EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO DESPORTO

COORDENAÇÃO
ALFREDO SILVA

sportbook

COORDENAÇÃO
ALFREDO SILVA

TÍTULO
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO DESPORTO

EDIÇÃO
Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.
Praça da Corujeira n.º 38 · 4300-144 PORTO
Tel: 220 939 053 · E-mail: geral@quanticaeditora.pt · www.quanticaeditora.pt

CHANCELA
Sportbook – Conteúdos de Desporto

DISTRIBUIÇÃO
Booki – Conteúdos Especializados
Tel. 220 104 872 · info@booki.pt · www.booki.pt

APOIO
SportMagazine – Revista de Treino Desportivo · www.sportmagazine.pt

REVISÃO
Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

DESIGN
Delineatura – Design de Comunicação · www.delineatura.pt

IMPRESSÃO
Maio, 2022

DEPÓSITO LEGAL
489601/21

A **cópia ilegal** viola os direitos dos autores.
Os prejudicados somos todos nós.

Copyright © 2022 | Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.
Todos os direitos reservados a Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.
A reprodução desta obra, no todo ou em parte, por fotocópia ou qualquer outro meio, seja eletrónico, mecânico ou outros, sem prévia autorização escrita do Editor e do Autor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

Este livro encontra-se em conformidade com o novo Acordo Ortográfico de 1990, respeitando as suas indicações genéricas e assumindo algumas opções específicas.

Os trabalhos realizados pelos autores Abel Santos e Alfredo Silva decorreram no âmbito do Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV), entidade financiada por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto n.º UID/CED/04748/2020.

CDU
005.2 Agentes da gestão. Mecanismos. Medidas
005.94 Gestão de conhecimentos
796 Desporto. Jogos. Exercícios físicos

ISBN
Papel: 9789899017733
E-book: 9789899017740

Catalogação da publicação
Família: Desporto
Subfamília: Gestão e Direito do Desporto

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS IX

NOTAS DE ABERTURA XIII

INTRODUÇÃO XXV

CAPÍTULO 1 | EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES 31

1.1. Empreendedorismo 33

1.2. Empreendedorismo no desporto 40

1.3. Desporto como agente de mudança social/empreendedorismo social 42

1.4. Inovação 43

1.5. Os eixos da inovação e relação para o desporto 47

1.6. Nova ideia, nova aplicação 48

1.7. Invenção, inovação 48

1.8. Tipo de inovação 48

1.9. O que envolve a inovação? 49

1.10. O processo de inovação 49

1.11. Relação entre o contexto desportivo, empreendedorismo e inovação 51

1.12. Características que envolvem o desporto 51

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

CAPÍTULO 2 | *DESIGN THINKING*, ECONOMIA COMPORTAMENTAL E DA ATENÇÃO, POLÍTICAS PÚBLICAS DIRETAS AO CIDADÃO 55

2.1. Estado de arte da investigação 58

2.2. Falha da investigação, das políticas públicas ou de ambas 61

2.3. *Design thinking* 62

2.4. Economia comportamental 63

2.5. Economia da atenção 65

2.6. Plataformas digitais 66

2.7. Responsabilidade social individual e teoria dos incentivos 67

2.8. Política pública de combate à inatividade física 68

2.9. Inovação nas políticas públicas 70

2.10. Conclusão 71

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

CAPÍTULO 3 | DESPORTO E TECNOLOGIA DIGITAL: INOVAÇÃO, FORMAÇÃO E EMPREENDEDORISMO 75
3.1. Introdução 77
3.2. Necessidade da transformação digital no desporto e nas organizações desportivas 78
3.3. Tecnologias para avaliação da condição física, prevenção de lesões e saúde 80
3.4. Tecnologia para armazenamento, análise e divulgação de dados 90
3.5. Conclusão 105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 103

CAPÍTULO 4 | A TOMADA DE DECISÃO NO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO 119
4.1. Introdução à grelha: qual a sua relevância? 121
4.2. A construção da grelha 124
4.3. Os elementos da grelha 127
4.4. A utilização da grelha 129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 133

CAPÍTULO 5 | O *SURF* – CRIAÇÃO DE VALOR E INOVAÇÃO 135
5.1. Introdução 137
5.2. A ideia de negócio 137
5.3. O mercado alvo 141
5.4. A proposta de valor 143
5.5. Os canais 145
5.6. As atividades chave 147
5.7. Os recursos chave 147
5.8. Os parceiros chave 149
5.9. As relações com os clientes 150
5.10. Os principais custos financeiros 151
5.11. Os rendimentos financeiros 151

CAPÍTULO 6 | EMPREENDER NA ATIVIDADE FÍSICA E ESTILOS DE VIDA SAUDÁVEIS 153
6.1. A globalização dos estilos de vida pouco saudáveis 155
6.2. A revolução da tecnologia 157
6.3. Dados, dados e mais dados 159
6.4. Sinais de mudança na indústria 160
6.5. Os novos modelos híbridos 164
6.6. Um estilo de vida saudável também no trabalho 165
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 167

CAPÍTULO 7 | INOVAR NA IDEIA DE NEGÓCIO PELA OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR 169
7.1. Introdução 171
7.2. O conceito de inovação 172
7.3. A orientação para o mercado 174
7.4. Os clientes moldam o mercado 177
7.5. A utilização dos clientes como fonte de inovação 178
7.6. Modelo de desenvolvimento do cliente (*Costumer Development Model*) 181
7.7. O valor é determinado pelos clientes 198
7.8. Anexo I 201
7.9. Anexo II 205
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 209

CAPÍTULO 8 | O PLANO DE NEGÓCIOS 211
8.1. O plano de negócios 213
8.2. A tela do modelo de negócio 222

CAPÍTULO 9 | *MARKETING* DIGITAL PARA EMPREENDEDORES DESPORTIVOS 229
9.1. Introdução 231
9.2. *Inbound marketing* 232
9.3. *Marketing* digital 234
9.4. *E-mail marketing* 240
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 251

CAPÍTULO 10 | A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA: ALINHAR O SERVIÇO, COLABORADORES E ORGANIZAÇÃO PARA CRIAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA 253
10.1. Introdução 255
10.2. Partir da experiência do consumidor no serviço para constituir vantagem competitiva 256
10.3. Transição do serviço competente para uma experiência convincente 260
10.4. Orientação para a experiência do consumidor na experiência do serviço 263
10.5. Avaliar a jornada de experiência do consumidor 265
10.6. Implicações para a gestão das organizações desportivas 270
10.7. Conclusões 272
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 273

NOTAS SOBRE OS AUTORES CCLXXVII
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS CCXCIII

Há a salientar que, de acordo com o autor, o conceito em estudo assenta sobre dois pressupostos, por um lado a exploração da oportunidade e por outro lado a sua sustentabilidade através da inovação. É ainda referido pelo autor que a sua definição pode ser conotada apenas como atividades de negócios com fins lucrativos. Porém, o próprio menciona que empreendedorismo é um conceito mais lato, podendo apresentar várias formas (intraempreendedorismo ou empreendedorismo social, entre outras). Sarkar (2010) sintetiza um conjunto de características únicas que englobam o conceito em estudo. Neste seguimento, o autor apresenta de forma sucinta uma figura que permite uma visão holística do que é o empreendedorismo e as suas vertentes.

