

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE
UMA *APP* DE *RUNNING* – RUNDOM

Abel José da Cunha Arcos Sampaio Tavares

Outubro 2019

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS



TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE
UMA APP DE RUNNING – RUNDOM**

Abel José da Cunha Arcos Sampaio Tavares

Orientação: Prof. Doutor. Nuno Crespo

Resumo

Atualmente, assistimos a uma mudança de paradigma na área da saúde, com a crescente preocupação individual e com a sensibilização das instituições públicas para a importância de um estilo de vida saudável, em que o mesmo está interligado à prática de exercício físico. Além disso, a abstinência da prática de exercício é o quarto factor de risco de mortalidade a nível mundial (6% das mortes a nível mundial) - (Organização Mundial da Saúde, 2011).

A evidência mostra que em 2017, 72% da população da UE acima dos 16 anos de idade, praticou desporto ou qualquer tipo de actividade recreativa no seu tempo livre. Destes 72%, 17% praticou acima de 3 a 5 horas por semana (Eurostat 2019).

Mais concretamente, em relação à corrida, de acordo com um estudo acerca da Prática de corrida em Portugal, feito em 2014 por uma equipa de docentes do IPAM – The Marketing School, estima-se que haja cerca de 1,4 milhões de corredores em Portugal, o que faz da corrida o quarto desporto mais popular do país.

O presente trabalho consiste num Plano de Negócios para o desenvolvimento de uma aplicação móvel desportiva - a “RundoM” – mais especificamente na área do running, com um conceito inovador. A RundoM pretende ir além da monitorização da actividade física, permitindo incorporar uma componente social, juntando pessoas com os mesmos gostos, objectivos e hábitos de corrida.

O uso de aplicações de saúde e fitness cresceu entre 2015 e 2017 mais 330% de acordo com um estudo da Flurry Analytics (2017) sendo as taxas de retenção muito elevadas - mais de 75% dos utilizadores ativos abrem a sua aplicação duas vezes por semana. Este perfil de utilizadores aumenta as oportunidades de interação com o cliente e consequentemente a oportunidade de aumentar a monetização neste tipo de aplicações.

A metodologia adoptada na execução do Plano de negócios foi a do IAPMEI (2013) com alguns componentes de Harvard (2007), através da qual é possível fazer uma descrição e análise detalhadas do conceito do negócio, do sector em que se insere, e do plano organizacional da empresa.

Relativamente à recolha de dados para a execução do Plano de Negócios, nomeadamente sobre a receptividade da ideia de negócio junto do público-alvo, para isso foi realizado

um inquérito e foram ainda recolhidos dados demográficos, que permitiram ter uma noção do perfil dos desportistas amadores na União Europeia e mais especificamente na Península Ibérica. Esse elemento permitiu ainda recolher dados sobre as respectivas tendências e necessidades encontradas, de forma a confirmar a segmentação do público-alvo, bem como a viabilidade de implementação do conceito em Portugal e Espanha. Finalmente, na realização do Plano de Negócios, foram realizadas previsões financeiras associadas à implementação do negócio, baseando-se num cenário do que será a eventual receptividade do produto junto do público-alvo.

Palavras-Chave: Plano Negócios; Metodologia; Corrida; Portugal, Aplicação móvel.

Abstract

Nowadays, we assist to a paradigm shift in the health sector, with the increasing awareness of individuals and public institutions about the importance of an healthy lifestyle, which is intertwined with the practice of physical exercise. The absence of physical exercise is the fourth risk factor for mortality worldwide (6% of deaths worldwide) - (World Health Organization, 2010).

Evidence shows that in 2017, 72% of the EU population over 16 years of age practiced sports or any type of recreational activity in their free time. Of these 72%, 17% practiced over 3 to 5 hours per week. (Eurostat 2019).

Specifically, in relation to running, according to a study about the running practice in Portugal, carried in 2014 by IPAM teachers, it is estimated that there are around 1,4 million runners in Portugal, which makes the race the fourth most popular sport in the country.

The present work is a business plan for the development of a sports mobile app - named "RundoM" - with an innovative concept, more specifically in the area of running. RundoM aims to go beyond monitoring physical activity by incorporating a social component, bringing together people with the same tastes, goals and running habits.

According to a carried by Flurry Analytics (2017) Health and fitness apps usage increased between 2015 and 2017 by 330% with very high retention rates - over 75% of active users open their application twice a week. This user profile increases the chances of customer interaction and therefore the opportunity to increase monetization in these types of apps.

The methodology adopted in the implementation of the Business Plan was IAPMEI's (2013) with some components of Harvard (2007), through which it's possible to make a detailed description and analysis of the business concept, its sector, and the organizational structural plan.

Regarding data collection for the execution of the Business Plan, a survey was carried out and demographic data was collected. These elements allowed to have a perception of what the standard profile of an amateur sportsmen in the European Union is - more specifically, in Portugal and Spain. Besides, it also enabled to understand trends and needs to be met; segmentation of the target audience and the feasibility of implementing the concept.

Finally, financial forecasts were made, based on a scenario of what the receptivity of the product will eventually be, within the target audience.

Keywords: Business Plan; Methodology; Running; Portugal, mobile app.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Professor Dr. Nuno Crespo pela disponibilidade e ajuda na orientação do Trabalho Final de Mestrado.

Agradeço à minha mulher Teresa, pela sua amizade e apoio incondicional que me permitem sempre, ultrapassar todos os desafios com que vou sendo confrontado; agradeço também aos meus Pais, por todo o esforço, sacrifício e dedicação e, às minhas irmãs pela amizade e apoio ao longo desta etapa enriquecedora e desafiante.

Notas:

- O autor não escreve segundo o acordo ortográfico

Índice Geral

Resumo	2
Abstract.....	4
Agradecimentos	6
Índice de Tabelas	8
Índice de Figuras	9
1. Introdução.....	10
2. Revisão de literatura	11
2.1 Empreendedorismo e Inovação	11
2.2 Importância do Plano de Negócios.....	13
3. Metodologia.....	14
4. Plano de Negócios	16
4.1 Sumário Executivo	16
4.2 Descrição do Negócio.....	18
4.3 Enquadramento do Sector.....	20
4.5 Análise da Concorrência.....	25
4.6 Análise de Mercado	29
4.7 Plano de Marketing.....	34
4.8 Plano de Operações	44
4.9 Modelo de gestão e Controlo do Negócio	51
5. Plano Financeiro	52
5.1. Projecções Financeiras	52
6. Conclusões.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1- Metodologias de Organização do Plano de Negócios	14
Tabela 2- Metodologia de Organização Adoptada	15
Tabela 3- Ranking global de tipologia de aplicações móveis	22
Tabela 4- Utilizadores de apps fitness e nutrição mundialmente (milhões).....	22
Tabela 5- Valor de receita das apps no segmento de fitness mundialmente (milhões)..	23
Tabela 6 - Análise da Concorrência	28
Tabela 7- Análise SWOT	36
Tabela 8 - Segmentação do perfil de clientes	38
Tabela 9 - Funcionalidades Versão Base vs. Versão Premium	39
Tabela 10 - Preços das principais apps de running do mercado - Versão Premium.....	41
Tabela 11 - Recursos Humanos Necessários	51
Tabela 12 - Pressupostos Base.....	52
Tabela 13- Pressupostos demográficos.....	54
Tabela 14- Pressupostos quota de mercado	54
Tabela 15- Fornecimentos e Serviços Externos - mês.....	54
Tabela 16- Mapa de Cash flows	55
Tabela 17- Análise de sensibilidade ao preço	56
Tabela 18- Análise de sensibilidade à taxa de desconto.....	56

Índice de Figuras

Figura 1- Versão Base RundoM na Óptica do utilizador.....	18
Figura 2 - Downloads de aplicações móveis a nível mundial (bilhões).....	21
Figura 3 - Ciclo de vida do produto (Levitt 1965)	23
Figura 4- Análise de Porter.....	30
Figura 5- Modelo das Cinco Forças de Porter - RundoM.....	33
Figura 6- Logótipo RundoM	35
Figura 7- Posicionamento	36
Figura 8- Badges de atribuição de pontos	41
Figura 9 - Diffusion of innovation theory - Rogers (1962)	42
Figura 10 - Business Model Canvas Osterwalder Pigneur (2010)	47
Figura 11 - Cronograma de lançamento da app.....	48
Figura 12- Estrutura Organizacional	48

1. Introdução

O projeto da RundoM, surgiu a partir da reflexão da necessidade sentida na prática de exercício físico no contexto da corrida. O desenvolvimento da ideia teve origem após a observação de várias pessoas acompanhadas e em grupo, a praticar exercício físico ao ar livre, aparentemente mais motivadas. Assim, começou a ser ponderada a hipótese de se desenvolver uma aplicação móvel que permitisse juntar pessoas com os mesmos gostos, objectivos e hábitos de actividade física.

O ser humano é por natureza um animal social, que se deixa influenciar por terceiros e pelas tendências que o rodeiam. Tendo ainda em consideração o crescimento exponencial da preocupação com a saúde e actividade física, foram aliadas essas tendências e o recurso habitual à tecnologia. Assim, surgiu a “RundoM”. Tal como o nome sugere, a ideia é juntar utilizadores com hábitos de actividade física idênticos, mas de forma aleatória; promovendo uma constante comunicação entre os amantes de desporto em *outdoor*, que se rege pelo mote: “*You will never run alone*” (*Run + Random = RundoM*). Assim, de forma a avaliar a exequibilidade do negócio em questão, através da estratégia adequada para a sua implementação, materialização e viabilidade económica, foi desenvolvido o presente plano de negócios.

Uma vez que a ideia de negócio se insere no contexto de empreendedorismo e inovação, num contexto introdutório foi realizada uma revisão de literatura acerca do conceito de empreendedorismo, sua ligação à inovação, bem como a importância do Plano de Negócios. Logo de seguida é apresentada a metodologia adoptada para o desenvolvimento do plano de negócios, baseada na organização de planos de negócios sugeridas pelo IAPMEI (2003) e Harvard (2007), descrição do negócio, conceito, objectivo e potencial do negócio, enquadramento do sector, análise de mercado, análise da concorrência, plano de marketing, plano operacional e estratégia comercial, recursos humanos, Gestão e Controlo do Negócio, Plano financeiro e respectivas conclusões.

2. Revisão de literatura

2.1 Empreendedorismo e Inovação

Considerando que o Plano de Negócios se insere no contexto do empreendedorismo e inovação, revela-se necessário definir o que é empreendedorismo e como este conceito está ligado à inovação. Não obstante serem conceitos diferentes, são ao mesmo tempo interdependentes e estão, conseqüentemente, ligados um ao outro. Assim sendo, deve-se procurar o significado destes conceitos, através da exposição e enquadramento de algumas noções e definições históricas que ganharam preponderância.

Embora não exista uma definição única de quem é empreendedor e o que define o empreendedorismo como um campo de investigação (Gartner, 1990), o conceito de empreendedor foi inicialmente introduzido pelo economista francês Richard Cantillon, (1755) no século XVIII. Para Cantillon (1755), o empreendedor seria um especulador, um indivíduo que realiza uma actividade empresarial num contexto de incerteza, em que os custos para essa mesma actividade são conhecidos, mas os ganhos incertos.

