.935,37          |
| <b>Total entradas</b>             | <b>200.469,03</b> | <b>276.235,10</b> | <b>331.345,37</b> |
| <b>Saldo Tesouraria</b>           | <b>65.042,67</b>  | <b>100.405,66</b> | <b>134.423,65</b> |
| <b>Saldo Tesouraria Acumulado</b> | <b>65.042,67</b>  | <b>165.448,33</b> | <b>299.871,98</b> |

**Tabela 11 Demonstração Fluxos de Caixa, Hipótese realista. Fonte: Construção do Autor**

Pressupostos: as aplicações financeiras são feitas a uma taxa de juro de 2,5% TANB.

ii. **Demonstração de resultados – Hipótese realista**

|                                   | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Vendas líquidas</b>            | <b>104.700,00</b> | <b>222.900,00</b> | <b>267.000,00</b> |
| Subscrição empresas               | 60.000,00         | 132.000,00        | 158.400,00        |
| Aluguer de banners                | 7.200,00          | 8.400,00          | 9.600,00          |
| Publicidade Google Adsense        | 37.500,00         | 82.500,00         | 99.000,00         |
| Fornecimentos e Serviços ex.      | 34.532,28         | 34.661,56         | 34.869,50         |
| Gastos com pessoal                | 59.193,75         | 59.193,75         | 59.193,75         |
| <b>EBITDA</b>                     | <b>10.973,97</b>  | <b>129.044,69</b> | <b>172.936,75</b> |
| Amortizações                      | 6.697,26          | 6.697,26          | 6.697,26          |
| <b>EBIT</b>                       | <b>4.276,71</b>   | <b>122.347,43</b> | <b>166.239,50</b> |
| Proveitos financeiros             | 1.688,03          | 2.068,10          | 2.935,37          |
| Gastos financeiros                | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Resultado antes de Imposto</b> | <b>5.964,75</b>   | <b>124.415,54</b> | <b>169.174,86</b> |
| IRC (25%)                         | 1.491,19          | 31.103,88         | 42.293,72         |
| <b>Resultado Líquido</b>          | <b>4.473,56</b>   | <b>93.311,65</b>  | <b>126.881,15</b> |

**Tabela 12 Demonstração de Resultados, Hipótese realista. Fonte: Construção do Autor**

iii. **Balanço - Hipótese realista**

|                                  |                                        | Ano 1            | Ano 2             | Ano 3             |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ativo</b>                     | <b>Ativo fixo</b>                      |                  |                   |                   |
|                                  | Ativo fixo tangível                    | 4.312,50         | 2.625,00          | 937,50            |
|                                  | Ativo fixo intangível                  | 10.019,51        | 5.009,76          | 0,00              |
|                                  | <b>Ativo corrente</b>                  |                  |                   |                   |
|                                  | Aplicações financeiras                 | 65.042,67        | 165.448,33        | 299.871,98        |
|                                  | <b>Total Ativo</b>                     | <b>79.374,68</b> | <b>173.083,09</b> | <b>300.809,48</b> |
| <b>Capital Próprio e Passivo</b> | <b>Capital Próprio</b>                 |                  |                   |                   |
|                                  | Capital Social                         | 70.000,00        | 70.000,00         | 70.000,00         |
|                                  | Reservas                               | 0,00             | 0,00              | 9.331,17          |
|                                  | Resultados transitados                 | 0,00             | 4.473,56          | 88.454,05         |
|                                  | Dividendos                             | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
|                                  | Resultado líquido                      | 4.473,56         | 93.311,65         | 126.881,15        |
|                                  | <b>Total Capital Próprio</b>           | <b>74.473,56</b> | <b>167.785,21</b> | <b>294.666,36</b> |
|                                  | <b>Passivo</b>                         |                  |                   |                   |
|                                  | Empréstimos Bancários                  | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
|                                  | Fornecedores                           | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
|                                  | Estado e outros entes públicos         | 4.901,13         | 5.297,88          | 6.143,13          |
|                                  | IRS                                    | 277,50           | 277,50            | 277,50            |
|                                  | SS                                     | 748,13           | 748,13            | 748,13            |
|                                  | IVA                                    | 3.875,50         | 4.272,25          | 5.117,50          |
|                                  | <b>Total Passivo</b>                   | <b>4.901,13</b>  | <b>5.297,88</b>   | <b>6.143,13</b>   |
|                                  | <b>Total Passivo e Capital Próprio</b> | <b>79.374,69</b> | <b>173.083,09</b> | <b>300.809,49</b> |

Tabela 13 Balanço Hipótese realista. Fonte: Construção do Autor

## 7.5 Avaliação do projeto

i. **Indicadores de análise**

|                                     | Hipótese Pessimista |       |       | Hipótese Realista |       |       | Hipótese Otimista |       |       |
|-------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|
|                                     | Ano 1               | Ano 2 | Ano 3 | Ano 1             | Ano 2 | Ano 3 | Ano 1             | Ano 2 | Ano 3 |
| Rentabilidade líquida das vendas    | -84%                | 9%    | 20%   | 4%                | 42%   | 48%   | 26%               | 52%   | 56%   |
| Rentabilidade do Investimento (ROI) | -316%               | 72%   | 190%  | 31%               | 651%  | 885%  | 275%              | 1160% | 1489% |
| Rentabilidade do Capital (ROE)      | -182%               | 29%   | 44%   | 6%                | 56%   | 43%   | 36%               | 60%   | 44%   |
| Rentabilidade dos Ativos (ROA)      | -159%               | 26%   | 41%   | 6%                | 54%   | 42%   | 34%               | 59%   | 43%   |
| Autonomia Financeira                | 87%                 | 90%   | 93%   | 94%               | 97%   | 98%   | 94%               | 97%   | 98%   |

Tabela 14 Indicadores de análise. Fonte: Construção do Autor

A diferença da rentabilidade líquida das vendas e do *Return on Equity* entre o primeiro e o segundo ano deve-se ao começo de atividade da plataforma e da angariação de clientes. No segundo ano, a plataforma já conta com uma carteira significativa de

clientes, em qualquer uma das hipóteses de procura. A diferença entre os valores dos diversos indicadores nos dois últimos anos e nas várias hipóteses advém do crescimento dos serviços prestados e das correspondentes receitas, como referido anteriormente na previsão de receitas.