Figura 1.1. | Empreendedorismo e as suas vertentes.
Fonte: Sarkar, 2010.

É ainda importante salientar o notável trabalho de Thomas Grebel (2004), Entrepreneurship: *A New Perspective*, onde este desenvolve um estudo exaustivo sobre a evolução deste conceito. Nesta obra é salientada a forma como as correntes de pensamento nas áreas da economia vão divergindo e como a própria não consegue responder ao comportamento e à essência do empreendedor. "Quando falamos de empreendedorismo falamos de formas de trabalhar, como gerir as incertezas, conhecimento, racionalidade, etc; e acima de tudo falamos de metodologia. (Grebel, 2004)".

Neste trabalho, fica bem claro como é que o conceito de empreendedorismo vai divergindo mediante os vários tipos de escolas da economia.

novas formas de expandir as ofertas existentes e encontram diferentes caminhos para os comercializar. Os empreendedores tendem a procurar recompensas financeiras (como o bem-estar monetário) assim como recompensas a nível pessoal (como a independência e oportunidade) (Boyd & Gumpert, 1983; Burch, 1986). Dees (2001) refere que o empreendedor está associado ao lançamento de novos empreendimentos/empresas/negócios, descrevendo-os sucintamente como criadores de valor."

O estudo sobre esta temática é realmente um universo, onde não se encontra uma definição categórica sobre este fenómeno. São muitos os autores que através do seu contributo vão explicando as características únicas inerentes ao empreendedorismo, permitindo-nos uma melhor compreensão do mesmo. Porém, para alguns autores esta definição sempre foi problemática, pois este termo é usado por cada investigador para designar o que cada um deseja (Stewart, 1991). "Alguns autores chegam a propor que na ausência de uma definição universalmente aceite, cada investigador deverá explicitar claramente o que entende pelo termo (Bygrave, Hofer, 1991)." (Sarkar, 2010)

Centrando-nos no objetivo de caracterizarmos o conceito em estudo, o que realmente importa é a maior compreensão possível deste fenómeno, podendo criar um quadro conceptual, no qual se possam analisar as características distintivas. Neste contexto, apresentamos um esquema do conteúdo estudado.

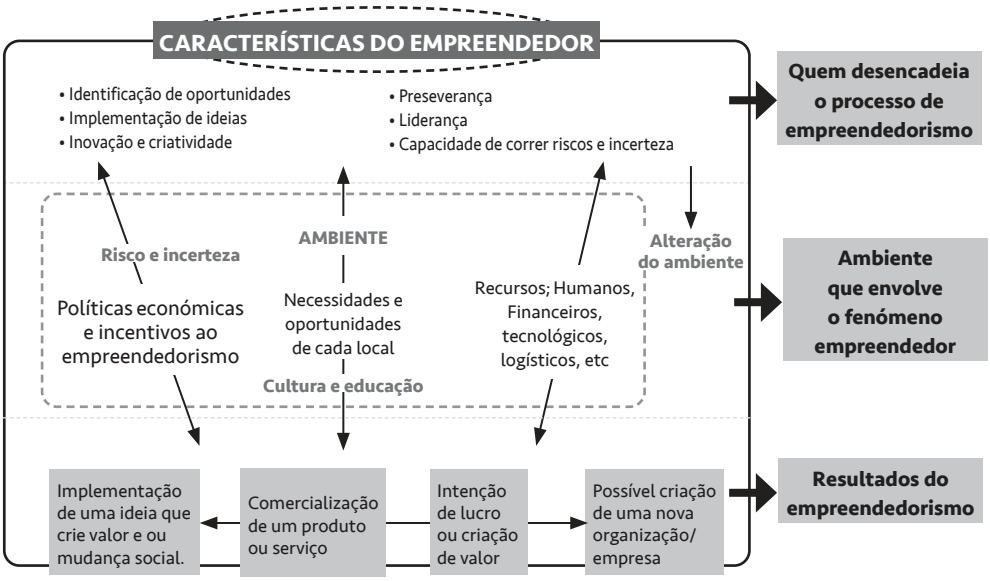

Figura 1.2. | Características do fenómeno empreendedorismo.

"Podemos então concluir que a inovação é a conjunção de vários elementos: é necessário ter uma ideia, perceber as oportunidades, escolher a melhor alternativa, aplicar a ideia e fazer com que tenha sucesso no mercado, evitando que se mantenha a condição de invenção."

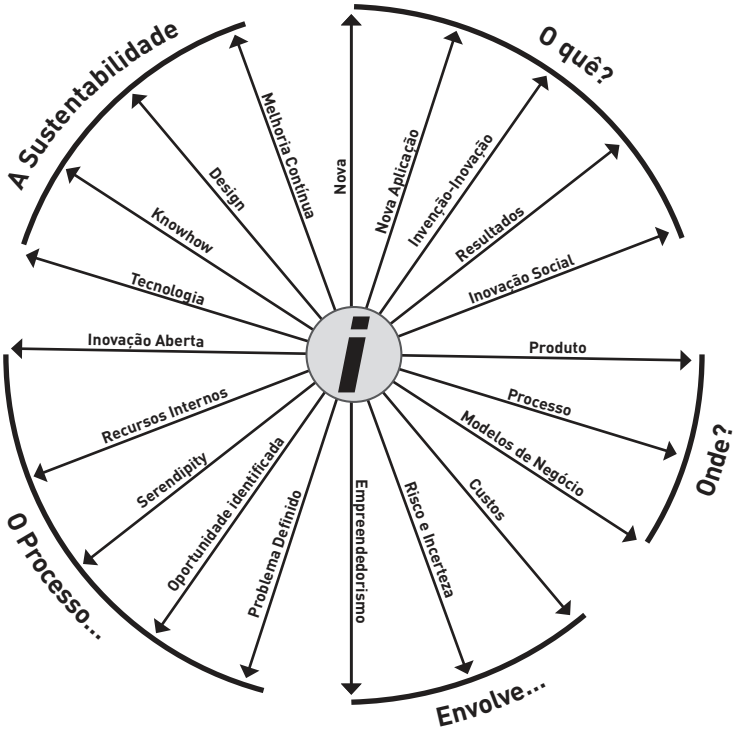

Figura 1.3. | Roda da inovação.