Por sua vez, Jean Baptiste Say (1800), criticou a ideia generalizada de que a fonte predominante de riqueza de uma entidade seria o património; contrariamente, afirmou que a principal fonte de riqueza seria a indústria, onde o comércio e a manufactura estavam inseridos e a partir da qual o empreendedor, enquanto agente organizador dos meios de produção, tem como principal motivação o lucro. Say faz uma clara distinção entre aquele que é o detentor de capital e o agente que conjuga os meios de produção e distribuição - o empreendedor. De acordo com Say (1800), o empreendedor é aquele que muda os seus recursos de uma área menos produtiva para uma mais produtiva e com maior rentabilidade.

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor*, empreendedorismo é qualquer processo que leve à criação de um novo negócio por um indivíduo, equipa ou empresa estabelecida (GEM 2010). De acordo com a OCDE (2001), a noção de empreendedorismo é referente a indivíduos empreendedores, que demonstram prontidão para incorrer riscos ao desenvolver ideias inovadoras, com a finalidade de gerar novos produtos ou serviços. Assim, o empreendedor é aquele que empreende, que arrisca, analisa e cria oportunidades através de uma “destruição criativa” (Schumpeter, 1934) para implementação de novos negócios. Através do conceito de “destruição criativa”, Schumpeter (1934) definiu o empreendedor como alguém inovador que empreende e cria mudanças no mercado. Estas

mudanças manifestam-se a partir de cinco métodos: pela introdução de um novo produto ou bem, de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da exploração de uma nova fonte de abastecimento e da reorganização dos processos de gestão de negócios.

De acordo com Schumpeter (1934), os negócios vivem de ondas de inovação que aparecem e desaparecem. É através destas ondas de inovação e de processos de criação que ocorre o processo de “destruição de criativa”. Este princípio assenta na noção de ruptura com o “*status quo*” através da inovação. A ruptura com o estado normal é fruto do acto do empreendedor e segundo Schumpeter, força motriz da economia. A partir da disrupção com o estado normal das coisas e através da criação de oportunidades, o empreendedorismo é tido como o processo de aproveitamento e criação de uma oportunidade de negócio, através da constituição de um dado produto ou serviço.

A partir da teoria da inovação, Schumpeter (1934) descreveu o papel da inovação numa economia de mercado e como através desta, os empreendedores criam novos negócios e ganham vantagem competitiva em relação à concorrência. Schumpeter (1934) faz uma distinção clara entre o que é a inovação e invenção; enquanto o primeiro conceito diz respeito à introdução de novas metodologias técnicas, produtos, métodos de organização industrial etc., o segundo refere-se à descoberta de um novo conhecimento técnico e à sua aplicação a uma dada indústria.

Mises (1962) definiu que a tarefa do empreendedor é de seleccionar entre vários projectos tecnologicamente viáveis, aqueles que satisfarão as necessidades do público mais urgentes e que se encontram por satisfazer; segundo Mises não é o empreendedor que define a lei do mercado, mas os consumidores, já que é através da procura e satisfação das necessidades dos clientes que o empreendedor poderá ser bem-sucedido.

Segundo Rosenberg (1976), a inovação vem de forma externa às empresas, porque em parte as empresas bem-sucedidas estão comprometidas com o *status quo* e resistem a ideias que possam desestabilizar ou alterá-las.

De acordo com Shane e Venkataraman (2000) empreendedorismo é o processo através do qual, face à ausência de um dado mercado para determinados bens e serviços futuros, estes bens e serviços passam a existir. Deste modo, o empreendedorismo é um processo que envolve o estudo de oportunidades, processos de descoberta, exploração e avaliação

de oportunidades de negócio, bem como o conjunto de indivíduos que descobrem essas mesmas oportunidades, as avaliam e exploram.

Para Reynolds (2005), o empreendedorismo pode ser sintetizado a partir da descoberta de oportunidades e na consequente criação de actividade económica, muitas das vezes, através da criação de uma nova organização. Deste modo, pode-se afirmar que o empreendedorismo e a inovação assumem um papel relevante na transformação de uma economia, através da introdução de novas oportunidades de negócio, conceitos e empresas, recorrendo à inovação.

Em suma, o empreendedorismo é um processo disruptivo de identificação de oportunidades e criação de valor, através do qual é preciso assumir um risco calculado para a criação de uma ideia de negócio, constituição de uma equipa e organização de recursos com vista à obtenção de lucro (Kuratko 2009).

2.2 Importância do Plano de Negócios

O plano de negócios assume especial importância como ferramenta de apoio à tomada de decisões, uma vez que permite reunir informações estruturais sobre a implementação de uma oportunidade de negócio desde a sua génese até ao seu lançamento e expansão. A literatura é divergente quanto ao impacto de um plano de negócios na performance de uma organização.

De acordo com Ames (1989), o plano de negócios é um meio essencial para qualquer empresa, pois através deste é possível ganhar vantagem competitiva, já que permite ter uma noção do ponto de situação de uma determinada empresa e da visão estratégica relativamente ao futuro da mesma.

Chwolka e Raith (2012) também defendem que o plano de negócios é fulcral, uma vez que através deste é possível orientar a informação para uma tomada de decisão eficiente e consequentemente aumentar a probabilidade de sucesso de um dado negócio.

Por sua vez, Delmar e Shane (2003) demonstram que a elaboração de um plano de negócios tem um impacto positivo nos diferentes canais de uma organização, sendo assim fulcral para o sucesso de um negócio.

Adicionalmente, de acordo com Delmar e Shane (2003), o plano de negócios é um precursor da tomada de decisão numa empresa, já que permite aos empreendedores que

tomem decisões de forma ponderada e estruturada; avaliando a oferta e a procura de um dado produto/serviço, definindo objectivos abstractos e transformando-os em etapas realistas, reduzindo assim o risco e acelerando a organização e o seu desenvolvimento.

Em oposição, Lange et. al(2007) defende que as empresas que realizam planos de negócio não têm necessariamente melhor performance do que aquelas que não os realizam. Do mesmo modo, Bhidé (1994) advoga que os empreendedores não devem seguir uma estruturação planificada rígida e inflexível na criação de uma empresa; mas devem antes testar as suas ideias no decorrer do tempo, adaptando-as, modificando-as e assim desenvolvendo-as de forma livre e espontânea, consoante as necessidades que vão sendo encontradas. Assim como, segundo Honig e Karlsson (2004), a realização de um plano de negócios não tem uma correlação directa na sobrevivência ou rentabilidade de uma determinada organização.

De acordo com Brinckman et. al (2010), os impactos da realização de um Plano de Negócios dependem da relação entre planeamento e aprendizagem. Deste modo, a qualidade das decisões depende do conhecimento prévio e da experiência do empreendedor/ decisor. O autor conclui que o planeamento é benéfico para o negócio, devendo ser aplicada, na tomada de decisão, uma abordagem que conjugue planeamento, aprendizagem e adaptação.

3. Metodologia

Face às diversas hipóteses de escolha, quanto à metodologia a adoptar na organização de um plano de negócios, revela-se de extrema importância procurar a metodologia mais adequada ao ponto de situação da empresa. Assim, a metodologia base escolhida para a elaboração do Plano de Negócios foi a do IAPMEI (2013) com alguns elementos da metodologia de Harvard (2007), pois concluiu-se que assim seria possível não só analisar detalhadamente o conceito do negócio e o sector em que insere, bem como definir de forma mais estruturada o plano organizacional, operacional e financeiro para sua implementação e execução. Deste modo, na tabela seguinte, encontram-se as diferentes metodologias existentes e a diferenciação de estrutura de cada uma, para a elaboração de um Plano de Negócios e a metodologia adoptada.

Tabela 1- Metodologias de Organização do Plano de Negócios

IAPMEI (2013)	Delloite & Touche (2009)	Ernst & Young (2001)	Harvard (2007)	Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da Empresa	Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Produto e Serviço	Descrição do Negócio	Historial da Empresa
Mercado Subjacente	Gestão e Organização	Análise de Mercado	Análise da Envoltura do Negócio	Descrição do Negócio
A ideia e posicionamento do mercado	Mercado e Concorrência	Marketing e Vendas	Análise do Sector	Caracterização do mercado
Negócio/ Produto/Ideia	Produto e Serviço	Recursos Humanos	Análise da Concorrência	Marketing
Estratégia Comercial	Marketing e Vendas	Requisitos Financeiros	Análise do Mercado	Operações
Projeções Financeiras	Informação Financeira	Plano de Operações	Plano de Marketing	Projeções Financeiras
Gestão e Controlo de Negócio		Avaliação do risco do negócio	Operações	Análise de risco
Investimento Necessário		Plano de Acção e Metas	Recursos Humanos	Modelo de Gestão e Controlo
		Alianças estratégicas	Plano Financeiro	Calendarização
		Anexos	Anexos	Anexos

Fonte: IAPMEI (2013), Delloite & Touche (2009), Ernst & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2009)

Tabela 2- Metodologia de Organização Adoptada

Metodologia adoptada
Sumário Executivo
Descrição do Negócio
Mercado Subjacente
A ideia e posicionamento do mercado
Análise da Concorrência
Análise do Mercado
Plano de Marketing
Operações
Gestão e Controlo de Negócio
Plano Financeiro
Anexos

Posteriormente, de forma a avaliar o nível de aceitação do negócio, bem como alguns factores críticos de sucesso na sua implementação, foi realizado um inquérito. Através deste, pretendeu-se obter dados primários que permitissem chegar a resultados conclusivos para inferir sobre a eventual receptividade do público-alvo relativamente ao conceito do negócio; assim como, a existência da necessidade que a Runday pretende explorar e suprimir. Deste modo, foi realizado um inquérito online, que foi divulgado nas redes sociais. Através deste inquérito, foram obtidas 227 respostas, a partir das quais, foi possível responder e apurar o seguinte:

- Nível da prática de exercício físico;
- A preferência ou não da prática de desporto no exterior;
- A preferência de fazer exercício físico acompanhado ou individualmente;
- O recurso a aplicações móveis ou outro tipo de tecnologia para a prática desportiva;
- Atributos mais valorizado em aplicações móveis desportivas;
- Disponibilidade para pagar por uma app desportiva

4. Plano de Negócios

4.1 Sumário Executivo

Assim como o empreendedorismo está dependente da inovação, a inovação está dependente da tecnologia.

Nas últimas décadas tem-se assistido a um crescimento vertiginoso da tecnologia, a uma revolução digital sem paralelo na história da humanidade; com o aparecimento de milhares de aplicações móveis que tiveram grande impacto, na forma como as pessoas exercem as suas atividades diárias e se relacionam.