A rentabilidade do investimento (ROI) é, naturalmente, mais reduzida no 1º ano de qualquer uma das hipóteses. O crescimento das vendas e a não existência de investimento no 2º e 3º anos permitem um crescimento significativo do ROI.

Em relação à autonomia financeira, a decisão de não recorrer a financiamento externo faz com que a dívida ao Estado Português seja a totalidade do passivo. Esta independência de credores será vantajosa no caso de necessidade de negociação de empréstimos no futuro.

ii. **VAL e Payback period.**

O mapa de cash flows do projeto encontra-se no Anexo 10.

O desinvestimento em fundo de maneo advém da rubrica de dívida ao “Estado e outros entes públicos” do balanço previsional. Considerou-se que o pagamento dos fornecimentos e serviços externos e do investimento em capital fixo será realizado a pronto. Por outro lado, as receitas também não têm um prazo médio de recebimento, tratando-se de serviços informáticos que exigem pré-pagamento.

Tendo em conta a conjuntura económica atual, a que acresce a incerteza associada a um projeto baseado em novas tecnologias, cuja evolução é muito rápida e, por vezes, imprevisível, considerou-se preferível fazer uma análise a 3 anos e prever 3 possibilidades a partir do 4º ano.

Considerando um horizonte temporal para o projeto de 3 anos, resultam os indicadores do quadro seguinte.

|                        | Hipótese Pessimista | Hipótese Realista | Hipótese Otimista |
|------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| VAL                    | -8.714,69           | 163.464,24        | 308.132,48        |
| Payback period (meses) | 42                  | 13                | 8                 |
| TIR                    | -14%                | 159%              | 311%              |

**Tabela 15 VAL, Pay-back, TIR. Fonte: Construção do Autor**

Pressupostos: foi considerada uma taxa de atualização dos *cash flows* de 15%, similar à utilizada na análise de projetos análogos e que advém da consideração da taxa de juro da dívida do estado português, da taxa média de retorno de projetos com risco (fundos de investimento especializados) semelhante e da aplicação do modelo CAPM.

Na análise a 3 anos, constata-se que o VAL da hipótese pessimista é negativo, no entanto, se o projeto mantiver as mesmas receitas no 4º ano, o VAL já seria positivo. O *pay-back period* seria de, aproximadamente, 3 anos e 6 meses. Nas hipóteses realista e otimista registam-se VAL positivos de 163.464 e 308.132 euros, respetivamente. O período de retorno do investimento realizado nestas duas últimas hipóteses é de 13 e 8 meses, respetivamente.

Existem 3 possibilidades para o que pode ocorrer a partir do 3º ano, denominadas negócio obsoleto, estagnado e em crescimento, que se admitem equiprováveis.

A primeira possibilidade é que surja um avanço tecnológico que deixe completamente obsoleto o negócio da Otium. Neste caso, o valor do projeto nesse ano será igual ao valor residual dos seus ativos. Tendo em conta que todos os ativos menos o mobiliário de escritório foram depreciados/amortizados, o valor residual é de aproximadamente 1000 euros, os quais terão ainda que ser descontados, à taxa de atualização considerada, para o instante inicial do projeto. O valor resultante é irrelevante pelo que neste caso o VAL do projeto é praticamente igual ao VAL a 3 anos.

Outra possibilidade, a mais favorável ao projeto, é que não apareçam novas tecnologias ou que a Otium se adapte a estas rapidamente, ainda que possa ser necessário um pequeno investimento. Para a representação desta possibilidade foi admitida uma perpetuidade, com uma taxa de crescimento de 3%, cujo valor foi descontado para a data inicial do projeto, tendo sido obtido um VAL total de 200.194, 916.977, e 1.378.947 euros, respetivamente, nas três hipóteses de procura previstas.



Por último, numa possibilidade intermédia em relação às anteriores, supõe-se que um aumento da intensidade competitiva ou que o surgimento de novas tecnologias levam à estagnação do negócio. Neste caso a taxa de crescimento utilizada na perpetuidade foi de 0%, cujo valor foi descontado para a data inicial do projeto, obtendo um VAL total de 158.412, 766.275, ou 1.293.282 euros, dependendo das hipóteses de procura.

O quadro seguinte sintetiza os valores do VAL total nos 9 cenários possíveis que resultam do cruzamento das hipóteses relativas à procura com as possibilidades encaradas para o que pode ocorrer a partir do final do 3º ano.

| Cenários possíveis após 3º ano | Cenários para os primeiros 3 anos |            |              |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------|--------------|
|                                | Pessimista                        | Realista   | Otimista     |
| Negócio obsoleto               | -8.098,27                         | 164.080,66 | 308.748,90   |
| Negócio estagnado              | 158.412,81                        | 766.275,15 | 1.293.282,50 |
| Negócio em crescimento (3%)    | 200.194,68                        | 916.977,87 | 1.378.947,72 |

**Tabela 16 VAL dos 9 cenários. Fonte: Construção do Autor**

Considerando que as hipóteses de procura e as possibilidades encaradas para o que pode ocorrer a partir do final do 3º ano são independentes, os cenários resultantes são equiprováveis, pelo que o valor esperado do VAL do projeto é a média aritmética dos VAL dos diferentes cenários, cujo valor é de 575.424,67 euros.

O projeto apresenta-se, assim, como viável e altamente atrativo.

## Conclusões

O principal objetivo da presente tese é o estudo da viabilidade de um modelo de negócio inovador - a plataforma informática e empresarial da Otium.

A análise desenvolvida permitiu constatar a viabilidade do projeto num horizonte de 3 anos, em duas das três hipóteses dependentes da previsão de procura apresentadas. Esta viabilidade é aferida pelo VAL positivo, de 163.464 euros na hipótese realista e 308.132 euros na hipótese otimista e pelo curto período de retorno do investimento, que nas duas melhores hipóteses é de 13 e 8 meses, respetivamente. É importante referir que na hipótese pessimista o projeto também é viável, ainda que só a partir de um prazo de três anos e meio.