Fonte: *Sarkar*, 2010.

"A roda da inovação pode ser analisada em quatro leques: primeiro, tentar compreender o que é inovação depois, que tipos de inovação ou onde inovar; qual o processo (geral) de inovação e finalmente de onde surge a sustentabilidade de inovação."

Nesta linha de raciocínio, também Ratten (2018) afirma que muitas vezes existe uma má interpretação entre o processo de invenção e inovação. Invenção envolve criatividade, novas ideias, enquanto a inovação é o processo que se segue, estando relacionado com a implementação da ideia envolvendo a aprendizagem adquirida ao longo do processo.

A investigação sobre o efeito dos incentivos financeiros em comportamentos complexos como no consumo de tabaco, perda de peso e sedentarismo parecem ter efeitos positivos na alteração desses comportamentos. (Barte et al., 2017). Estes incentivos quando incondicionais, isto é, sem relação com alcance de resultados têm pouca eficácia por exemplo beneficio fiscal por despesas gastas em aulas num ginásio. Se o incentivo estiver ligado ao resultado que se pretende atingir (diminuição de x cm do perímetro abdominal) o efeito é bastante significativo. O principal contra é que o comportamento está tão ligado ao incentivo que quando este é retirado o comportamento também desaparece. Para efeitos de longo prazo o incentivo não pode ser retirado. Mas esta é uma realidade que já está instituída socialmente noutros comportamentos de cidadania e que achamos como normais.

2.8. Política pública de combate à inatividade física

Baseada na análise conceptual exposta até agora a figura 2.2. identifica as quatro áreas de ação de uma possível politica pública para redução da inatividade física dos portugueses.

Figura 2.2. | Quatro áreas de ação de uma possível política publica para redução da inatividade física dos portugueses.

Pretende-se assim criar uma plataforma digital apoiada por uma rede nacional de entidades credenciadas que permitem aos portugueses saber qual o seu nível de atividade física, prescrever exercício e medir a sua evolução quer em termos individuais quer por comparação com referenciais locais, regionais ou nacionais.

Existem vários livros de negócio especializados, e muitos autores acabam por não prestar muita atenção ao pensamento holístico do negócio, negligenciando também o contexto da sua organização, aplicando um mesmo instrumento para tipologias de negócios diferentes. Muitos livros abordam o facto de um negócio ser um sistema interligado, mas poucos exploram estas implicações e muitos se contradizem. Com tantos livros com diferentes teorias, cada um deles dividindo as coisas de um modo diferente, as pessoas e os gestores têm dificuldade em saber quais usar e, mesmo que optassem por um, a maioria dos modelos só consegue assegurar que um aspeto do negócio funciona bem, não que resulte no seu todo.

Assim, o pensamento redutor que ocorre com frequência em negócios de todo o tipo e dimensão, foi o mote para a construção da "grelha" de Matt Watkinson (2017), que permite aos decisores verem os seus negócios como um todo, enquanto os ajuda a identificar ações que melhorem o sucesso global, de forma simples e pragmática.

	DESEJABILIDADE DESEJOS E NECESSIDADES	RENTABILIDADE RECEITAS	LONGEVIDADE BASE DE CLIENTES
CLIENTES	☐ Valores e crenças ☐ Objetivos ☐ Barreiras	☐ Modelo de receitas ☐ Preços ☐ Volume (Qt. e freq.)	☐ Conhecimento ☐ Aquisição ☐ Retenção
MERCADO	RIVALIDADE	PODER NEGOCIAL	IMITABILIDADE
	☐ Valores e crenças ☐ Objetivos ☐ Barreiras	☐ Com os clientes ☐ Com os fornecedores ☐ Normas e regulamentos	☐ Proteção legal ☐ Vantagens duradouras ☐ Atraso de concorrência
ORGANIZAÇÃO	OFERTAS	CUSTOS	ADAPTABILIDADE
	☐ Valores e crenças ☐ Objetivos ☐ Barreiras	☐ Custos fixos ☐ Custos variáveis ☐ Despesas de capital	☐ Posição de caixa ☐ Possibilidade de expansão ☐ Complexidade e rigidez

FIGURA 4.1. A grelha.

A grelha é uma ferramenta simples para tomar melhores decisões na sua empresa ou organização desportiva, independentemente do seu cargo, da dimensão ou área de intervenção, ou do momento em que se encontra a sua organização – na fase de criação ou quando já esteja no mercado. São milhares

Estas quatro etapas, mostradas na figura 7.4., dão suporte a todos os elementos das atividades de negócio das *startups*. Cada etapa possui processos próprios nos quais é necessário realizar um conjunto de atividades e observar um conjunto de procedimentos que se apresentam seguidamente.

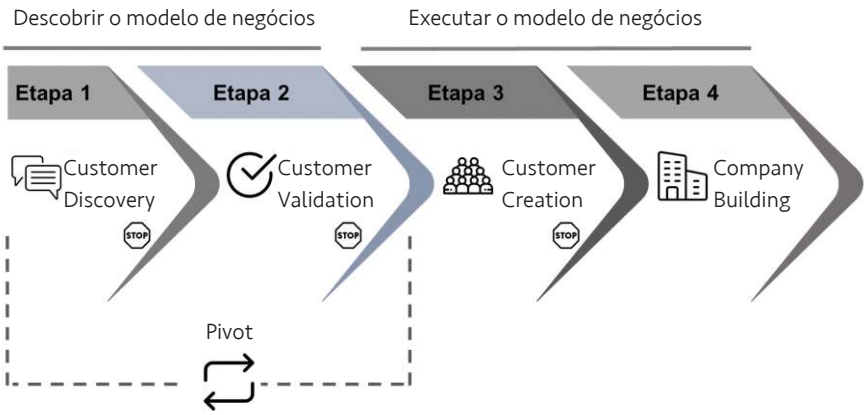

Figura 7.4. | Etapas do processo de desenvolvimento do cliente.