Por volta de 2012 surgiram as aplicações de saúde, que monitorizam a atividade física e incentivam estilos de vida saudáveis. Sabe-se ainda que já existem aplicações móveis associadas à área do desporto, mais especificamente à corrida, sendo algumas das mais conhecidas o *Strava*, *Map my run* ou *Runkeeper*". Contudo, a partir de uma necessidade encontrada, observou-se que grande parte das aplicações móveis existentes ligadas à prática desportiva têm um carácter muito individual e limitado na prática de desporto em "outdoor" em geral e de corrida em particular. Nestas aplicações o registo e monitorização da actividade física é o foco principal, não existindo uma vertente social

num contexto de partilha de experiência a um nível pessoal. Assim, surgiu a ideia de negócio, a “*Rundo*” e, por conseguinte, a sua filosofia: “*You will never run alone!*”.

O uso de aplicações de saúde e fitness cresceu entre 2015 e 2017 mais 330% de acordo com um estudo da Flurry Analytics (2017) sendo as taxas de retenção muito elevadas - mais de 75% dos utilizadores activos abrem a sua aplicação pelo menos duas vezes por semana. Este perfil de utilizadores aumenta as oportunidades de interação com o cliente e consequentemente a oportunidade para rentabilizar este tipo de aplicações.

Posto isto, a partir da aplicação da *Rundo* será possível explorar estas tendências, permitindo aos seus utilizadores praticar exercício físico e combater o sedentarismo de forma simples, social e divertida. O sucesso que se espera com a *Rundo* está assente nos seguintes pontos de destaque:

- i. a possibilidade de encontrar companhia durante a corrida, tornando o processo mais divertido;
- ii. a possibilidade de facilitar o combate ao sedentarismo para pessoas com pouco tempo para dedicar à prática desportiva;
- iii. a possibilidade de criar uma rede que permita conhecer pessoas com os mesmos gostos e objectivos.

A *Rundo* é um projecto que está inserido num modelo de negócio em plataforma “*e-commerce*” (compra/venda de produtos/serviços na internet) e “*m-commerce*” (compra/venda de produtos através de *smartphone/mobile*), com a finalidade de ser implementado, numa primeira fase, em Portugal e Espanha e não limitando as oportunidades de expansão para outras geografias.

Para perceber a adesão ao produto (“*app*”) e a oportunidade de negócio encontrada, foi realizado um inquérito. O inquérito permitiu avaliar o grau de atractividade das funcionalidades da aplicação, os factores mais valorizados pelo público alvo, tipo de produto/serviço a desenvolver, sensibilidade ao preço etc. De um modo geral, foi possível aprofundar o desenvolvimento do produto e perceber a eventual atractividade do projecto. Foram igualmente encontrados dados demográficos acerca da prática de desporto na UE, e em particular nos Países onde a *Rundo* pretende iniciar a sua actividade: Portugal e Espanha.

O principal financiamento da empresa será obtido através de Capital Próprio dos sócios, (6000€ no primeiro ano) e posteriormente através de um eventual patrocínio de uma marca parceira.

Os cálculos de análise financeira foram estimados com uma vida útil de 5 anos, com um VAL positivo de 1,007,397€ e uma TIR de 47%.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Conceito

O conceito da Runday surgiu no seguimento da necessidade de um serviço que havia sido previamente idealizado: uma “app” móvel, que permitisse não só o registo e monitorização dos treinos, com a função diferenciadora de permitir encontrar companhia para prática de exercício físico ao ar livre e, assim juntar pessoas com os mesmos objectivos e hábitos.

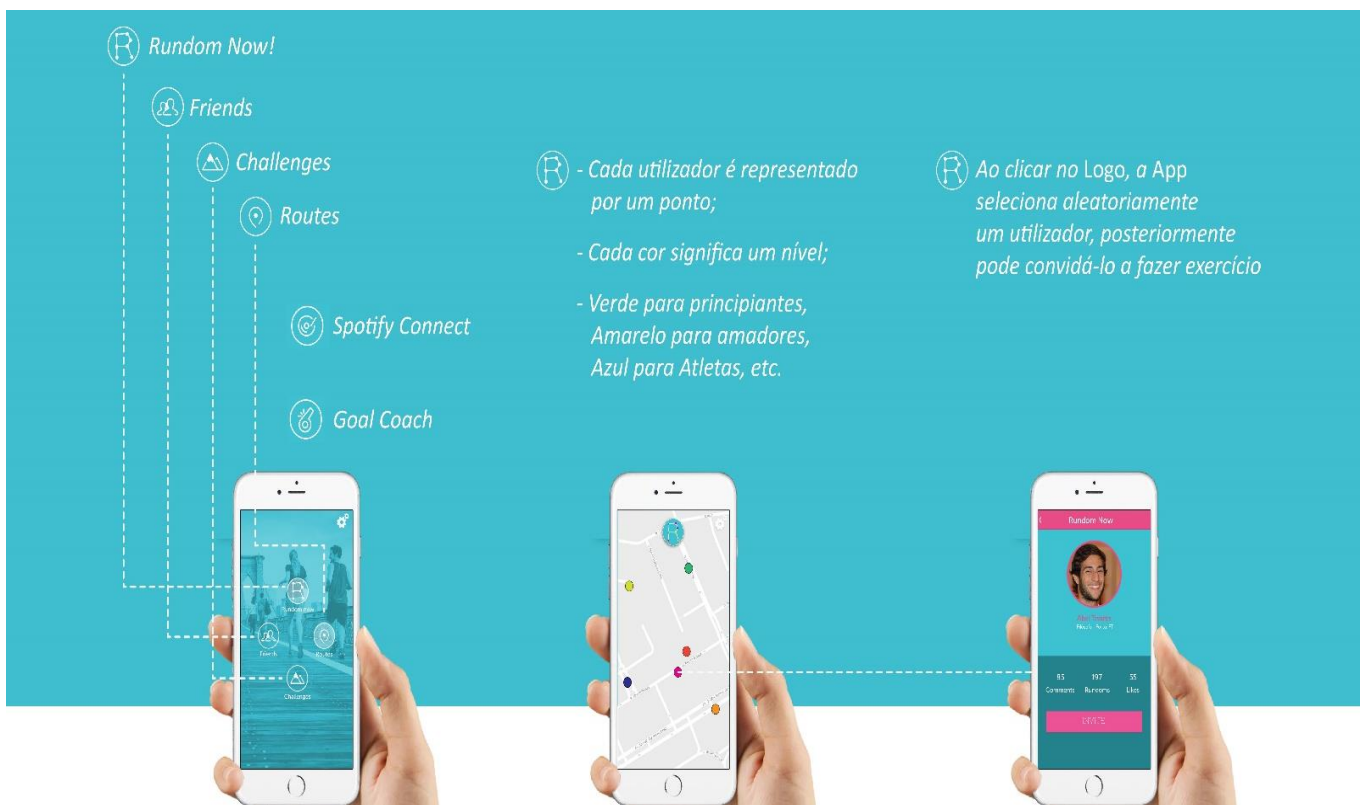


Figura 1- Versão Base Runday na Óptica do utilizador

4.2.2 Características

Inserido na área da tecnologia na vertente desportiva, a característica principal assenta na possibilidade não só de encontrar companhia para fazer exercício em *outdoor*, como no acesso a outras funcionalidades extra numa versão “*Premium*”, tais como: treinos personalizados, descontos em artigos de desporto numa marca parceira, a criação e existência de grupos de utilizadores dentro da *app*, etc.

Em suma, esta *app* distingue-se pela originalidade e inovação do conceito, bem como pelos serviços e funções disponíveis, comparativamente às concorrentes.

4.2.3 Missão

Instituir e promover uma solução de qualidade no combate à solidão na prática do desporto em *outdoor* e, conseqüentemente, combater o sedentarismo através da prática de exercício físico num contexto social.

4.2.4 Visão

Ser uma aplicação de referência no sector do desporto ao ar livre e uma ferramenta de destaque na promoção e desenvolvimento da prática de desporto em *outdoor*, sendo líder nos mercados em que se insere.

4.2.5 Valores

- **Transparência:** atendendo que se vai trabalhar directamente com os dados pessoais dos utilizadores, a transparência e segurança dos dados dos clientes na utilização da *app* é fundamental;
- **Eficiência:** a aplicação deverá ser intuitiva e, portanto, eficiente na procura de parceiros para a corrida;
- **Partilha:** através da partilha da experiência entre os utilizadores, bem como através da avaliação da experiência e das funcionalidades da *app* pretende-se que a aplicação RundoM fomente um ambiente de partilha e comunicação;
- **Qualidade:** a partir de uma monitorização de treino eficaz e de uma procura de parceiros de treino eficiente, pretende-se que a aplicação se destaque pela qualidade, proporcionando uma experiência mais divertida para os treinos de cada utilizador.

4.2.6 Objetivo e potencial do negócio

O objetivo da ideia de negócio é associar uma tendência atual – a prática de desporto crescente – com outras já existentes: o recurso à tecnologia para a prática de atividades quotidianas, a necessidade de sociabilização e de partilha de experiências, e a procura de serviços desportivos por preços competitivos. O produto principal da RundoM será a aplicação gratuita para *download*. Esta modalidade base permitirá aceder às funções básicas de monitorização e procura de parceiros para a corrida.

4.3 Enquadramento do Sector

A RundoM insere-se no sector das tecnologias, com especial foco nas aplicações móveis ligadas ao desporto. Uma vez que o Plano de Negócios diz respeito a uma ideia de negócio a implementar e não a uma organização que já existe, numa primeira instância revelou-se necessário fazer um breve enquadramento do sector. Para isso, de forma a avaliar se, de facto, existe mercado para implementação da RundoM, foi feita uma primeira pesquisa acerca da prática de desporto na União Europeia e em particular, em Portugal e Espanha; com isto, pretendeu-se avaliar a existência do público alvo a atingir. Deste modo, fez-se uma pesquisa sobre a eventualidade de já existir uma aplicação móvel com estas funcionalidades, sobre dados estatísticos relativos à corrida em Portugal e Espanha e respectivo público alvo.

De acordo com o “Special Eurobarometer 472” (Comissão Europeia, 2018), 30% da população da União Europeia faz exercício físico com alguma regularidade; 54% dos europeus afirmam ter praticado desporto ou feito exercício, enquanto 14% afirmam raramente o fazer.

Mais especificamente, em Portugal, 21% da população pratica desporto, sendo que desta franja da população 16% da população pratica desporto com alguma regularidade, e 5% com muita regularidade (Comissão Europeia, 2018). Relativamente a Espanha, 34% da população pratica desporto, destes 34%, 23% afirmam praticar com alguma regularidade e 11% com muita frequência.