Tendo em conta a conjuntura económica atual, a que acresce a incerteza associada a um projeto baseado em novas tecnologias, cuja evolução é muito rápida e, por vezes, imprevisível, considerou-se preferível prever 3 possibilidades para o que pode ocorrer a partir do final do terceiro ano: o negócio da Otium ficar obsoleto, o negócio estagna (taxa de crescimento igual a 0%) e o negócio cresce com uma taxa anual de 3%. Em oito dos nove casos, que surgem do cruzamento das três hipóteses de procura com os possíveis acontecimentos após o terceiro ano, o investimento no modelo de negócio mostra-se viável. O VAL esperado do projeto, considerando as probabilidades estimadas para os cenários admitidos, é de 575.424,67 euros, o que atesta a viabilidade e o interesse do projeto.

Os valores elevados do VAL devem-se a que o modelo de negócio assenta na utilização de uma plataforma eletrónica, facilmente acessível por todas as partes interessadas, que permite um crescimento das receitas advindas dos serviços prestados com custos praticamente constantes, mesmo quando se encaram taxas de penetração significativas nos mercados alvo. A não existência de gastos variáveis, no entanto, torna a rentabilidade do projeto inteiramente dependente da penetração de mercado conseguida, à qual está associado o principal fator de risco do projeto.

Para conseguir a penetração de mercado pretendida, procurou-se, no desenvolvimento do modelo de negócio, utilizar vantagens competitivas pouco exploradas no mercado da informação do lazer. Exemplos são o uso do *crowdsourcing*, para aumentar a informação disponível o mais rapidamente possível, a personalização na sugestão feita aos consumidores e a componente móvel da plataforma eletrónica. Estas vantagens competitivas têm o condão de incentivar a fidelização dos clientes através da participação e personalização no serviço prestado.

Na consecução da penetração de mercado pretendida, o plano de negócios inclui uma forte componente de comunicação. Para além da comunicação inicial, a força de vendas representa 54% dos gastos com pessoal e cerca de 70% dos gastos em FSE são em publicidade na internet (Google e Facebook), com o objetivo de transformar a plataforma em mais um caso “viral”.

A nível pessoal, a realização de este projeto foi enriquecedor e interessante, pelo *thought process* necessário para transformar uma pequena ideia num plano de negócios

estruturado. Para que esta transformação fosse possível, foi imprescindível a aprofundação e consolidação dos conceitos aprendidos, não só no presente mestrado mas também na licenciatura.



## Bibliografia

### Livros

- Aaker, David A. (1984), "Developing business strategies", John Wiley and sons.
- Bento, Vítor (2009), Perceber a crise para encontrar o caminho, Bnomics.
- César Das Neves, João (2013), As 10 questões da recuperação, Dom Quixote.
- César Das Neves, João (2011), As 10 questões da crise, Dom Quixote.
- Chaffey, Dave (2008), eMarketing eXcellence, Butterworth-Heinemann.
- Dionísio, Pedro (2009), b-Mercator Blended Marketing, I, Publicações Dom Quixote.
- Drucker, P. (2000), Além da revolução da informação, HSM Management.
- Elliot, S. (2002), Electronic Commerce: B2C strategies and models, John Wiley.
- Filipe, José Cruz & José Crespo de Carvalho (2010), Manual de Estratégia: Conceitos, Práticas e Roteiro, Edições Silabo.
- Howe, Jeff (2009), "Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business", Crown Business.
- Louçã, Francisco (2012), A dividadura, Bertrand Editora.
- McCarthy, Jerome (1960), "Basic Marketing".
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010), Business Model Generation.
- Porter, Michael E. (1998), "Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors", Free Press.
- Santos Pereira, Álvaro (2011), Portugal na hora da verdade, Gradiva.
- Shapiro, Carl & Hal R. Varian (1998), "O domínio da informação", Harvard Business Review Press.
- Shirky, Clay (2004), "Here comes everybody: the power of organizing without organizations", Penguin Books.
- Sloane, Paul (2011), "A guide to open innovation and crowdsourcing :advice from leading experts", Kogan Page.
- Slywotzky, Adrian J. & David J. Morrison (1997), "The profit zone", John Wiley and sons.
- Surowiecki, James (2005), "The wisdom of crowds", Anchor.
- Tapscott, Don (2008), "Grown up digital : how the net generation is changing your world", McGraw-Hill.
- Tapscott, Don & Anthony D. Williams (2006), "Wikinomics : How masscollaboration changes everything", Portfolio Trade.
- Turban, E., D. King, D. Viehland e J. Lee (2006), Electronic Commerce: A Managerial, Perspective, New Jersey, Prentice Hall, IV Edition.

## **Periódicos Científicos**

- Amit, R. e Zott, C. (2001), Value creation in e-business, Strategic Management Journal.
- Magretta J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur e C. Tucci (2005), Clarifying business models: Origins, present and future of the concept, Communications of the Association for Information Science.
- Pateli, Adamantia e Giaglis, George (2002), A domain area report on business models, Department of Management Science & Technology, Athens University of Economics and Business.
- Shaffer, S.M, J. Smith e J. Linder (2005), The power of business models, Business Horizons.

## **Teses**

- Mascarenhas, Pedro, On2Sports – um projeto inovador na área do desporto | Um modelo de negócio viável.