Fonte: Adaptado de (Blank & Dorf, 2012).

Etapa 1. Descoberta do cliente (*costumer discovery*). Destina-se a formular um conjunto de hipóteses e testes de modelo de negócios, com destaque para os clientes alvo e para a proposta de valor. Possui processos próprios em quatro passos distintos, conforme figura 7.5.

- **Passo 1** – Definir hipóteses. Destinado a definir as hipóteses sobre a existência de um problema (imaginar);
- **Passo 2** – Testar o problema. Destinado a testar com o cliente a existência e as características do problema (explorar);
- **Passo 3** – Testar a solução. Destinado a testar com o cliente a solução para resolver ou mitigar o problema (explorar);
- **Passo 4** – Avaliar o rumo. Destinado a avaliar os resultados dos testes ou experimentações realizadas com os clientes e definir o rumo para a ideia de negócio.

impede que proteja a saúde das suas costas. [necessidade]. Quando? é [situação], porquê? é [objetivo], para quê? é [necessidade].

Ou ainda, outro exemplo, quando um gestor da equipa nacional de árbitros da modalidade Z, tem dificuldade em informar os 120 árbitros em tempo útil sobre os locais, os estádios, os horários, as equipas desportivas, os responsáveis locais, os valores dos pagamentos de despesas, o que o impede de realizar as suas atividades sem atrasos e sem erros.

Definição de hipóteses relativas ao problema e ao mercado alvo (perfil ideal de cliente)		
Quando alguém está numa dada situação específica	**tem dificuldade** em concretizar determinado(s) objetivo(s)	**o que impede** a satisfação de determinada(s) necessidade(s)
SITUAÇÃO Quem? A realizar o quê? Como? Quando? Onde? Com quem?	**OBJETIVO** Porquê?	**NECESSIDADE** Para quê?

Figura 7.7. | Hipóteses relativas ao mercado alvo e ao problema.

Fonte: Adaptado de Ulwick, 2017.

Observando a tela do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011), este passo n.º 1, corresponde à visão inicial do negócio e à formulação de hipóteses em torno do mercado alvo e da proposta de valor, conforme figura 7.8.

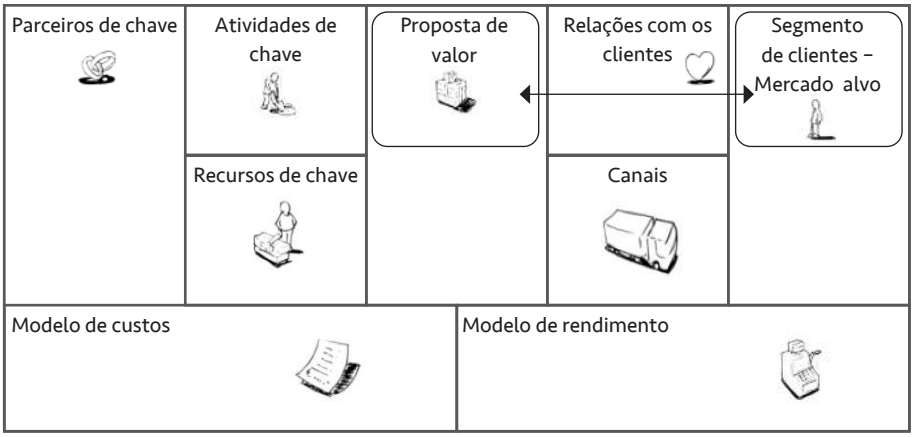

Figura 7.8. | Tela do modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Passo 3 – Testar a solução. O objetivo é testar com o cliente a solução para o problema (explorar). No passo anterior foi realizada uma aprendizagem sobre os clientes e os problemas. Agora o procedimento visa começar a testar a solução para o problema de um conjunto específico de clientes.

Em termos metodológicos testar a solução compreende uma apresentação do produto / solução proposta como hipótese para o problema. Ainda que seja uma solução provisória, (transitiva = hipótese) deve assumir a forma de protótipo, maquete ou demo, o mais próxima possível da realidade com o objetivo de ser testada pelo cliente potencial.

Os métodos a empregar nesta etapa implicam a realização de experiências com o conjunto de potenciais clientes. As interações têm como centro as hipóteses definidas sobre a potencial solução tendo por objetivo a aprendizagem validada.

A apresentação preparada da solução a testar deve incluir:

1. Protótipos[8]/ mediante uma maquete da "embalagem" do produto / serviço desportivo;
2. Fotos e visualizações da solução; e várias imagens de contexto;
3. Identificação da marca / logótipo;
4. Identificação da grande ideia;
5. A proposta de valor, conforme figura 7.9.

Figura 7.9. | Apresentação preparada da solução a testar.

[8] Protótipo: Corresponde a um modelo próximo do original que possa exibir as características essenciais do produto / serviço final. É uma primeira forma em escala real, geralmente funcional de um novo produto / serviço. Uma amostra inicial, um modelo de um produto construído para testar um conceito ou processo. *A prototype is an original model constructed to include all the technical and performance characteristics of the new product*. (OECD, 2015).

A informação detalhada sobre os procedimentos a adotar em termos de metodologia encontram-se no Anexo II.

Esta etapa da descoberta do cliente permite obter três resultados possíveis:

1) Verificar que o produto / solução, tal como está, não é apropriado ao mercado alvo que se está a tentar servir. Como conclusão, será necessário tomar uma decisão sobre eventuais alterações, menores ou fundamentais, que precisam ser feitas ao produto / serviço desportivo;

2) Verificar que o produto / solução é globalmente adequado ao mercado alvo, mas requer alterações. Neste caso pode reconsiderar-se algumas alterações nas características do produto ou atributos do serviço desportivo. Depois de serem feitas essas alterações, será necessário apresentar o produto uma segunda vez para validar as alterações e medir o sucesso dessas alterações em relação ao problema do cliente;

3) Verificar que existem problemas fundamentais com o produto / solução. Neste caso, poderá ser necessário começar de novo e identificar um novo mercado alvo que nesta fase se traduz num novo conjunto específico de potenciais clientes.

Depois de recolhidas todas estas informações, este passo só deve terminar depois de obtido um claro e firme entendimento sobre um dos três resultados acima identificados. Se assim for, a equipa de empreendedores estará em condições para avançar o passo seguinte.