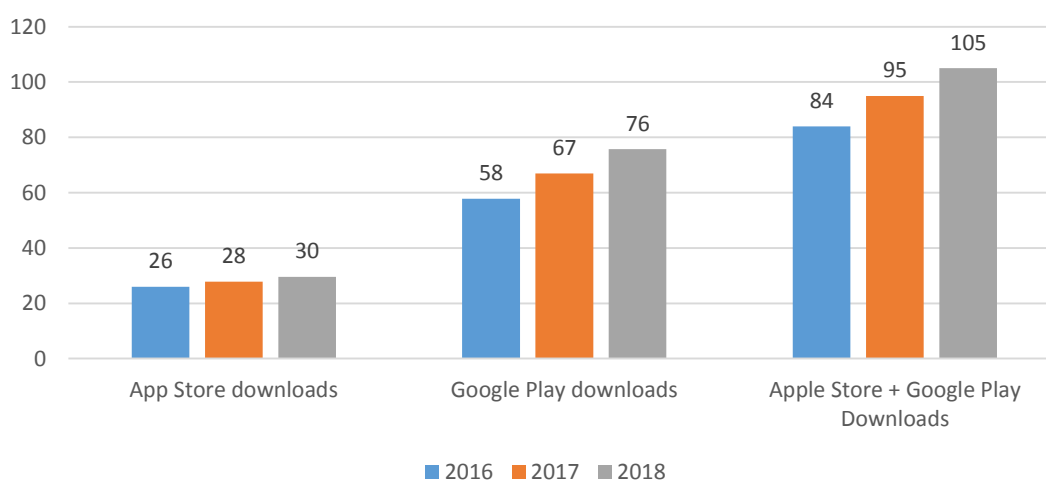
Quanto ao espaço mais utilizado na União Europeia para a prática de exercício físico, este é o exterior, com uma média de 40%, sendo que em Portugal são 43% que preferem este espaço e em Espanha 53%. Assim, pode-se concluir que existe de facto o público alvo desejado nos mercados pretendidos.

Adicionalmente, foram encontrados dados acerca da área tecnológica, nomeadamente

sobre as aplicações móveis, sector em que a Runday se pretende inserir. A nível mundial, em 2018, as apps prestadoras de serviços e de conteúdo geraram um valor económico de 163 biliões de € (GSMA Intelligence Report 2019).

Mais especificamente, em relação às apps, através do gráfico seguinte é possível observar que entre os anos de 2016 a 2018 existe um crescimento notório a nível mundial, do número de downloads de aplicações móveis, tanto no sistema operativo *iOS*, como em dispositivos com sistema operativo *Android*.

Figura 2 - Downloads de aplicações móveis a nível mundial (biliões)



Fonte: Sensor Tower 2019

Por sua vez, o número de utilizadores de serviços móveis a nível mundial, em 2018 foi de 5,1 mil milhões, o que corresponde a 67% da população mundial (7,7 mil milhões) e estima-se que até 2025 haja um crescimento médio anual de 1,9% de utilizadores, atingindo os 5,8 mil milhões de utilizadores em 2025 (GSMA Intelligence, 2019).

Em 2018 o número global de downloads de aplicações móveis em todas as plataformas foi de 194 biliões, tendo havido um crescimento de 9% em downloads. O valor global gasto pelos utilizadores de aplicações móveis foi de 92,03 biliões de €. Nesse ano, ocorreu um crescimento do gasto anual de utilizadores de apps de 23%, sendo que o valor médio gasto em *apps* por smartphone foi de 18,22€ (*App Annie* 2019).

Relativamente ao tipo de aplicações com mais downloads e ao tipo de aplicações por ordem de gastos, em 2018 através da Google Play Store e iOS tivemos os seguintes rankings, com destaque para o tipo de apps “Saúde & Fitness”:

Tabela 3- Ranking global de tipologia de aplicações móveis

Google Play: 2018 Downloads	Google Play: 2018 Spend	iOS: 2018 Downloads	iOS: 2018 Spend
Categoria	Categoria	Categoria	Categoria
Jogos	Jogos	Jogos	Jogos
Ferramentas	Social	Foto e Vídeo	Entretenimento
Entretenimento	Entretenimento	Entretenimento	Social Networking
Comunicação	Lifestyle	Utilidades	Música
Fotografia	Música & Audio	Social Networking	Foto e Vídeo
Social	Produtividade	Compras	Lifestyle
Musica e Audio	Comunicação	Lifestyle	Saúde & Fitness
Video Players/edição	Saúde & Fitness	Finanças	Produtividade
Produtividade	Dating	Produtividade	Livros
Compras	Educação	Educação	Educação

Fonte: App annie, “The state of mobile in 2019” report (Janeiro 2019)

Quanto ao número de utilizadores de apps na área do fitness e nutrição em 2018 a nível mundial, o número foi de 751,3 milhões, sendo expectável que continuem a crescer, ascendendo aos 972,4 milhões até 2023 (Statista 2019).

Tabela 4- Utilizadores de apps fitness e nutrição mundialmente (milhões)

2018	2025
753,1	972,4

Fonte: Statista (2019)

Também de acordo com a Statista (2019 - ver Tabela 5 anexos), o valor da receita das aplicações móveis mundialmente, no segmento do fitness em 2018 foi de 1866,31 milhões de euros e estima-se que chegue aos 2818,87 milhões euros em 2023 (Statista 2019).

Tabela 5- Valor de receita das apps no segmento de fitness mundialmente (milhões)

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1583,38€	1866,31€	2137,39€	2374,25€	2565,68€	2711,77€	2818,87€

Fonte: Statista (julho 2019)

Tendo em conta o nível de adoção por parte dos utilizadores, bem como as taxas de crescimento anuais das receitas de apps de saúde e *fitness*, podemos concluir que, de acordo com a teoria do ciclo de vida do produto (Levitt 1965), a fase em que a indústria em que a Runday se insere é de crescimento.

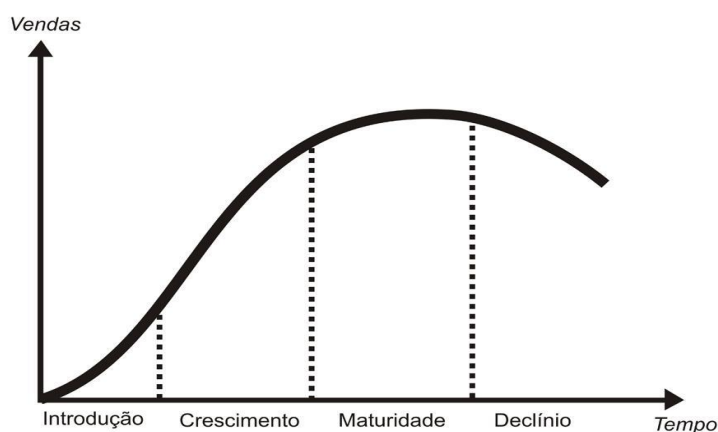


Figura 3 - Ciclo de vida do produto (Levitt 1965)

4.3.1 - Mercado subjacente – Portugal

Portugal é um país com uma população de 10,31 milhões habitantes (PORDATA2018), idade média de 42,6 anos e percentagem de urbanização de 65% (Banco Mundial 2018).

O número de utilizadores activos na internet através do telemóvel é de 6,72 milhões, ou seja 65% da população. Da população adulta do País, 67% usa *smartphone* (Kepios analysis – Data Reportal 2018).

Estima-se que 2% da população total usa o *smartphone* para monitorização da sua saúde, actividade física ou dieta e 10% para compras (Google Consumer Barometer 2018).

4.3.2. – Mercado Subjacente – Espanha

Espanha tem uma população de cerca de 46 milhões de habitantes (Eurostat 2019), idade média de 43 anos (Kepios analysis – Data Reportal 2018) e percentagem de urbanização de 80% (Banco Mundial 2018).

Da população total, 77% são utilizadores da internet (35,71 milhões) através de dispositivos móveis dos quais 87% da população adulta utiliza *smartphone* (Kepios analysis – Data Reportal 2018).

Sendo que 4% da população total do país usa o *smartphone* para monitorizar a saúde, actividade física ou dieta e 18% para compras (Google Consumer Barometer 2018).

4.3.1. Envoltente Económica

4.3.1.1. Portugal

De acordo com o FMI (2019), Portugal está economicamente estável, prevê-se um crescimento de 1,7% para o ano corrente, com uma pequena desaceleração, em concordância com a conjuntura económica a nível mundial. A taxa de inflação desceu de 1,2 em 2018 para 1% no ano corrente (FMI 2019).

Segundo os dados do INE (2019) a taxa de desemprego é a mais baixa dos últimos 15 anos, 6,6%. O PIB per capita em 2018, foi de 23,396€, abaixo da média da UE de 30,967€. Já o consumo privado em % do PIB em Portugal foi de 65,1%, 10 pontos percentuais acima da média europeia dos 28 estados membros – 55,7%. O saldo da balança comercial em % do PIB foi de 1,8%, 0,3 pontos percentuais abaixo da média da UE de 2,1% (PORDATA-2018).

4.3.1.2. Espanha

A economia espanhola continua a crescer, com um crescimento do PIB de 0,7% no primeiro quadrimestre de 2019 (dados da comissão europeia 2019), em 2018 o PIB cresceu 2,1%, sendo que é expectável que em 2019 cresça 2,3% e em 2020 1,9%.

A taxa de inflação espanhola é de 1,2 (FMI 2019). O PIB per capita em 2018 foi de 28,226€, um pouco abaixo da média europeia de 30,967€ (PORDATA 2018).

A taxa de desemprego no ano corrente é de 13,8% (Eurostat 2019) e o défice em 2018 foi de -2.48%. Relativamente ao balanço comercial em % do PIB foi de 2% (dado provisório), alinhado com a média da UE de 2,1% (PORDATA 2018).

4.5 Análise da Concorrência

Relativamente à análise da concorrência, foi feita uma comparação qualitativa dos principais concorrentes no setor das apps de running. Deste modo, foi possível identificar os seguintes sete maiores concorrentes:

- **Runkeeper:** uma das apps, mais conhecidas e utilizadas no mercado, tem um grande número de recursos, tanto para principiantes como para utilizadores mais experientes; com uma utilização bastante intuitiva e grande precisão. Com o Runkeeper, é possível através do GPS, não só monitorizar a distância como seguir rotas previamente definidas. Também é possível definir metas e objectivos e visualizar as respectivas evoluções e assim manter os seus utilizadores motivados. Esta aplicação não se restringe apenas aos praticantes de *running*, já que também se aplica a ciclistas e caminhantes. Caso o utilizador esteja a treinar para uma prova específica, a *Runkeeper* disponibiliza a opção de rotas de treino personalizadas juntamente com lembretes. Os seus conteúdos são gratuitos na *Apple Store* e *Play Store*. Adicionalmente, é possível sincronizar a *app* com o *smart watch* da *apple* - *Apple watch*.
- **MapMyrun:** além da monitorização do treino, esta aplicação permite encontrar novas rotas para os treinos, tanto na zona local como em novas cidades, oferecendo ainda feedback das estatísticas dos treinos. Através da sincronização do Gear tracker nas sapatilhas à *app*, é possível receber notificação de quando é altura de substituir o calçado desportivo. A *app* tem uma boa componente social, já que permite juntar os seus utilizadores à comunidade *MapMyRun*, estar a par dos seus treinos e assim manter-se motivado e até obter desafios.
- **C25K:** é uma boa *app* para principiantes, já que através da sugestão de treinos permite que os utilizadores se consigam preparar e ganhar hábitos para a prática da corrida. A *app* faz um bom registo do progresso dos seus utilizadores e respectivas rotas. Esta *app* é indicada para principiantes, já que começa com uma mistura entre a corrida e a caminhada, aumentando gradualmente, permitindo que os seus utilizadores adoptem hábitos de corrida. A *app* tem uma boa interactividade, quer a nível de iniciação à corrida, como de registo dos treinos, mas também a nível motivacional, já que é possível receber *feedback* verbal

enquanto se está a correr. O C25K funciona tanto no sistema operativo *iOS* como no *Android*.