## **SITES:**

[www.onlinebusinessstrategies.com/](http://www.onlinebusinessstrategies.com/)

[www.foursquare.com](http://www.foursquare.com)

[www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

[www.facebook.com](http://www.facebook.com)

[www.twitter.com](http://www.twitter.com)

[www.timeout.sapo.pt/](http://www.timeout.sapo.pt/)

[www.sapo.pt/](http://www.sapo.pt/)

[www.minube.pt/](http://www.minube.pt/)

[www.sairmais.com/](http://www.sairmais.com/)

[www.lifecooler.com](http://www.lifecooler.com)

[www.11870.com](http://www.11870.com)

[www.booking.com](http://www.booking.com)

[www.surveymonkeys.net](http://www.surveymonkeys.net)

[www.ecommerce-land.com/](http://www.ecommerce-land.com/)

[www.ine.pt/](http://www.ine.pt/)

[www.ahresp.pt](http://www.ahresp.pt)

[www.bportugal.pt/](http://www.bportugal.pt/)

[www.publico.pt](http://www.publico.pt)

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)





# **Anexos**



## **Anexo 1 - Inquérito nos mercados de lazer e de informação sobre lazer**

Foi realizado um inquérito com o intuito de perceber os comportamentos de consumo no mercado de lazer e no mercado da informação sobre o lazer. O meio de disseminação do inquérito foram as redes sociais. O tamanho da amostra conseguida foi de 58 pessoas, ainda que a grande maioria das perguntas só tenham sido respondidas por 50 pessoas.

No quadro seguinte apresentam-se as questões que constituem o inquérito e os resultados obtidos.

| Dados Pessoais                                                         |           |             |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Questão 1. Sexo                                                        |           |             |
| Descrição                                                              | Respostas | Percentagem |
| Masculino                                                              | 22        | 37,90%      |
| Feminino                                                               | 36        | 62,10%      |
| Número de respostas total = 58                                         |           |             |
| Questão 2. Idade                                                       |           |             |
| Descrição                                                              | Respostas | Percentagem |
| <13                                                                    | 0         | 0,00%       |
| 13-18                                                                  | 1         | 1,80%       |
| 19-25                                                                  | 50        | 90,90%      |
| 26-35                                                                  | 4         | 7,30%       |
| >35                                                                    | 0         | 0,00%       |
| Número de respostas total = 55                                         |           |             |
| Questão 3. Habilitações Literárias                                     |           |             |
| Descrição                                                              | Respostas | Percentagem |
| 9º Ano                                                                 | 0         | 0,00%       |
| 12º Ano                                                                | 6         | 10,30%      |
| Bacharelato                                                            | 1         | 1,70%       |
| Licenciatura                                                           | 30        | 51,70%      |
| Mestrado                                                               | 20        | 34,50%      |
| Doutoramento                                                           | 1         | 1,70%       |
| Número de respostas total = 58                                         |           |             |
| Comportamento de consumo                                               |           |             |
| Questão 4. Quais destas atividades considera que são de ócio ou lazer? |           |             |
| Descrição                                                              | Respostas | Percentagem |
| Restauração (restaurantes, cafés, etc)                                 | 32        | 62,70%      |
| Espetáculos (cinema, teatro, concertos, etc)                           | 46        | 90,20%      |
| Saídas à noite (bares, discotecas, etc.)                               | 45        | 88,20%      |
| Turismo                                                                | 41        | 80,40%      |
| Desporto (ginásio, polidesportivos, etc)                               | 21        | 41,20%      |
| Cultura (museus, galerias de arte, bibliotecas, etc.)                  | 34        | 66,70%      |
| Número de respostas total = 51                                         |           |             |

| Questão 5. Quais as atividades a que dedica mais tempo por semana?                                                                                                                              |              |                  |                  |                  |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| Descrição                                                                                                                                                                                       | Respostas    |                  |                  |                  |                      |
| Tempo                                                                                                                                                                                           | Nenhum tempo | Menos de 2h      | De 2 a 5 horas   | De 5 a 10 horas  | Mais do que 10 horas |
| Restauração                                                                                                                                                                                     | 3(5,9%)      | 19(37,3%)        | <b>25(49,0%)</b> | 4(7,8%)          | 0(0%)                |
| Espetáculos                                                                                                                                                                                     | 16(33,3%)    | <b>25(52,1%)</b> | 6(12,5%)         | 1(2,1%)          | 0(0%)                |
| Saídas à noite                                                                                                                                                                                  | 2(3,9%)      | 11(21,6%)        | 16(31,4%)        | <b>18(35,3%)</b> | 4(7,8%)              |
| Turismo                                                                                                                                                                                         | 17(35,4%)    | <b>27(56,3%)</b> | 2(4,2%)          | 1(2,1%)          | 1(2,1%)              |
| Desporto                                                                                                                                                                                        | 4(8,7%)      | <b>15(32,6%)</b> | 12(26,1%)        | 11(23,9%)        | 4(8,7%)              |
| Cultura                                                                                                                                                                                         | 8(16,3%)     | <b>23(46,9%)</b> | 10(20,4%)        | 7(14,3%)         | 1(2,0%)              |
| Número de respostas total = 51                                                                                                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |
| Questão 6. Onde procura informação sobre estas atividades?                                                                                                                                      |              |                  |                  |                  |                      |
| Descrição                                                                                                                                                                                       |              |                  |                  | Valor            | Percentagem          |
| Facebook                                                                                                                                                                                        |              |                  |                  | 35               | 68,60%               |
| Google                                                                                                                                                                                          |              |                  |                  | 37               | 72,50%               |
| Amigos                                                                                                                                                                                          |              |                  |                  | 44               | 86,30%               |
| Revistas/Jornais                                                                                                                                                                                |              |                  |                  | 21               | 41,20%               |
| Número de respostas total = 51                                                                                                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |
| Questão 7. Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa não encontra informação e 5 encontra informação na totalidade, em que medida é que estas fontes satisfazem as suas necessidades de procura? |              |                  |                  |                  |                      |
| Descrição                                                                                                                                                                                       |              |                  |                  | Valor            | Percentagem          |
| 1                                                                                                                                                                                               |              |                  |                  | 0                | 0,00%                |
| 2                                                                                                                                                                                               |              |                  |                  | 1                | 2,00%                |
| 3                                                                                                                                                                                               |              |                  |                  | 15               | 30,00%               |
| 4                                                                                                                                                                                               |              |                  |                  | 25               | 50,00%               |
| 5                                                                                                                                                                                               |              |                  |                  | 9                | 18,00%               |
| Número de respostas total = 50                                                                                                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |
| Questão 8. Usa/usaria o seu smartphone/tablet para encontrar informação sobre estas atividades?                                                                                                 |              |                  |                  |                  |                      |
| Descrição                                                                                                                                                                                       |              |                  |                  | Valor            | Percentagem          |
| Sim                                                                                                                                                                                             |              |                  |                  | 41               |                      |
| Não                                                                                                                                                                                             |              |                  |                  | 0                |                      |
| Não possuo smartphone/tablet                                                                                                                                                                    |              |                  |                  | 9                |                      |
| Número de respostas total = 50                                                                                                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |
| Questão 9. Gosta/gostaria de ter a opção de partilhar com os seus amigos quando realiza uma destas atividades?                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |
| Descrição                                                                                                                                                                                       |              |                  |                  | Valor            | Percentagem          |
| Sim                                                                                                                                                                                             |              |                  |                  | 34               | 68,00%               |
| Não                                                                                                                                                                                             |              |                  |                  | 16               | 32,00%               |
| Número de respostas total = 50                                                                                                                                                                  |              |                  |                  |                  |                      |