Passo 4 – Avaliar o rumo. O objetivo é definir o rumo da ideia de negócio, com base na avaliação dos resultados dos testes ou experimentações realizadas no passo 2 e no passo 3. Este é o passo final do processo de descoberta do cliente e destina-se a comparar a ideia de negócio inicial com as informações recolhidas e o que foi aprendido nos dois passos anteriores, conforme figura 7.10.

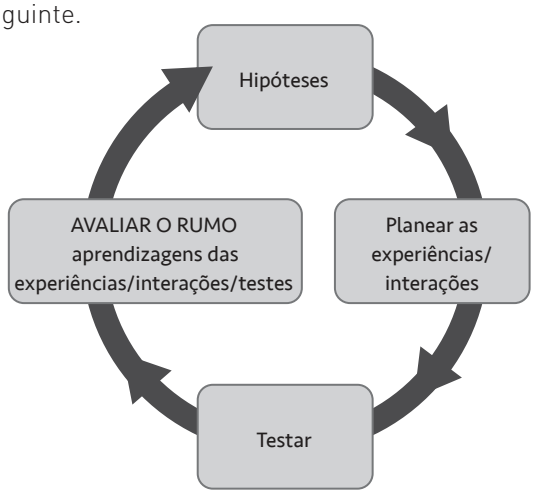

Figura 7.10. | Ciclo de desenvolvimento do cliente.
Fonte: Adaptado de (*Blank & Dorf*, 2012).

seguida, os clientes interessados, provavelmente fecham a venda, que na figura é representado na zona mais estreita do funil.

Os objetivos 2) Manter clientes e 3) Aumentar as vendas dos atuais clientes, podem ser alcançados com a realização de atividades de *marketing*, relacionadas com a retenção de clientes e com as técnicas de vendas (*cross-sell*, *next-sell*, *up-sell*, etc.), conforme figura seguinte.

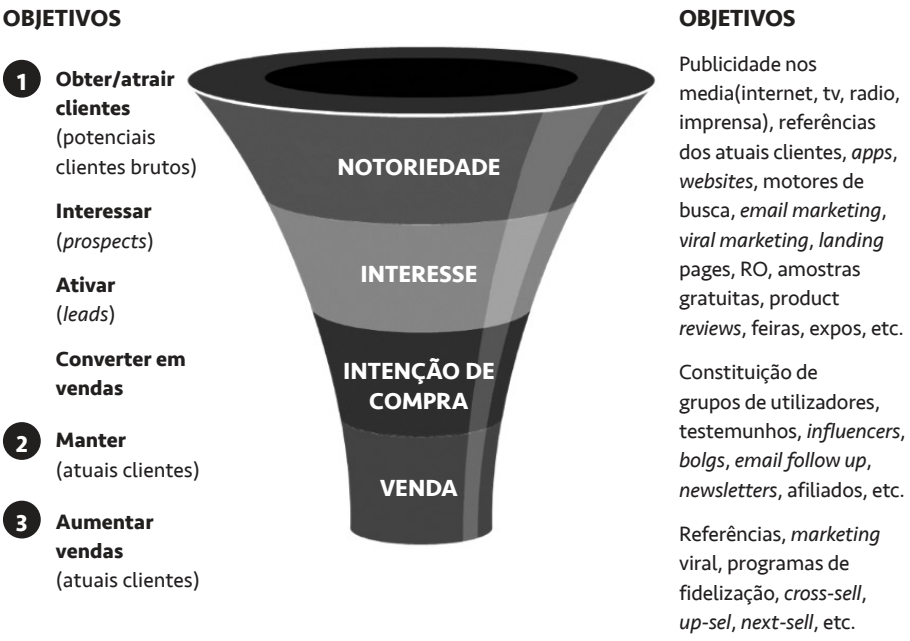

Figura 7.11. | Funil das vendas.

Fonte: Adaptado de (Williams, 2016).

Esta etapa 2 relativa à validação pelo cliente (*costumer validation*) apresenta dois passos:

Passo 1 – Compreende a realização de seis atividades de preparação para as vendas: a) definir o posicionamento do produto / serviço desportivo, b) identificar os materiais necessários para o *marketing* e vendas, c) planear a contratação de um ou mais vendedores, d) realizar o plano dos canais de distribuição do produto / locais de prestação do serviço desportivo, e) ajustar o roteiro de vendas, e por fim, e) criar um conselho consultivo para a *startup*.

Passo 2 – Pretende responder à seguinte pergunta: os clientes validarão o modelo de negócios e vão comprar o produto? Nesta etapa a equipa de

empreendedores deve vir para o exterior da empresa para colocar o produto no teste final, conforme figura 7.12.

Figura 7.12. | Hipóteses, testes, validação e contributos.

Fonte: Adaptado de (Blank & Dorf, 2012).

Não é adequado procurar realmente vender aos clientes um produto sem uma organização profissional de vendas e sem canais de distribuição eficazes. Por isso, nesta fase, obter *feedback* é tão importante quanto receber encomendas e inscrições de clientes para o serviço desportivo. Existe uma elevada probabilidade do modelo de negócio ideal não ser encontrado na primeira ou segunda tentativa de validação. O momento da validação pelos clientes terminará quando fica claro que existem encomendas, clientes ou inscrições reais para o produto/serviço desportivo. Ou seja, a validação pelos clientes confirma que eles aceitarão o produto mínimo viável, e isso é uma prova que os clientes existem – estão a comprar. Importa agora planear como alcançar os clientes de forma previsível, elaborar um plano para os envolver e fidelizar, e no fundo para vender mais produtos e serviços desportivos.

As *startups* que irão desenvolver o negócio no canal físico/presencial vão necessitar de folhetos, *powerpoints*, materiais de vendas e, quando possível, demos ou maquetes e vídeos dos produtos/serviços desportivos. Será necessário trabalho duro. Dezenas, senão centenas de reuniões vão ajudar a refinar a apresentação do produto/serviço desportivo e os planos de canais, validar o roteiro de vendas, provar a previsibilidade do funil de vendas e validar que o modelo de negócios é repetível, escalável e lucrativo, num teste no mundo real.

Por exemplo, quão importante é a cortesia e a competência do *staff* do ginásio para a experiência positiva do cliente. E quão importante é atrair os clientes a instalações desportivas e espaços tecnológicos, funcionais e agradáveis, como uma piscina desportiva, um estúdio de pilates ou um parque aventura. São nestes dois elementos que reside boa parte da inovação dos serviços.