- **Strava:** esta *app* funciona bem para utilizadores competitivos que se queiram motivar e superar. Através da *Strava*, é possível comparar os tempos com o de outros utilizadores ou com um determinado grupo de amigos. Tem ainda uma componente de segurança inovadora, pois permite partilhar com três amigos por onde estará a correr, sendo que estes amigos não têm necessariamente que ser utilizadores. Através da *Strava*, é possível estabelecer desafios dentro de um grupo. É possível utilizar a *Strava* em dispositivos com sistema operativo *iOS*, *android* ou ainda no *Apple Watch*.

- **Charity Miles:** com uma forte componente de cariz social, através do uso desta *app*, é possível dar um maior significado a cada corrida, já que é possível doar 0,25 cêntimos a uma organização de caridade à escolha por cada 1,5kms percorridos. Esta *app* aplica-se também ao ciclismo e à caminhada. Tem também uma forte componente social, pois ainda é possível criar equipas e juntar esforços para uma dada causa. De forma a manter os seus utilizadores motivados, a *Charity Miles* envia notificações aos seus utilizadores. A *app* está disponível para dispositivos *iOS* e *Android*.

- **Nike + Run Club:** Disponível para *Android*, *Iphone* e *Applewatch*, além de monitorização GPS dos treinos, disponibiliza orientação de treinos por áudio, desafios de distância semanal e mensal, bem como planos de treinos personalizados, para manter os seus utilizadores motivados. É possível sincronizar a *app* com o *Spotify* ou a *Apple music*. Tem ainda uma boa componente social, pois permite competir com amigos durante as corridas. É ideal para quem quer uma boa monitorização dos treinos sem ter necessariamente que levar o telemóvel durante a corrida, já que é compatível com o *smartwatch*.

- **Runtastic:** tem uma forte componente de planeamento de treinos, além da boa monitorização dos treinos, oferece bons planos de treinos para provas de corrida. Apesar de ser possível partilhar os dados estatísticos dos respectivos treinos nas

redes sociais, tem uma menor componente social e interactiva que as outras *apps* de *running*. Disponível para *Android* e *Iphone*.

Tabela 6 - Análise da Concorrência

Características	RundoM	Runkeeper	MapMyrun	C25K	Strava	Charity Miles	Nike + Run Club	Runtastic
1. Planeamento de treinos	✓				✓		✓	✓
2. Diversificação actividades	✓	✓	✓					✓
3. Sugestão de treinos	✓	✓	✓	✓				✓
4. Personalização de treinos	✓	✓	✓				✓	✓
5. Definição de metas	✓		✓	✓		✓	✓	✓
6. Monitorização			✓	✓	✓		✓	✓
7. Sociabilidade	✓	✓	✓		✓	✓		
8. Desafios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
9. Gratuitidade	✓		✓		✓	✓	✓	✓
10. Encontros pessoais	✓							
11. Criação de grupos	✓	✓	✓		✓	✓		
12. Sincronização com outros dispositivos	✓		✓		✓		✓	

4.6 Análise de Mercado

Dado a *Runday* ser uma “app” destinada principalmente à corrida, numa fase inicial estudaram-se alguns indicadores importantes nesta área na UE, tais como: os principais locais de actividade física, tempo médio gasto em actividade física e principais desportos praticados (dados da comissão europeia 2019).

Após a busca destes dados, descobriu-se que 1/5 europeus fazem exercício físico, pelo menos uma vez por semana, ou seja 40%. Adicionalmente, dentro do sexo masculino, 44% pratica desporto com alguma regularidade comparativamente com as mulheres em que apenas 36% pratica desporto com regularidade.

A frequência da prática de exercício físico também tende a diminuir com a idade: dos jovens da UE (15 aos 24 anos), 62% pratica desporto regularmente, sendo que o número cai para 46% na faixa etária dos 25 aos 39 anos e para 39% nas idades dos 40 aos 54 anos.

Também entre os jovens (15 aos 24 anos) da UE, 30% preferem praticar desporto em áreas exteriores (como parques, zonas verdes e urbanas entre outros). Adicionalmente, 45% dos jovens (15 aos 24) dizem que não fazem desporto com mais regularidade por falta de tempo, 20% falta de motivação e 7% por ser muito caro. Por outro lado, entre os mais velhos (acima dos 55 anos), 43% prefere praticar desporto no exterior e a sua motivação principal é melhorar a saúde. Entre os motivos para a ausência de exercício físico acima dos 55 anos, os principais são: motivos de saúde (26%), falta de motivação (24%) e falta de tempo (21%).

4.6.1 Análise de Porter

Relativamente ao plano de negócios é importante analisar o sector no qual determinada empresa se insere.

Michael Porter (1985) criou um modelo que permite avaliar o desempenho das organizações e/ou negócios dentro de uma dada indústria. Esse modelo permite elaborar uma análise abrangente de cinco dinâmicas competitivas distintas: fornecedores, concorrentes, produtos substitutos, ameaça de novas entradas e rivalidade competitiva. Resumidamente, a partir da Análise de Porter, é possível formular estratégias de marketing em relação a uma determinada empresa nova que queira entrar no mercado.

Para analisar o sector no qual a Runday se irá inserir, deve-se ter em conta estas cinco forças básicas, anteriormente mencionadas e que são ilustradas na figura seguinte.

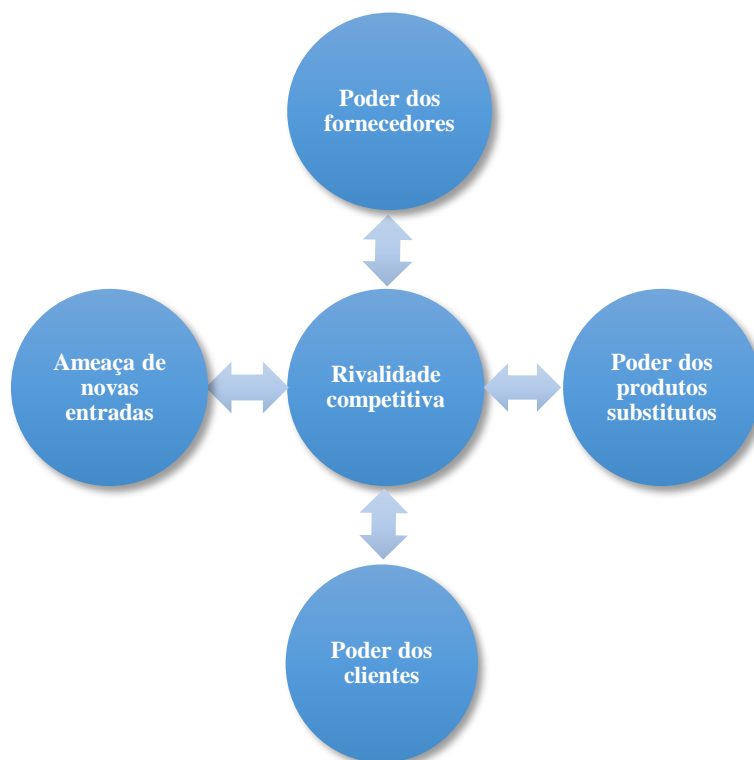


Figura 4- Análise de Porter

4.6.1.1 Ameaça de novas entradas

Através deste modelo, podemos encontrar a principal fraqueza da empresa, dado que ao analisar a intensidade concorrencial da Runday se observa que não existem barreiras à entrada de novos concorrentes. O investimento inicial para a entrada neste mercado é reduzido, o que pode levar a uma modificação drástica da rentabilidade do projeto se eventualmente os concorrentes potenciais se tornarem concorrentes reais. O modelo do negócio deste projeto tem como principal base a venda *online*, ou seja, uma plataforma digital. É importante referir que a grande ameaça ao negócio se prende com o facto de ser um produto cuja ideia original é passível de ser replicável. Assim, a ameaça de novas entradas é elevada. Deste modo, a forma adequada para combater esta ameaça será através do registo da marca e consequente associação da mesma à ideia inerente ao negócio.

Todavia, isto não dá uma garantia de que o projecto não seja mais tarde reproduzido com

algumas alterações pela concorrência. Não faltam exemplos de casos semelhantes: Uber vs. Cabify, Taxify, UberEats vs Glovo, etc. Não obstante, a grande vantagem face a outros eventuais concorrente é o facto de ser pioneiro no conceito, o que lhe dá uma credibilidade maior do que a concorrência.

4.6.1.2 Poder dos fornecedores

Uma vez que a experiência dos utilizadores será toda realizada através de uma aplicação móvel, em que a grande interação parte principalmente dos seus utilizadores, os principais fornecedores são digitais e de manutenção do conteúdo: App Store, Play Store e domínios da Web, o que garante um custo relativamente baixo, no que constitui a manutenção do serviço.

Contudo, dado a pouca existência de alternativas relativamente a fornecedores digitais, face a um possível aumento de preços por parte destes, considera-se que os fornecedores possuem um grande ascendente sobre os criadores de apps.

4.6.1.3 Poder dos produtos substitutos

Sendo a RundoM, um produto único e diferente no seu conceito, na área da tecnologia no desporto, este exige uma grande interacção por parte dos seus utilizadores, no nicho de mercado em que se insere. Sabe-se que já existem *apps* móveis mundialmente conhecidas e credibilizadas nesta área de negócio, o que pode constituir um risco. Tendo noção, da possibilidade de haver pouca adesão numa fase inicial, por parte dos consumidores, a grande aposta diferenciadora está na inovação do conceito oferecido relativamente à experiência que os utilizadores regulares de apps desportivas estão acostumados. Adicionalmente, as suas vantagens adicionais serão eventualmente um factor suficientemente forte relativamente ao risco de poder inerente aos produtos substitutos, previamente conhecidos do público geral.

O conceito de sociabilização e acompanhamento desportivo, que é inerente à ideia de negócio, os descontos em artigos desportivos e de suplementação, bem como outros factores adicionais, poderão certamente prevalecer aos restantes serviços das aplicações móveis existentes pela concorrência. O facto de haver uma versão *premium* no projecto com um custo associado, não altera este facto, pois, as vantagens que advém deste serviço compensam o custo irrisório a ele associado.

Assim conclui-se, que o poder dos serviços substitutos existentes, será moderado, uma vez que estes já existem soluções conhecidas por parte do público-alvo. Porém, estas são muito similares entre si, com definições muito limitadas comparativamente com o conceito da RundoM.

4.6.1.4 Poder dos clientes

A diferenciação que existe no negócio e o facto dos preços praticados no mercado serem tabelados por um custo baixo, faz com que o poder de negociação dos potenciais consumidores seja relativamente baixo. Adicionalmente, os factores extra existentes na versão premium (pacote de treinos acompanhados, descontos em artigos desportivos e de suplementação, etc.) são opções adicionais que estarão disponíveis por valores mais baixos do que os existentes no mercado. Estes factores não só serão atractivos para o público-alvo como poderão tornar o mesmo altamente fidelizado a longo-prazo.