| Questão 10. Que variáveis acha relevantes para a escolha de realização de qualquer uma destas atividades?                                                                                                         |               |                 |           |                  |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------|------------------|---------------|
| Descrição                                                                                                                                                                                                         | Respostas     |                 |           |                  |               |
| Relevância                                                                                                                                                                                                        | Não relevante | Pouco relevante | Relevante | Importante       | Indispensável |
| Localização                                                                                                                                                                                                       | 0(0,0%)       | 2(4,0%)         | 18(36,0%) | <b>24(48,0%)</b> | 6(12,0%)      |
| Horário                                                                                                                                                                                                           | 0(0,0%)       | 3(6,1%)         | 17(34,7%) | <b>21(42,9%)</b> | 8(16,3%)      |
| Intervalo de preço                                                                                                                                                                                                | 0(0,0%)       | 1(2,0%)         | 6(12,0%)  | <b>31(62,0%)</b> | 12(24,0%)     |
| Opinião de pessoas                                                                                                                                                                                                | 1(2,0%)       | 9(18,4%)        | 17(34,7%) | <b>20(40,8%)</b> | 2(4,1%)       |
| Número de respostas = 50                                                                                                                                                                                          |               |                 |           |                  |               |
| Questão 11. Suponha que frequenta um local sobre o qual não é possível encontrar informação fiável na internet. Estaria disposto a descrevê-lo de forma a facilitar a procurar deste local a outros utilizadores? |               |                 |           |                  |               |
| Descrição                                                                                                                                                                                                         |               |                 |           | Valor            | Percentagem   |
| Sim                                                                                                                                                                                                               |               |                 |           | 39               | 78,00%        |
| Não                                                                                                                                                                                                               |               |                 |           | 11               | 22,00%        |
| Número de respostas = 50                                                                                                                                                                                          |               |                 |           |                  |               |
| Questão 12. Gosta/gostaria de ter a possibilidade de dar a sua opinião sobre os locais que frequenta?                                                                                                             |               |                 |           |                  |               |
| Descrição                                                                                                                                                                                                         |               |                 |           | Valor            | Percentagem   |
| Sim                                                                                                                                                                                                               |               |                 |           | 45               | 90,00%        |
| Não                                                                                                                                                                                                               |               |                 |           | 5                | 10,00%        |
| Número de respostas = 50                                                                                                                                                                                          |               |                 |           |                  |               |

ANEXO 1 Inquérito. Fonte: Construção do Autor

## Anexo 2 - Forças de Porter

| Ameaça de entrada de novos competidores                                    |              |   |   |   |   |   |             |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|---|-------------|
| Economias de escala                                                        | Altas        | X |   |   |   |   | Baixas      |
| Diferenciação do produto                                                   | Alta         |   |   | X |   |   | Baixa       |
| Identificação da marca                                                     | Alta         |   |   | X |   |   | Baixa       |
| Outras desvantagens de custos                                              | Altas        |   |   |   | X |   | Baixas      |
| Necessidades de capital                                                    | Altas        |   |   |   | X |   | Baixas      |
| Custos de mudança para os clientes                                         | Altos        |   |   |   |   | X | Baixos      |
| Dificuldade de acesso aos canais de distribuição                           | Alta         |   |   |   |   | X | Baixa       |
| Políticas proteccionistas                                                  | Altas        |   |   |   |   | X | Baixas      |
| Dificuldade de acesso à tecnologia necessária                              | Alta         |   |   |   |   | X | Baixa       |
| Dificuldade de acesso a matérias primas                                    | Alta         |   |   |   | X |   | Baixa       |
| Efeitos de experiência                                                     | Altos        |   |   | X |   |   | Baixos      |
| Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes                      | Alta         |   |   |   | X |   | Baixa       |
| <b>Valor global da força</b>                                               | <b>Baixa</b> |   |   |   | X |   | <b>Alta</b> |
| Rivalidade entre as empresas da indústria                                  |              |   |   |   |   |   |             |
| Nº de empresas concorrentes                                                | Baixo        |   |   |   | X |   | Alto        |
| Grau de concentração do mercado                                            | Alto         |   |   |   | X |   | Baixo       |
| Crescimento do mercado                                                     | Alto         |   | X |   |   |   | Baixo       |
| Custos fixos                                                               | Baixos       |   | X |   |   |   | Altos       |
| Custos de posse de stock                                                   | Baixos       | X |   |   |   |   | Altos       |
| Grau de diferenciação do produto                                           | Alto         |   |   | X |   |   | Baixo       |
| Custos de mudança para os clientes                                         | Altos        |   |   |   |   | X | Baixos      |
| Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos           | Baixa        |   |   |   | X |   | Alta        |
| Grau de diversidade das empresas concorrentes                              | Alta         |   |   |   | X |   | Baixa       |
| Importância das apostas estratégica em jogo                                | Baixa        |   |   | X |   |   | Alta        |
| Barreiras à saída                                                          |              |   |   |   |   |   |             |
| Grau de especialização dos activos                                         | Baixo        |   |   |   | X |   | Alto        |
| Custo concentrado da saída                                                 | Baixo        |   | X |   |   |   | Alto        |
| Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)                      | Baixos       |   |   |   | X |   | Altos       |
| Barreiras emocionais                                                       | Baixas       |   | X |   |   |   | Altas       |
| Restrições legais e sociais                                                | Baixas       |   |   | X |   |   | Altas       |
| (Valor global das barreiras à saída)                                       |              |   |   | X |   |   |             |
| <b>Valor global da força</b>                                               | <b>Baixa</b> |   |   | X |   |   | <b>Alta</b> |
| Ameaça de produtos substitutos                                             |              |   |   |   |   |   |             |
| Disponibilidade de substitutos                                             | Baixa        |   |   |   |   | X | Alta        |
| Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto              | Alto         |   |   |   |   | X | Baixo       |
| Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos                     | Baixa        |   | X |   |   |   | Alta        |
| Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos                     | Baixa        |   | X |   |   |   | Alta        |
| Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria | Baixa        |   |   | X |   |   | Alta        |
| <b>Valor global da força</b>                                               | <b>Baixa</b> |   |   | X |   |   | <b>Alta</b> |