A investigação tem mostrado que existem fatores determinantes quando o objetivo é criar novos mercados através da inovação dos serviços (Berry et al., 2006), nos quais os serviços desportivos são parte integrante. Por isso, são nestes fatores que os empreendedores podem focar-se com o objetivo de aumentar os níveis de inovação e incrementar o valor percebido pelos clientes. Os quatro fatores que determinam o sucesso da criação de inovações em serviços desportivos, conforme figura 7.13. são:

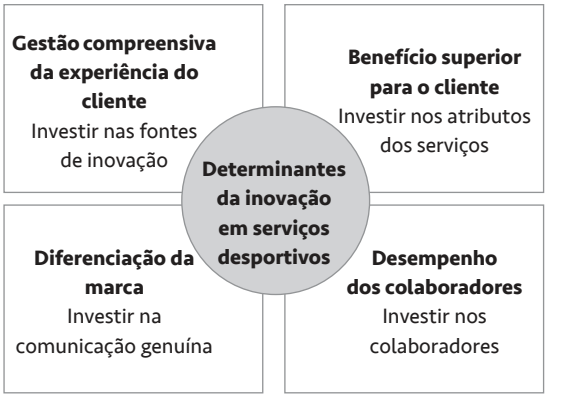

Figura 7.13. | Determinantes da inovação em serviços desportivos.

1. Gestão compreensiva da experiência do cliente. Os serviços desportivos geralmente envolvem muito mais "pontos de contacto" com o cliente ou experiências diretas, do que os produtos físicos fabricados. Essas experiências são determinadas pelas designadas "fontes de experiência" em três elementos fundamentais: a) fontes funcionais, correspondem àquelas que estão associadas à qualidade técnica do serviço em si; b) fontes físicas, relacionadas com o espaço, instalações e equipamentos em que decorre a prestação do serviço, e; c) fontes humanas, provenientes do comportamento, competência e aparência dos colaboradores da organização desportiva. Compreender que a qualidade da experiência do cliente depende essencialmente destas três fontes é fundamental para que os empreendedores retirem conclusões e lhes dediquem recursos adequados. Por exemplo o sucesso da cadeia de *fitness clubs GoFit* depende de

Ao pensar nos potenciais leitores deste livro imagino que a maioria possa estar envolvido ou desejar envolver-se em projetos de empreendedorismo de base local (abrir um novo ginásio, criar uma nova escola de artes marciais, criar um novo clube de paddle, etc.) ou em *startups* com o objetivo de um dia as escalar ou vender (os três primeiros tipos de projetos elencados anteriormente).

Estrutura de um plano de negócios

Num negócio com menor grau de variáveis incertas, onde eu consiga definir claramente quem é o meu potencial cliente, qual a dimensão do mercado, qual o tipo de produto/serviço que vou oferecer, qual a estratégia de *marketing-mix* que pretendo adotar, é possível criar um Plano de Negócios dito tradicional.

E, embora a estrutura de um Plano de Negócios não obedeça a uma organização estática, ou seja, não existam regras especificas para determinar o que deve ser ou não parte integrante do plano, podemos pensar no conjunto de conteúdos que Duarte e Esperança (2012) propõem: Sumário, objetivos a alcançar, identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido, bem como análises de mercado e análises financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

Em resumo, os conteúdos de um Plano de Negócios tradicional poderão agrupar-se da seguinte forma:

Figura 8.1. | Plano de Negócios tradicional

Fonte: Adaptado de Hidalgo, 2017.

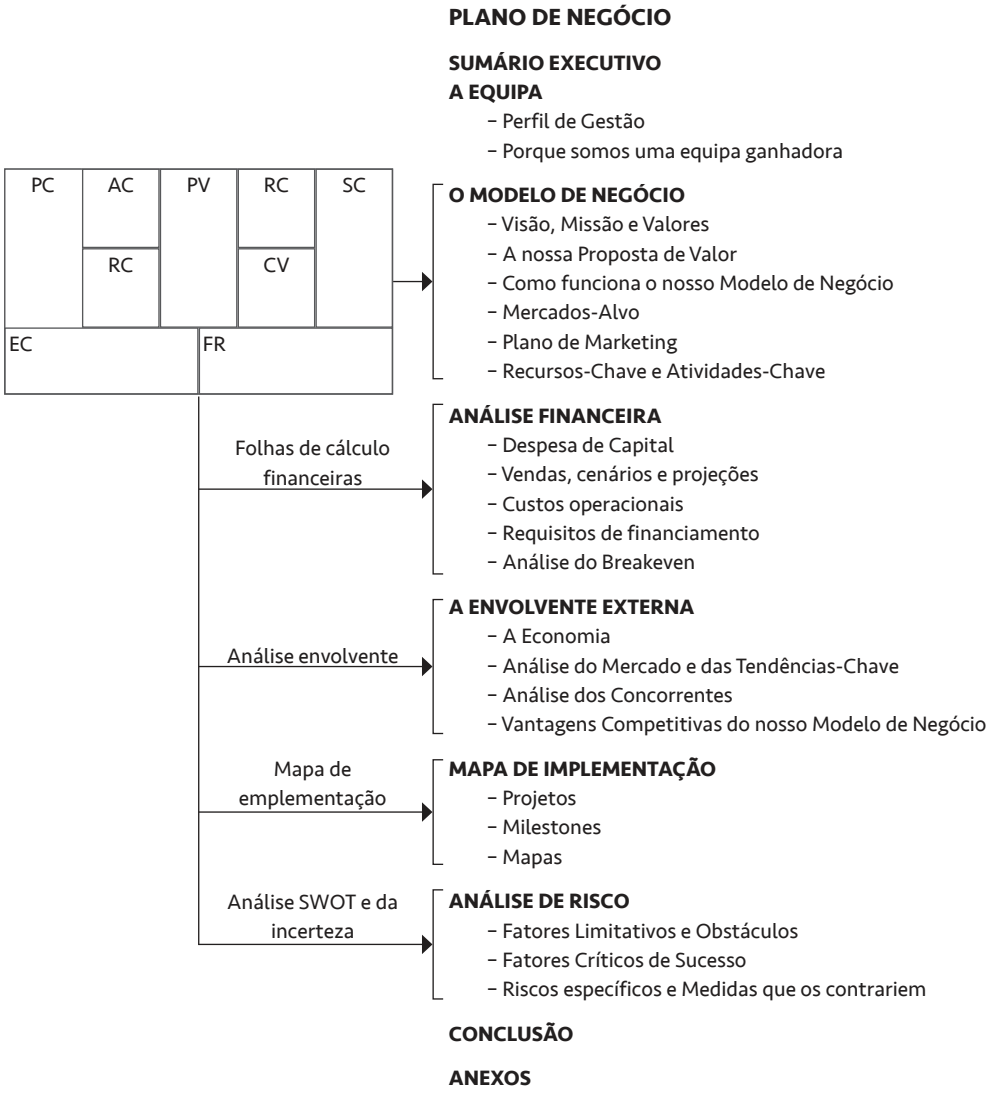

Figura 8.3. | Proposta de estrutura de Plano de Negócios de Osterwalder e Pigneur, baseada na Tela do Modelo de Negócio.