A grande desvantagem é que o negócio depende muito da utilização e interação dos seus utilizadores. Numa fase inicial de crescimento, isto pode ser problemático, pois a app e a marca ainda não serão amplamente conhecidos.

4.6.1.5 Rivalidade Competitiva

Não obstante já existirem aplicações móveis que estão estabelecidas neste sector de negócio, em Portugal e Espanha, não existe ainda um produto substituto, que ofereça os atributos e/ou que satisfaça as mesmas necessidades através do uso do *smartphone*. O objectivo será a empresa direccionar a sua comunicação e vendas a um público-alvo existente, mas que não vê todas as suas necessidades correspondidas. Deste modo, a rivalidade competitiva é moderada, na medida em que, já existem *apps* bem estabelecidas na área da corrida que são utilizadas diariamente. No entanto, as que já existem, têm todas um carácter muito idêntico e limitado, o que faz com que a nossa aposta na inovação do conceito e das vantagens existentes se traduzam numa integração no mercado com êxito. Esta eventual adopção inicial do produto, irá sempre estar dependente de uma estratégia de marketing e comunicação bem realizada, a qual deverá captar um maior número de consumidores e fidelizá-los, para que não só aumente a comunicação entre pessoas, como a sua credibilidade e para que a empresa cresça em quota de mercado. Um bom funcionamento da aplicação móvel e dos serviços extra

existentes na versão *premium*, bem como na divulgação revelam-se essenciais para acrescentar valor à empresa.

Modelo das 5 Forças de Porter – aplicação à RundoM

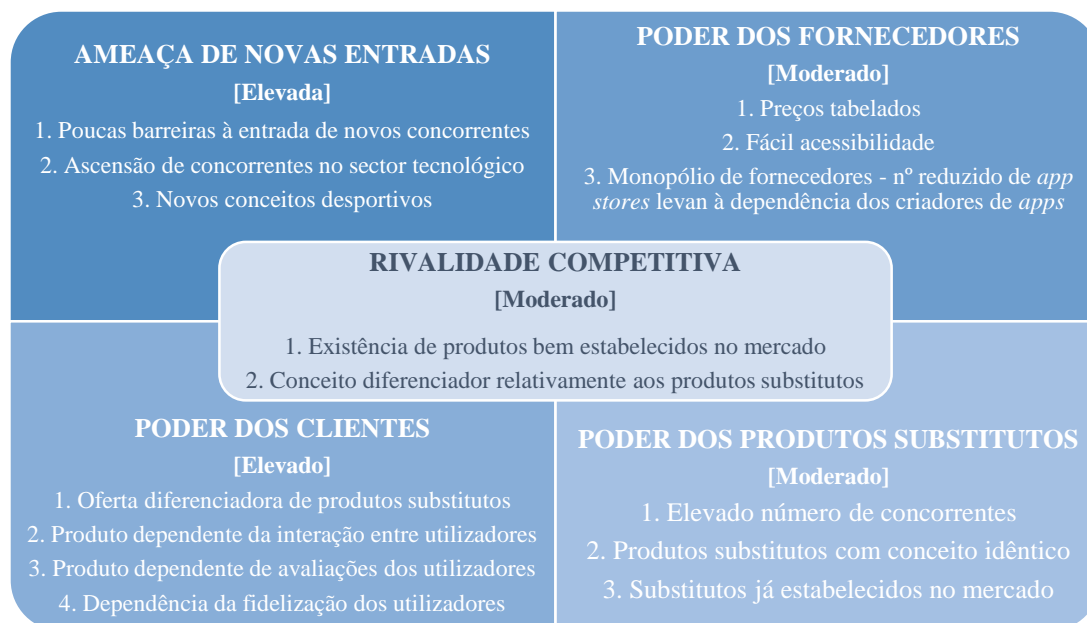


Figura 5- Modelo das Cinco Forças de Porter - RundoM

4.6.1.6 Factores Críticos de Sucesso

De forma a definir quais os factores críticos de sucesso da RundoM ao entrar no mercado, foi realizado um inquérito *online*; com este pretendeu-se encontrar quais os factores críticos de sucesso em que a RundoM se deve concentrar para ser bem-sucedida ao entrar no mercado.

Deste modo, relativamente à RundoM, os inquiridos consideraram os seguintes factores essenciais a uma *app* com as características da que aqui se apresenta:

- Gratuidade;
- Usufruir de companhia na prática de exercício físico;
- Conhecer novas pessoas com gostos e hábitos idênticos;
- Descontos em artigos e serviços desportivos;
- Monitorização dos treinos;
- Precisão na monitorização dos treinos
- Uso intuitivo da aplicação

4.7 Plano de Marketing

Uma aposta forte nas estratégias de marketing adequadas para divulgação da Runday revelam-se essenciais para ultrapassar o desconhecimento inicial da app e ganhar quota de mercado o mais rapidamente possível. Assim foram identificadas algumas estratégias essenciais a adoptar, nomeadamente:

- Através de parcerias com *bloggers* e *influencers* na divulgação dos serviços da Runday, nomeadamente nas redes sociais, patrocínio e associação a uma marca desportiva com forte presença na área do desporto;
- Divulgação das vantagens da app Runday em instituições de ensino ligadas ao desporto;
- Parcerias com profissionais na área da nutrição;
- Eventualmente estas estratégias permitirão ultrapassar a barreira de desconhecimento da marca Runday e do seu produto e chegar junto do público-alvo.

Através do estudo de mercado realizado, foi possível perceber as necessidades que a Runday procura satisfazer junto do seu público-alvo. Assim, destacam-se as seguintes:

- A necessidade de as pessoas encontrarem parceiros para a prática de exercício físico no exterior;
- Ganho de motivação e competitividade por praticar desporto com uma terceira pessoa.

Assim, existem alguns objectivos a considerar, de modo a ser criada uma linha de orientação de gestão da Runday para que esta entre no mercado com êxito.

Neste sentido, a Runday tem como objetivos, não só aumentar o número de utilizadores na versão gratuita e na versão premium, como pretende fidelizar os mesmos; conquistando o apreço dos mesmos e atraindo novos utilizadores e assim, conquistar quota de mercado. Dada a importância da associação do factor de diferenciação conceptual da Runday e a facilidade de replicar este conceito, revela-se de extrema importância a associação deste à marca Runday como seu precursor. Deste modo, o registo da marca Runday numa fase inicial de implementação do projecto, assume especial relevância.

4.7.1. Logótipo

Pretende-se que o logótipo seja um retrato daquilo que é o conceito principal de diferenciação da aplicação face à concorrência. Deste modo, irá estar reflectido no logótipo os pontos que representam cada utilizador RundoM e os une na sua experiência de utilização da aplicação. Esta conceito da experiência RundoM irá estar evidenciada no *slogan*, que retrata a filosofia por detrás da marca: “*You will never run alone*”.



Figura 6- Logótipo RundoM

4.7.2 Posicionamento

A definição do posicionamento no mercado, que tenha em conta, não só as capacidades da organização e do negócio, como também as oportunidades existentes no mercado é uma tarefa preponderante a nível estratégico. Deste modo, revela-se necessário avaliar a concorrência existente e perceber o posicionamento e diferenciação da RundoM no mercado.

Fazendo o exercício gráfico de comparação da posição relativa entre *players* (Figura 7), pode-se observar o posicionamento que a RundoM pretende ocupar relativamente a sua concorrência directa.

A RundoM pretende diferenciar-se da concorrência pelo facto de possibilitar ao utilizador usufruir e aliar a vertente desportiva da aplicação, através da monitorização do exercício físico, com a possibilidade de encontrar parceiro(a) para os treinos (elemento inovador). Assim, esta vertente inovadora contribui para tornar o treino físico em *outdoor* numa experiência partilhada, inovadora, mais divertida e com resultados superiores. Em suma, a RundoM pretende utilizar uma funcionalidade tradicional nas aplicações de *running*, a monitorização dos treinos, com um conceito inovador, a partilha da experiência pessoalmente e em tempo real.



Figura 7- Posicionamento

4.7.3 Estratégia de Marketing

Análise SWOT

Através da Análise SWOT é feito um diagnóstico estratégico do negócio, analisando e identificando aquilo que são as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por conseguinte, na tabela abaixo são evidenciadas a nível interno, as forças e fraquezas, e a nível externo, as oportunidades e ameaças do negócio.

Tabela 7- Análise SWOT

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Conceito inovador; - Versão gratuita; - Versão premium com preço muito acessível; - Versão premium com funcionalidades extra; - Descontos em artigos desportivos; - Interesse por parte do público-alvo em correr com companhia; 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventual receio, por parte de alguns utilizadores, relativamente a treinar com outro utilizador desconhecido; - App dependente das <i>reviews</i> dos utilizadores. - Empresa de pequena dimensão Muita dependência da fidelização dos utilizadores

- Baixas despesas de manutenção da aplicação.	
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da preocupação geral em adoptar hábitos de vida saudável; - Sensibilização para a prática de desporto; - Mercado das aplicações móveis em crescimento; - Interesse em praticar desporto a custos baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência forte com presença estabelecida no mercado; - Crescimento de actividades desportivas em <i>indoor</i>; - Pouca disponibilidade para a prática de desporto regular.

4.7.3 Segmentação / Público Alvo

A partir da segmentação é possível definir e dividir o mercado em subconjuntos homogéneos de clientes que têm interesse no mesmo produto, têm necessidades idênticas, mas adquirem-no por motivos distintos. Deste modo, a empresa deve realizar a sua política de marketing atendendo a esta diversidade de clientes.

Através do inquérito realizado foi possível segmentar o público-alvo e definir o perfil de clientes da RundoM. A segmentação efectuada no inquérito foi elaborada tendo em consideração os seguintes critérios demográficos: género, idade, habilitações literárias e situação profissional. Foi ainda considerado o critério associado ao comportamento, que no caso específico se fixou nos hábitos de exercício físico. Quanto aos hábitos de exercício físico, foram tidas em conta as pessoas que preferem praticar desporto ao ar livre, o tipo de actividade praticada, a regularidade com que praticam desporto por semana, se preferem praticar desporto sozinho ou acompanhado. Posteriormente, foi averiguado se os inquiridos utilizam aplicações móveis desportivas, quais os factores que estes consideram mais relevantes numa aplicação móvel, o nível de interesse perante uma aplicação que permita encontrar pessoas com os mesmos hábitos e interesses, bem como partilhar essa mesma experiência pessoalmente. Por último, foram inquiridos quanto ao nível de predisposição para pagar por uma aplicação que tenha as funcionalidades da RundoM e que permita obter descontos em artigos desportivos, de suplementação e

consultas de nutrição. Consequentemente, atendendo à análise efetuada ao público alvo, foi realizada a segmentação do mesmo, que se evidencia na tabela abaixo.