| Poder dos fornecedores                                                             |       |       |   |   |   |  |   |  |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|---|---|--|---|--|-------|
| Nº de fornecedores da indústria                                                    | Alto  |       | X |   |   |  |   |  | Baixo |
| Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria        | Baixo |       |   |   | X |  |   |  | Alto  |
| Importância da indústria como cliente                                              | Alta  |       |   |   |   |  | X |  | Baixa |
| Volume médio das compras aos fornecedores                                          | Alto  |       |   | X |   |  |   |  | Baixo |
| Custo de mudança de fornecedor                                                     | Baixo |       | X |   |   |  |   |  | Alto  |
| Rentabilidade dos fornecedores                                                     | Alta  |       | X |   |   |  |   |  | Baixa |
| Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total               | Baixo | X     |   |   |   |  |   |  | Alto  |
| Importância da qualidade dos produtos comprados                                    | Baixa |       | X |   |   |  |   |  | Alta  |
| Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria                        | Baixa |       | X |   |   |  |   |  | Alta  |
| Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)                   | Alta  |       |   |   | X |  |   |  | Baixa |
| Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores                         | Baixa | X     |   |   |   |  |   |  | Alta  |
| Disponibilidade de informação sobre os fornecedores                                | Alta  | X     |   |   |   |  |   |  | Baixa |
| Valor global da força                                                              |       | Baixa |   | X |   |  |   |  | Alta  |
| Poder dos clientes                                                                 |       |       |   |   |   |  |   |  |       |
| Nº de clientes da indústria                                                        | Alto  | X     |   |   |   |  |   |  | Baixo |
| Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria                       | Baixo |       | X |   |   |  |   |  | Alto  |
| Volume médio das compras pelos clientes                                            | Baixo | X     |   |   |   |  |   |  | Alto  |
| Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor                                  | Alto  |       |   |   |   |  | X |  | Baixo |
| Rentabilidade dos clientes                                                         | Alta  |       |   | X |   |  |   |  | Baixa |
| Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente | Baixo | X     |   |   |   |  |   |  | Alto  |
| Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes     | Baixa | X     |   |   |   |  |   |  | Alta  |
| Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria                       | Alto  |       |   | X |   |  |   |  | Baixo |
| Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes                           | Baixa |       |   |   |   |  | X |  | Alta  |
| Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes                            | Baixa | X     |   |   |   |  |   |  | Alta  |
| Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria                   | Baixa |       |   | X |   |  |   |  | Alta  |
| Valor global da força                                                              |       | Baixa |   | X |   |  |   |  | Alta  |

Anexo 2 Forças de Porter. Fonte: Construção do Autor

### Anexo 3 - Forças de Porter: Consolidação

| Força competitiva                         |      | ACTUAL |   |   |   |  | FUTURA |   |   |   |       |
|-------------------------------------------|------|--------|---|---|---|--|--------|---|---|---|-------|
| Ameaça de entrada de novos competidores   | Alta |        | X |   |   |  |        | X |   |   | Baixa |
| Rivalidade entre as empresas da indústria | Alta |        |   | X |   |  |        | X |   |   | Baixa |
| Ameaça de produtos substitutos            | Alta |        |   | X |   |  |        |   | X |   | Baixa |
| Poder negocial dos fornecedores           | Alto |        |   |   | X |  |        |   |   | X | Baixa |
| Poder negocial dos clientes               | Alto |        |   |   | X |  |        |   |   | X | Baixa |
| Avaliação Global                          |      |        |   | X |   |  |        |   | X |   | Alta  |

Anexo 3 Forças de Porter consolidação. Fonte: Construção do Autor

#### Anexo 4 – Demonstração de Fluxos de Caixa - Hipótese pessimista

|                                     | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Saídas de caixa</b>              |                   |                   |                   |
| FSE                                 | 34.532,28         | 34.661,56         | 34.869,50         |
| Investimentos                       | 21.029,27         | 0,00              | 0,00              |
| Gastos Pessoal                      | 58.168,13         | 58.168,13         | 58.168,13         |
| Pag. Estado verb. ret. ano anterior | 0,00              | 4.901,13          | 5.297,88          |
| IRC (25%)                           | 1.491,19          | 31.103,88         | 42.293,72         |
| IVA entregue ao estado              | 10.883,08         | 39.022,59         | 48.272,52         |
| IVA pago a fornecedores             | 9.322,42          | 7.972,16          | 8.019,98          |
| Gastos financeiros                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total saídas</b>                 | <b>135.426,36</b> | <b>175.829,44</b> | <b>196.921,71</b> |
| <b>Entradas de caixa</b>            |                   |                   |                   |
| Capital Social                      | 70.000,00         | 0,00              | 0,00              |
| Prestação de serviços               | 104.700,00        | 222.900,00        | 267.000,00        |
| IVA cobrado de clientes             | 24.081,00         | 51.267,00         | 61.410,00         |
| Empréstimos obtidos                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Proveitos financeiros               | 1.688,03          | 2.068,10          | 2.935,37          |
| <b>Total entradas</b>               | <b>200.469,03</b> | <b>276.235,10</b> | <b>331.345,37</b> |
| <b>Saldo Tesouraria</b>             | <b>65.042,67</b>  | <b>100.405,66</b> | <b>134.423,65</b> |
| <b>Saldo Tesouraria Acumulado</b>   | <b>65.042,67</b>  | <b>165.448,33</b> | <b>299.871,98</b> |