Pode parecer-lhe que este índice não é, na verdade, muito diferente daquele que Duarte e Esperança propõem e que lhe apresentei algumas páginas atrás.

Na verdade, um Plano de uma *startup* não deve deixar de abordar todas as funções de um empreendimento em estágio inicial: visão e conceito, desenvolvimento de produto, *marketing* e vendas, expansão, parcerias e distribuição, e estrutura e desenho organizacional.

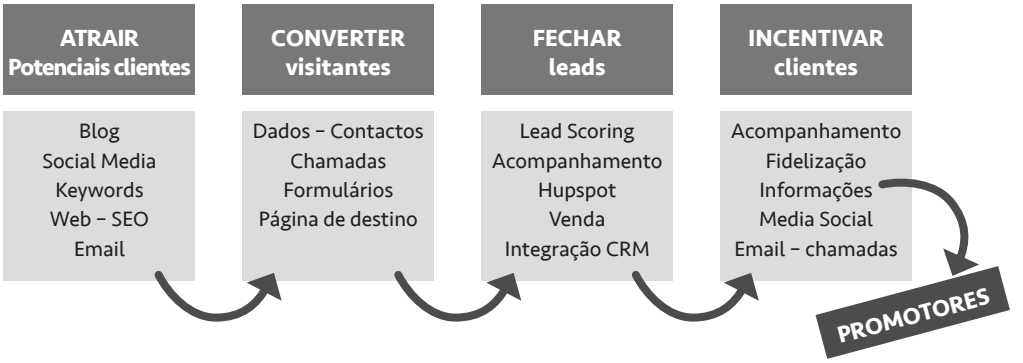

Figura 9.1. | Fases do *Inboud Marketing* (adaptado de Halligan e Shah, 2009).

Fonte: Adaptado de Halligan e Shah, 2009.

1. **Atrair visitantes:** esta primeira fase baseia-se no trabalho e desenvolvimento dos diversos recursos oferecidos pelos meios de comunicação online que permite aumentar o tráfego orgânico e as visitas a um *site*, bem como os perfis sociais com maior número de seguidores, etc.

2. **Converter visitantes em leads:** assim que o utilizador chegar ao nosso *site*, o esforço será convertê-lo em *leads* qualificados usando vários métodos que atraem a sua atenção e envolvem um registo de dados.

   Para que as chamadas de atenção sejam suficientemente atrativas, temos exemplos como sorteios, registo gratuito, *download* de conteúdos ou acesso a áreas restritas, etc. Todos eles implicam um formulário de registo com a consequente transferência de dados.

3. **Fechar leads para clientes:** quando tivermos conseguido gerar leads, o próximo objetivo será transformá-los em clientes que consomem os nossos serviços e, posteriormente, iniciar a sua fidelização. Para fechar a venda, utilizam-se todas as ações que envolvam o uso dos seus dados recolhidos, como o *email marketing*, que será o mais segmentado e personalizado possível, ou o telefonema (*telemarketing*) no encerramento do encontro com o cliente, que poderá conhecer as nossas instalações e serviços e assim fechar a venda. Ao segmentar os potenciais clientes, podemos usar tecnologia de captura de comportamento ao consultarmos o formulário para saber a sua idade, género, objetivo que precisa, preferência de atividades, etc., para nos ajudar a identificar o que ele mais gosta, com o objetivo de lhe enviar as informações de que mais precisa.

A base da estratégia de *marketing* digital consistirá na criação de um site, presença nas redes sociais e campanhas de posicionamento SEM (posicionamento pago em motores de pesquisa).

O *marketing* digital traz muitos benefícios para as empresas e projetos de empreendedorismo, destacando o melhor da presença e reputação da marca. Também permite uma melhor e maior comunicação com os públicos-alvo, permite a aquisição de novos clientes, ajuda a manter os clientes existentes, aumenta as vendas de serviços ou produtos, favorece a competitividade entre empresas, grandes e pequenas, e reduz os altos custos da publicidade tradicional.

Aqui estão alguns exemplos práticos de como passamos do *marketing* tradicional para o *marketing* digital.

TABELA 9.1. Evolução do *marketing* tradicional para o *marketing* digital.

***Marketing* tradicional**	***Marketing* digital**
Potencial Cliente	Público-alvo
Publicidade impressa	Publicidade *Display*
Relações Públicas	Redes Sociais
Anúncios na televisão / rádio	Vídeos *Online*
Ponto de Venda	*Web* / Usabilidade
Marketing Direto	*Marketing* de Permissão
Panfletos / Classificados	Motores de Pesquisa / *Mobile Marketing*

Mostramos a seguir a figura 9.2., que reúne os vários elementos que desenvolveremos nas secções posteriores.

Figura 9.2. | Elementos do *marketing* digital.

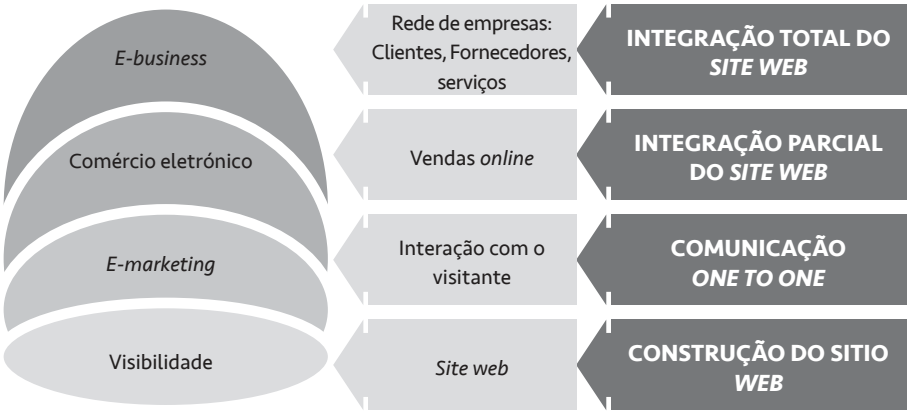

Figura 9.4. | Evolução do ambiente *web*, da visibilidade ao comércio eletrónico, *e-business*.