Tabela 8 - Segmentação do perfil de clientes

Categoria	Descrição
<i>“Millennials”</i>	- Jovens com idades compreendidas entre os 23 e os 38 anos. Normalmente são pessoas mais preocupadas em manter um estilo de vida saudável através da prática de desporto e da alimentação. Tem preocupação com a sua condição física e praticam desporto com regularidade (2 ou + vezes por semana)
<i>“Geração X”</i>	- Pessoas de meia idade, com idades compreendidas entre os 49 e os 59. Usualmente este tipo de utilizadores pratica desporto para se manter saudável, com alguma regularidade (1 a 2 vezes por semana)

4.7.4 Marketing Mix

Através do desenvolvimento do marketing-mix procura-se dar resposta a várias questões, entre elas, as seguintes:

- “O que vender?”
- A que preço?
- Como alcançar os clientes?
- Como se dar a conhecer?”.

Ao responder a estas questões pretende-se dar resposta aos elementos fundamentais do produto, preço, distribuição e comunicação.

4.7.4.1 Produto

A RundoM é um produto direcionado a desportistas no contexto *outdoor* (*runners*, ciclistas). Neste sentido, pretende fomentar a competitividade e sociabilidade da prática de desporto em *outdoor*. De acordo com o inquérito realizado, os inquiridos aprovaram

maioritariamente a ideia de uma versão base e uma versão *premium* com conteúdos e funções distintas, que estão evidenciadas na seguinte tabela:

Tabela 9 - Funcionalidades Versão Base vs. Versão Premium

Versão Base (Gratuita)	Versão Premium (Custo associado)
<ul style="list-style-type: none"> - Conexão de utilizadores através da opção “convidar”, de modo a facilitar a combinação e marcação de treinos/corridas com companhia (“chat” individual integrado); - Registo de <i>reviews</i> e de actividades realizadas; - Participação em desafios de superação e comparação do exercício físico com as dos outros amigos e/ou outros utilizadores. - Monitorização do exercício físico: distância percorrida, velocidade, ritmo cardíaco, calorias queimadas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexão de utilizadores através da opção “convidar”, de modo a facilitar a combinação de treinos/corridas com companhia (“chat” individual integrado) - Registo de <i>reviews</i> e de actividades realizadas; - Participação em desafios de superação e comparação do exercício físico com as dos outros amigos e/ou outros utilizadores. - Monitorização do exercício físico: distância percorrida, velocidade, ritmo cardíaco, calorias queimadas, etc. - Possibilidade de visualização de quais dos seus amigos estão atualmente a treinar; - Utilização da aplicação livre de publicidade; - Acompanhamento físico personalizado; - Planos alimentares e conselhos de nutrição desportiva adaptados aos objetivos dos utilizadores; - Criação de grupos entre utilizadores com chat integrado; - Sugestão de novos trajectos

consoante o registo de histórico;

- Acesso a descontos em artigos desportivos e de suplementação;
- Descontos em consultas de nutrição junto de um parceiro RundoM.

4.7.4.2 Incentivos à utilização / Fidelização Clientes

De forma a fidelizar os utilizadores na versão Premium e motiva-los para a utilização regular da aplicação, pretende-se criar um sistema de benefícios no qual se recompensará os utilizadores mais assíduos em retribuições de género; nomeadamente em descontos em artigos desportivos de uma marca associada à RundoM, ou numa consulta de nutrição junto de um parceiro RundoM.

Esta atribuição irá ser representada na app através do sistema de pontos; mediante o nível em que os utilizadores se encontrem ser-lhe-á atribuído um *badge* desportivo correspondente ao número de pontos que têm. O sistema de atribuição de pontos irá materializar-se do seguinte modo:

- 50 pontos = 50% desconto num planeamento de treino
- 100 pontos = 50% desconto numa avaliação física
- 150 pontos = 20% desconto num artigo de uma marca parceira RundoM
- 200 pontos = 15% desconto numa consulta de nutrição junto de um parceiro RundoM

Cada ponto será correspondente a uma sessão de treino, cada *review* com avaliação máxima por parte de um novo parceiro de treino irá corresponder a dois pontos e uma boa avaliação irá valer meio ponto; avaliação irá de uma escala de 1 a 5 estrelas.



Figura 8- Badges de atribuição de pontos

Através deste sistema de atribuição de pontos pretende-se não só fidelizar os utilizadores, como angariar novos clientes e proporcionar uma experiência mais atractiva. O objectivo também é trazer valor acrescentado às parcerias estabelecidas, novos clientes junto destes e eventualmente atrair mais investimento por parte dos parceiros.

4.7.4.3 Preço

A determinação do preço é influenciada pela avaliação de vários factores, entre eles: factores externos – fornecedores e concorrência directa e preços usuais de *apps*; e factores internos – qualidade da aplicação, funcionalidades, utilidade e fiabilidade.

De um modo geral, o preço deve traduzir uma boa relação custo *vs.* benefício para os clientes, atendendo à oferta disponibilizada pela concorrência. Neste contexto, atendendo ao inquérito realizado quanto à sensibilidade ao preço por parte dos inquiridos, o preço definido para a versão *premium* foi na ordem dos 2,99€.

Através da observação dos preços da concorrência, nas suas versões *premium*, foi possível constatar que os preços a serem praticados pela Rundo, encontram-se abaixo da média do mercado (ver tabela 10).

Após registo na aplicação e submissão dos dados, os valores serão cobrados através do registo de cartão de crédito do utilizador.

Tabela 10 - Preços das principais apps de running do mercado - Versão Premium

Aplicação	Preço € - Versão Premium
Strava	7,99
Map my run	5,99
Runtastic Pro Running	4,99
Runkeeper	9,99
Total preço médio	7,24

Fonte: Strava, Map my run, Runtastic Pro Running, Runmeter

4.7.3.4 Comunicação

Dada a dificuldade de numa fase inicial chegar ao público-alvo, é essencial usufruir de um meio de comunicação de massas e divulgação do serviço que seja, por um lado, eficiente e que permita também credibilizar o produto oferecido pela Rundom.

De acordo com a teoria da difusão da inovação (Rogers – 1962), o ciclo de vida de adopção de um dado produto ou serviço tecnológico, é iniciado por um fosso inicial, que divide aqueles que são os inovadores tecnológicos, que estão sempre a par das novidades tecnológicas, dos adoptantes iniciais de um dado produto ou serviço; sendo que, os adoptantes iniciais se deixam influenciar pelos inovadores tecnológicos.

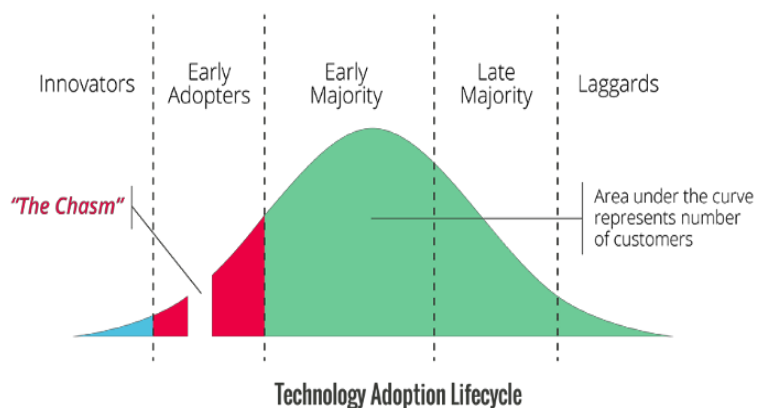


Figura 9 - Diffusion of innovation theory - Rogers (1962)

Portanto, de forma a reduzir esta assimetria o mais possível, a estratégia de marketing a adoptar numa fase inicial do projecto é uma estratégia de marketing de massas que passa por acções como:

- Associar a Rundom a *influencers e blogs* que partilhem conteúdo relacionado com desporto e permitam chegar ao maior número de pessoas possível, minimizando o fosso entre os inovadores tecnológicos e os adoptantes iniciais e permitindo, consequentemente, ganhar quota de mercado o mais rapidamente possível.
- Alargamento dos meios de divulgação da Rundom a instituições de ensino ligadas à área de desporto, a eventos e clubes desportivos e a exposições e conferências desta área.

- A nível presencial, realizar iniciativas de publicidade e divulgação, em instituições de ensino ligados à área de desporto, clubes e eventos desportivos amadores.
- Pela colocação de anúncios ou artigos em revistas especializadas nos mercados alvo como por exemplo: *Running Magazine*, *Revista Atletismo*, *Runners World*
- Colocando a aplicação Rundom na loja de aplicações do iPhone e Android e, em fases posteriores, em lojas independentes como a Amazon
- Pela criação de conteúdos em plataformas online como vídeos no YouTube, com demonstração da utilização da aplicação e contas em redes sociais como o Facebook, Twitter e Instagram por serem meios em que a Rundom poderá obter *feedback* por parte do público alvo e alcançar mais utilizadores
- Criação de campanhas de marketing digital e de pesquisa como a Google e a Yahoo

Através da estratégia de marketing anteriormente evidenciada, é possível não só chegar a um grande número de pessoas, como ter custos reduzidos em comparação com outros meios de comunicação mais tradicionais; Além de que permite segmentar a comunicação para o público-alvo pretendido e credibilizar a Rundom junto deste.

Dependendo do envolvimento e participação do público alvo, serão criadas newsletters e a comunicação com os utilizadores da aplicação será eventualmente automatizada através do CRM (*Customer Relationship Management*); Através desta ferramenta, será possível segmentar clientes, ver o número de visitas, receber *feedback*, etc. Assim, será possível ter “*content journeys*” e “*expertise knowledge*” acerca dos subscritores da Rundom.

4.7.3.5 Estratégia e Implementação

Através do desenvolvimento de acções de promoção e divulgação do produto/serviço, pretende-se aumentar a rede de clientes e a sua fidelização. Assim, numa primeira instância, deverá ser criada uma base de dados com informação relevante acerca de potenciais e principais clientes Rundom. Através desta base de dados, serão criados leads e enviadas newsletters online com campanhas, que permitirão não só dar a conhecer as vantagens de ser um cliente Premium Rundom, como elevar os níveis de expectativa e satisfação dos clientes. Para isto, através dos leads, pretende-se divulgar campanhas de promoção de mensalidade da versão premium e suas vantagens inerentes (oferta de

descontos extra em artigos desportivos, consultas de nutrição, ausência de anúncios na utilização da app, etc.). A partir destas campanhas de promoção e divulgação, pretende-se criar valor acrescentado para os utilizadores RundoM, fidelizando-os e atraindo potenciais clientes.