Anexo 4 Demonstração de Fluxos de Caixa, Hipótese pessimista. Fonte: Construção do Autor



## Anexo 5 – Demonstração de Resultados - Hipótese pessimista

|                                   | Ano 1      | Ano 2      | Ano 3      |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Vendas líquidas                   | 104.700,00 | 222.900,00 | 267.000,00 |
| Subscrição empresas               | 60.000,00  | 132.000,00 | 158.400,00 |
| Aluguer de banners                | 7.200,00   | 8.400,00   | 9.600,00   |
| Publicidade Google Adsense        | 37.500,00  | 82.500,00  | 99.000,00  |
| Fornecimentos e serviços externos | 34.532,28  | 34.661,56  | 34.869,50  |
| Gastos com pessoal                | 59.193,75  | 59.193,75  | 59.193,75  |
| EBITDA                            | 10.973,97  | 129.044,69 | 172.936,75 |
| Amortizações                      | 6.697,26   | 6.697,26   | 6.697,26   |
| EBIT                              | 4.276,71   | 122.347,43 | 166.239,50 |
| Proveitos financeiros             | 1.688,03   | 2.068,10   | 2.935,37   |
| Gastos financeiros                | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Resultado antes de Imposto        | 5.964,75   | 124.415,54 | 169.174,86 |
| IRC (25%)                         | 1.491,19   | 31.103,88  | 42.293,72  |
| Resultado Líquido                 | 4.473,56   | 93.311,65  | 126.881,15 |

Anexo 5 Demonstração de Resultados, Hipótese pessimista. Fonte: Construção do autor

## Anexo 6 – Balanço - Hipótese pessimista

|                                  |                                        | Ano 1      | Ano 2     | Ano 3     |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------|-----------|-----------|
| <b>Ativo</b>                     | <b>Ativo não corrente</b>              |            |           |           |
|                                  | Activo fixo tangível                   | 4.312,50   | 2.625,00  | 937,50    |
|                                  | Activo fixo intangível                 | 10.019,51  | 5.009,76  | 0,00      |
|                                  | <b>Ativo corrente</b>                  |            |           |           |
|                                  | Aplicações financeiras                 | 14.198,30  | 31.445,18 | 66.025,19 |
|                                  | <b>Total Ativo</b>                     | 28.530,32  | 39.079,94 | 66.962,69 |
| <b>Capital Próprio e Passivo</b> | <b>Capital Próprio</b>                 |            |           |           |
|                                  | Capital Social                         | 70.000,00  | 70.000,00 | 70.000,00 |
|                                  | Reservas                               | 0,00       | 0,00      | 1.026,79  |
|                                  | Resultados transitados                 | 0,00       | -         | -         |
|                                  | Dividendos                             | 0,00       | 0,00      | 0,00      |
|                                  | Resultado líquido                      | -45.220,81 | 10.267,87 | 27.290,50 |
|                                  | <b>Total Capital Próprio</b>           | 24.779,19  | 35.047,07 | 62.337,57 |
|                                  | <b>Passivo</b>                         |            |           |           |
|                                  | Empréstimos Bancários                  | 0,00       | 0,00      | 0,00      |
|                                  | Fornecedores                           | 0,00       | 0,00      | 0,00      |
|                                  | Estado e outros entes públicos         | 3.751,13   | 4.032,88  | 4.625,13  |
|                                  | IRS                                    | 277,50     | 277,50    | 277,50    |
|                                  | SS                                     | 748,13     | 748,13    | 748,13    |
|                                  | IVA                                    | 2.725,50   | 3.007,25  | 3.599,50  |
|                                  | <b>Total Passivo</b>                   | 3.751,13   | 4.032,88  | 4.625,13  |
|                                  | <b>Total Passivo e Capital Próprio</b> | 28.530,32  | 39.079,94 | 66.962,69 |

Anexo 6 Balanço, Hipótese pessimista. Fonte: Construção do Autor

## Anexo 7 – Demonstração de Fluxos de Caixa - Hipótese otimista

|                                     | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Saídas de caixa</b>              |                   |                   |                   |
| FSE                                 | 34.532,28         | 34.661,56         | 34.869,50         |
| Investimentos                       | 21.029,27         | 0,00              | 0,00              |
| Gastos Pessoal                      | 58.168,13         | 58.168,13         | 58.168,13         |
| Pag. Estado verb. ret. ano anterior | 0,00              | 6.599,29          | 7.135,96          |
| IRC (25%)                           | 13.130,61         | 55.421,73         | 71.143,65         |
| IVA entregue ao estado              | 19.787,91         | 59.241,51         | 72.181,02         |
| IVA pago a fornecedores             | 9.322,42          | 7.972,16          | 8.019,98          |
| Gastos financeiros                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total saídas</b>                 | <b>155.970,62</b> | <b>222.064,37</b> | <b>251.518,23</b> |
| <b>Entradas de caixa</b>            |                   |                   |                   |
| Capital Social                      | 70.000,00         | 0,00              | 0,00              |
| Prestação de serviços               | 150.800,00        | 318.800,00        | 380.400,00        |
| IVA cobrado de clientes             | 34.684,00         | 73.324,00         | 87.492,00         |
| Empréstimos obtidos                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Proveitos financeiros               | 2.145,74          | 3.439,48          | 4.935,10          |
| <b>Total entradas</b>               | <b>257.629,74</b> | <b>395.563,48</b> | <b>472.827,10</b> |
| <b>Saldo Tesouraria</b>             | <b>101.659,12</b> | <b>173.499,11</b> | <b>221.308,87</b> |
| <b>Saldo Tesouraria Acumulado</b>   | <b>101.659,12</b> | <b>275.158,22</b> | <b>496.467,10</b> |