Neste contexto, em que qualquer pessoa antes de fazer uma compra consulta a internet para saber as características do serviço, denominado ZMOT (Lecinski, 2011), o posicionamento em motores de pesquisa (Google, Yahoo, Bing, etc.) adquire uma importância vital.

SEO significa Otimização para Motores de Pesquisa (*Search Engine Optimization* em inglês). É a disciplina que estuda o processo pelo qual uma página da *web* obtém e mantém posições de destaque nas páginas de resultados naturais dos motores de pesquisa, também chamados de resultados orgânicos ou algorítmicos (Ledford, 2009).

É uma estratégia de *marketing* digital que dá visibilidade às páginas *web*, com as quais uma marca ou organização pode se mostrar ao seu público-alvo e aumentar as suas vendas. Um estudo de Chitika (2013), em que os primeiros resultados do Google obtêm 91,5% dos cliques e, portanto, a maioria do tráfego, enquanto a segunda página chega a apenas 4,8% dos utilizadores.

Segundo Fuentes e Orduña (2010), há uma série de orientações para posicionar bem o seu site nos principais motores de busca:

- Facilitar o trabalho dos *bots* que analisam o seu site, para que possam acessar as informações e indexá-las de forma rápida e otimizada;
- Trabalhar na otimização de certos aspetos que são muito valorizados pelo Google para posicionar um site, como por exemplo, a sua versão para telemóveis (*responsivo*) para que o seu carregamento seja rápido ou que seja fácil de navegar, utilizável;

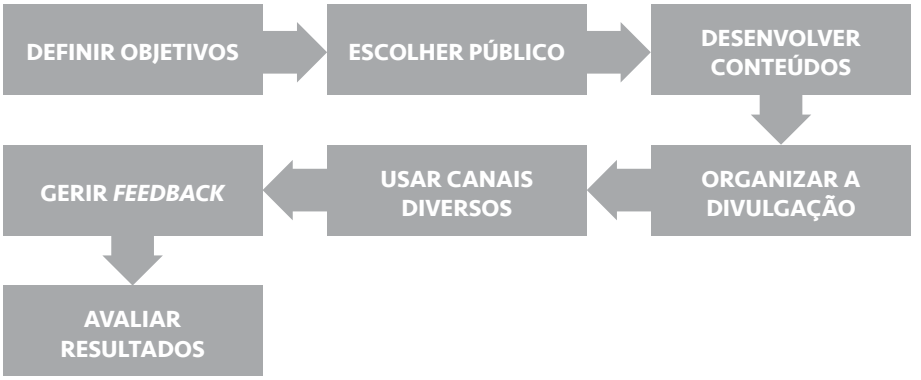

Figura 9.6. | Estratégia de gestão de conteúdos.

É importante acrescentar que a sua estratégia deve estar alinhada e planeada consoante às demais estratégias de *marketing* da sua empresa, em especial as de *marketing* digital, para que seja realmente eficaz, visto que afeta o SEO, o Social Media, entre outros.

9.4.4. Publicidade *online*

Segundo o INFOADEX (2020), a publicidade digital já superou os anúncios nas televisões, e vai continuar crescendo no futuro, transformando-se no canal preferido das empresas. O *marketing online* permite estar em contacto permanente com os usuários e conhecê-los muito mais. Além disso, abre novas possibilidades com a consequente chegada de novos sócios, sendo uma potente estratégia de comunicação presente e futura. A nossa entidade desportiva nem sempre está aberta 24 horas por dia, mas graças ao contacto por meio da *internet*, conseguimos informar o nosso público 24 horas, sete dias por semana (Valcarce y Carpe, 2016).

Para fazer publicidade *online*, temos as seguintes possibilidades:

Publicidade em motores de busca

Uma organização desportiva ter só uma página web não é suficiente. Por isso os motores de busca, com foco no mais conhecido (Google), contam com espaços nos quais podemos aparecer através de anúncios pagos (SEM). Trata-se de um sistema de licitação onde só se paga se o usuário der um clique no

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO DESPORTO

COORDENAÇÃO
ALFREDO SILVA

Sobre a obra

O setor da atividade física e desporto precisa de beneficiar do empreendedorismo e da inovação. Inovação de produto, tecnológica, organizacional, de *marketing* e comercial. A coordenação da obra pretendeu proporcionar aos profissionais da atividade física e desporto dez capítulos onde encontram as metodologias para empreender e inovar. O livro pretende constituir um instrumento para o desenvolvimento de competências empreendedoras que proporcionarão a transformação da vida dos empreendedores e as mudanças na vida dos clientes ou participantes na atividade física e desporto.

Centrado no *Costumer Development Model* (Blank & Dorf, 2012), contém inúmeros exemplos práticos experimentados e abordagens que vão conduzir à formação de atitudes e à ação de empreender e pôr em prática inovações, ideias e projetos. É, pois, um contributo original e plural de autores vinculados ao contexto do desporto para capacitar os que querem empreender no desporto.

Sobre os autores

Os autores, de Portugal e Espanha, que integram este livro reúnem uma diversidade de percursos de vida e de experiências profissionais e empresariais: Associação Surf Social Wave; Consultoria independente aplicada à *eHealth* e *Exercise Medicine* e ao empreendedorismo; Fullback – Sports Management Consulting; Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior de Desporto de Rio Maior; Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Educação; Universidad Europea de Madrid; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; University of Castilla-La Mancha; Valgo Consultoría Deportiva; Workwell.

Uns são provenientes do meio académico, investigadores, professores, outros gestores, empresários e ex-empresários, e outros ainda consultores especializados na área do empreendedorismo e da inovação. Desenvolvem atividade em áreas distintas, tais como o treino desportivo – da formação ao alto rendimento, a atividade física laboral, os estilos de vida ativos e saudáveis, a tecnologia aplicada a organizações desportivas, as instalações desportivas, a gestão de organizações desportivas e de programas, a educação física e desportiva, o desporto de natureza e, por fim a área *health & fitness*.

Apoio

SportMAGAZINE

Também disponível em formato *e-book*

ISBN: 978-989-901-773-3

www.**sportbook**.pt

sportbook