Anexo 7 Demonstração de Fluxos de Caixa, Hipótese otimista. Fonte: Construção do Autor

## Anexo 8 – Demonstração de Resultados - Hipótese otimista

|                                   | Ano 1      | Ano 2      | Ano 3      |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Vendas líquidas                   | 150.800,00 | 318.800,00 | 380.400,00 |
| Subscrição empresas               | 90.000,00  | 198.000,00 | 237.600,00 |
| Aluguer de banners                | 10.800,00  | 10.800,00  | 10.800,00  |
| Publicidade Google Adsense        | 50.000,00  | 110.000,00 | 132.000,00 |
| Fornecimentos e serviços externos | 34.532,28  | 34.661,56  | 34.869,50  |
| Gastos com pessoal                | 59.193,75  | 59.193,75  | 59.193,75  |
| EBITDA                            | 57.073,97  | 224.944,69 | 286.336,75 |
| Amortizações                      | 6.697,26   | 6.697,26   | 6.697,26   |
| EBIT                              | 50.376,71  | 218.247,43 | 279.639,50 |
| Proveitos financeiros             | 2.145,74   | 3.439,48   | 4.935,10   |
| Gastos financeiros                | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Resultado antes de Imposto        | 52.522,45  | 221.686,91 | 284.574,60 |
| IRC (25%)                         | 13.130,61  | 55.421,73  | 71.143,65  |
| Resultado Líquido                 | 39.391,84  | 166.265,18 | 213.430,95 |

Anexo 8 Demonstração de Resultados, Hipótese otimista. Fonte: Construção do Autor

## Anexo 9 – Balanço - Hipótese otimista

|                           |                                        | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             |
|---------------------------|----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ativo                     | <b>Ativo fixo</b>                      |                   |                   |                   |
|                           | Ativo fixo tangível                    | 4.312,50          | 2.625,00          | 937,50            |
|                           | Ativo fixo intangível                  | 10.019,51         | 5.009,76          | 0,00              |
|                           | <b>Ativo corrente</b>                  |                   |                   |                   |
|                           | Aplicações financeiras                 | 101.659,12        | 275.158,22        | 496.467,10        |
|                           | <b>Total Ativo</b>                     | <b>115.991,13</b> | <b>282.792,98</b> | <b>497.404,60</b> |
| Capital Próprio e Passivo | <b>Capital Próprio</b>                 |                   |                   |                   |
|                           | Capital Social                         | 70.000,00         | 70.000,00         | 70.000,00         |
|                           | Reservas                               | 0,00              | 0,00              | 16.626,52         |
|                           | Resultados transitados                 | 0,00              | 39.391,84         | 189.030,50        |
|                           | Dividendos                             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
|                           | Resultado líquido                      | 39.391,84         | 166.265,18        | 213.430,95        |
|                           | <b>Total Capital Próprio</b>           | <b>109.391,84</b> | <b>275.657,02</b> | <b>489.087,97</b> |
|                           | <b>Passivo</b>                         |                   |                   |                   |
|                           | Empréstimos Bancários                  | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
|                           | Fornecedores                           | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
|                           | Estado e outros entes públicos         | 6.599,29          | 7.135,96          | 8.316,63          |
|                           | IRS                                    | 277,50            | 277,50            | 277,50            |
|                           | SS                                     | 748,13            | 748,13            | 748,13            |
|                           | IVA                                    | 5.573,67          | 6.110,33          | 7.291,00          |
|                           | <b>Total Passivo</b>                   | <b>6.599,29</b>   | <b>7.135,96</b>   | <b>8.316,63</b>   |
|                           | <b>Total Passivo e Capital Próprio</b> | <b>115.991,13</b> | <b>282.792,98</b> | <b>497.404,60</b> |

Anexo 9 Balanço, Hipótese otimista. Fonte: Construção do Autor

## Anexo 10 Mapa de Cash flows

|                               | Hipótese pessimista |            |           | Hipótese realista |            |            | Hipótese otimista |            |            |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|
|                               | Ano 1               | Ano 2      | Ano 3     | Ano 1             | Ano 2      | Ano 3      | Ano 1             | Ano 2      | Ano 3      |
| EBIT*1(-IRC)                  | -46.273,29          | 9.973,08   | 26.804,62 | 3.207,54          | 91.760,58  | 124.679,62 | 37.782,54         | 163.685,58 | 209.729,62 |
| Amortizações                  | 6.697,26            | 6.697,26   | 6.697,26  | 6.697,26          | 6.697,26   | 6.697,26   | 6.697,26          | 6.697,26   | 6.697,26   |
| Cash flow operacional         | -39.576,03          | 16.670,33  | 33.501,88 | 9.904,79          | 98.457,83  | 131.376,88 | 44.479,79         | 170.382,83 | 216.426,88 |
|                               |                     |            |           |                   |            |            |                   |            |            |
| Investimento em Imobilizado   | 21.029,27           | 0,00       | 0,00      | 21.029,27         | 0,00       | 0,00       | 21.029,27         | 0,00       | 0,00       |
| Desinvest. em fundo de maneio | 3.751,13            | 4.032,88   | 4.625,13  | 4.901,13          | 5.297,88   | 6.143,13   | 6.599,29          | 7.135,96   | 8.316,63   |
| Cash flow do projeto          | -56.854,18          | 20.703,21  | 38.127,00 | -6.223,35         | 103.755,71 | 137.520,00 | 30.049,81         | 177.518,79 | 224.743,50 |
| Cash flow actualizado         | -49.438,41          | 15.654,60  | 25.069,12 | -5.411,61         | 78.454,22  | 90.421,64  | 26.130,27         | 134.229,71 | 147.772,50 |
| Cash flow acumulado           | -49.438,41          | -33.783,81 | -8.714,69 | -5.411,61         | 73.042,61  | 163.464,24 | 26.130,27         | 160.359,98 | 308.132,48 |

**Anexo 10 Mapa de cash flows. Fonte: Construção do autor**