4.8 Plano de Operações

A partir do Business Model Canvas (Osterwalder Pigneur 2010), pretende-se evidenciar e enumerar os principais elementos estratégicos de implementação do negócio a explorar. Assim, podemos enumerar os seguintes:

Parcerias chave:

- *Influencers + bloggers*: Através destes, pretende-se chegar a um maior número de adoptantes iniciais do serviço e usar as redes sociais de forma mais eficiente como ferramenta de marketing junto do público alvo.
- *Eventos desportivos*: Provas amadoras de atletismo. Através da presença nestes eventos pretende-se dar a conhecer o serviço/produto e a marca RundoM junto do seu público alvo.
- *Marca desportiva*: pretende-se que a RundoM seja patrocinada e associada a uma marca desportiva de renome, sendo este o nosso parceiro principal. A eventualidade da RundoM estar directamente associada a uma marca desportiva de renome, confere-lhe uma associação a um serviço de qualidade à marca a que está associada. Em contrapartida, a marca parceira iria também ser divulgada de forma gratuita em todo o layout e apresentação da app, bem como nas campanhas de marketing e comunicação da RundoM. Adicionalmente, os utilizadores mais assíduos da versão *premium* da RundoM, teriam acesso a descontos em artigos desportivos da marca parceira. Deste modo, seria possível chegar a mais gente e consequentemente aumentar o fluxo de utilizadores da aplicação móvel. Em contrapartida, seria possível atrair mais clientes à marca parceira da *RundoM* e assim, aumentar a sua facturação através dos descontos obtidos pelos utilizadores através da *app*.

Actividades chave:

- Aplicação móvel no sector do desporto em *outdoor*, que permitirá ligar pessoas com os mesmos interesses e objectivos. O negócio está inserido no *m-commerce*.

Recursos Chave:

Quanto aos elementos chave para funcionamento do negócio devem ser considerados os seguintes:

- **Recursos humanos:** programadores, Web developer, UI/UX Designer, gestor de negócio;
- **Recursos tecnológicos:** *App Store, Play Store, Web*; **Recursos financeiros:** Capital social para investimento inicial, *crowdfunding*, investimento de eventuais patrocinadores;

Proposta de valor:

- Oferta de solução que permite combater a solidão do desporto em outdoor, juntando pessoas com hábitos, gostos e objectivos idênticos. Descontos em artigos desportivos e consultas de nutrição.

Relacionamento com o consumidor:

- Pretende-se que a relação com os utilizadores seja gerida através da interactividade do utilizador com a *app*, através de *reviews* acerca da própria *app*.

Canais:

- Pretende-se alcançar o maior número de potenciais clientes através de dois meios distintos: - *online*: através de redes sociais, *bloggers, Influencers*. Através destes meios, é possível elaborar uma estratégia de comunicação eficaz e a um custo relativamente acessível para chegar ao público alvo de

forma rápida e consequentemente veicular informação da RundoM entre potenciais clientes.

- A partir do CRM é possível criar *leads* e efectuar comunicações direccionadas para o público alvo de acordo com os seus interesses e efectuar campanhas de publicidade online direccionada para os segmentos pretendidos. Isto permite reduzir os custos de comunicação e concentrar esforços junto do público alvo pretendido.

Segmentos de clientes:

- O negócio irá estar principalmente direccionado para o tipo de clientes mencionados na segmentação mencionada (ver tabela 8), já que é neste tipo de clientes que eventualmente irá concentrar-se o maior uso da aplicação;

Custos:

- Numa fase inicial de concepção da aplicação, os principais custos iniciais serão com um *web-developer* e programador. Face à necessidade de divulgação do serviço e angariação de novos clientes, também são contemplados custos com marketing e comunicação digital e em eventos.

Fontes de Receita

- As principais fontes de receita a considerar serão:
 - A receita associada ao pagamento mensal dos utilizadores pela versão Premium.

- Eventuais patrocínios de uma marca que se associe à Rundom a troco de divulgação na app.



Figura 10 - Business Model Canvas Osterwalder Pigneur (2010)

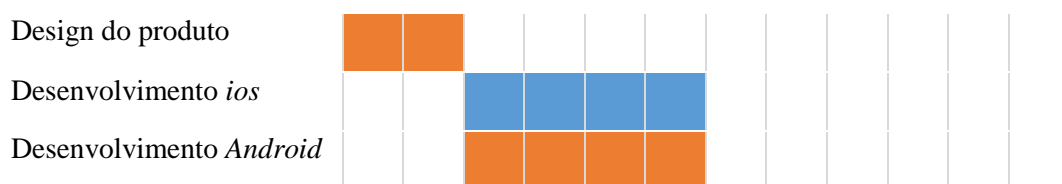
Localização:

Atendendo que se trata de uma aplicação móvel, o ponto de venda é digital, assim o ponto de venda definido é o *e-commerce* e *m-commerce*. A App estará disponível nos canais *mobile* habituais, mais especificamente: na *Google Play Store* para dispositivos com sistema operativo *Android* e *Apple Store* para dispositivos *apple* com sistema operativo *iOS*.

O objectivo, numa fase inicial é lançar a *app* e respectivas campanhas de publicidade e divulgação, nos mercados português e espanhol dada a proximidade cultural e linguística.

4.8.1. Cronograma de lançamento

O cronograma com as actividades chave para lançamento da primeira versão da aplicação está evidenciado no esquema, em baixo:



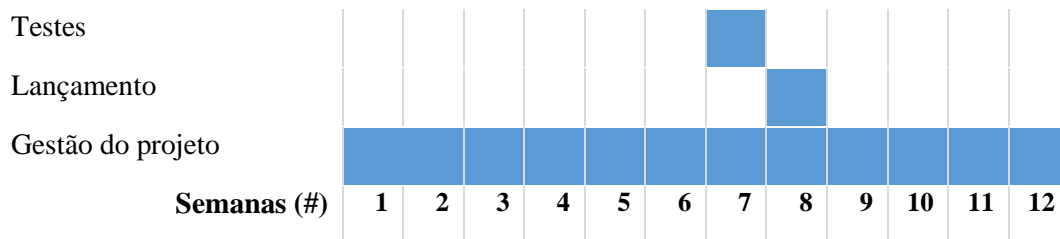


Figura 11 - Cronograma de lançamento da app

4.8.2 Plano de Pessoal

4.8.2.1 Organização



Figura 12- Estrutura Organizacional

Através da figura apresentada pretende-se enquadrar e especificar os principais departamentos da empresa. Assim, subdivide-se do seguinte modo:

- **Gestão estratégica:** irá concentrar-se no alinhamento da visão da empresa com a sua estratégia e actuação interna e externa, coordenando de forma vertical os processos dos restantes departamentos e funcionando como elo de ligação entre estes. Ao departamento de gestão estratégica cabe a visão alargada dos processos, análise contínua do mercado e da concorrência directa e indirecta; definição de metas de crescimento e objectivos; monitorização e coordenação dos restantes departamentos, sendo assim o eixo de ligação entre os diferentes departamentos da empresa. Adicionalmente, deverá acompanhar a evolução do mercado e o surgimento de novas tendências e qual a adopção de estratégias adequadas para o mercado.

- **Gestão de Produto:** em coordenação com a gestão estratégica será responsável pelo desenvolvimento da *app*, desde a sua génese. Juntamente com o programador e *web designer*, este departamento será responsável pela concepção prática da imagem e funcionalidades da *app*. Para isso, este departamento será responsável por tornar a *app* a mais funcional e intuitiva possível, para uma melhor experiência da parte dos utilizadores. Será também responsável pelos devidos desenvolvimentos e melhorias da *app*, consoante o feedback obtido por parte do departamento de gestão estratégica e de operações e dos dados recebidos e trabalhados por parte do serviço Pós-venda e do departamento de Marketing / Comunicação.
- **Gestão operacional/RH:** articulado com o departamento de gestão de produto, caberá a tarefa de assegurar a operacionalidade e o bom funcionamento da aplicação do modo mais acessível e intuitivo possível. Assim, pretende-se que seja feita uma gestão que permita uma utilização acessível e um processo eficiente, rápido e intuitivo na óptica do utilizador, desde o seu registo à sua utilização efectiva. O departamento de gestão operacional deverá possibilitar uma experiência recomendável, fácil e eficaz, por parte dos utilizadores Rundom. Cabe ainda à gestão de operações lidar e gerir as actividades de Recursos Humanos, no que toca ao planeamento e preparação de novas contratações, gestão e controlo de vencimentos de acordo com o regime de contratação. Este departamento deverá ainda ser responsável pela avaliação da prestação dos elementos dos departamentos que lhe são afectos, com vista a promover uma melhoria contínua e maior eficiência das operações.
- **Gestão financeira:** cabe-lhe fazer a análise económico-financeira e respetivas projeções das mais diversas medidas estratégicas e de investimento e desenvolvimento da organização. Deverá consolidar a penetração da aplicação Rundom no mercado com os resultados financeiros alcançados e expectáveis. Sempre em estreita coordenação com a Gestão Estratégica, este departamento será responsável pela gestão e controlo de custos permanente, para um crescimento sustentável e ponderado.
- **Marketing / Comunicação:** em coordenação com a gestão estratégica e gestão de operações, o departamento de marketing/comunicação será responsável por realizar toda a estratégia de comunicação/publicidade, gestão dos canais de comunicação e avaliação das respetivas métricas de alcance das campanhas de

divulgação: - redes sociais, partilhas de *newsletters*, eventos, *leads*, segmentação, nível de *engagement*, nível de penetração no mercado etc. Este assume especial importância numa fase inicial, já que será através deste que se pretende chegar até novos clientes, angariar e mantê-los atualizados acerca de promoções e novidades da RundoM. Atendendo que a RundoM é uma *app* emergente no mercado e sector, é essencial que as campanhas de comunicação sejam efetuadas do modo mais eficiente possível, que permita chegar ao maior número de potenciais clientes para divulgação de uma mensagem clara daquilo que são as necessidades que a RundoM procura suprimir. Através dos dados obtidos a partir do serviço Pós-venda será possível efectuar campanhas de divulgação do serviço RundoM e efectuar uma melhor segmentação daquilo que será esperado por parte do público alvo.

- **Pós-Venda:** tendo como principal objectivo a avaliação da satisfação de clientes e respectiva fidelização, este serviço deverá apresentar dados recolhidos, junto de clientes através de inquéritos periódicos de satisfação pessoal, para que através destes se possa trabalhar na criação de soluções de com vista a uma melhor experiência na utilização da *app* e seu desenvolvimento. Os elementos da equipa de pós-venda, trabalhando de forma integrada com as equipas de marketing e operações, serão responsáveis por apresentar novos factores de atração e retenção de clientes, p.e.: packs promocionais, descontos em artigos associados à RundoM. A obtenção destes dados permitirá em conjunto com o departamento de marketing/ comunicação desenvolver *leads* e campanhas publicitárias de promoção da RundoM com maior eficiência.

4.8.3. Equipa

Dada a necessidade de desenvolvimento da *app* numa fase inicial, a principal preocupação no início da RundoM será o desenvolvimento da *app* para lançar no mercado o mais rapidamente possível. Deste modo, a equipa de desenvolvimento do produto irá ser constituída por duas pessoas especializadas em *web-development* e programação. Os restantes departamentos irão ser constituídos por uma pessoa cada. Sendo que um dos sócios será o sócio-gerente, este irá ficar responsável pelo departamento de gestão estratégica. Outras funções como Recrutamento e serviço Pós-venda será feito em regime de *outsourcing* para o período em questão. De acordo com as previsões de crescimento

expectável, a evolução das equipas deverá evoluir conforme exposto na tabela abaixo:

Tabela 11 - Recursos Humanos Necessários

Função	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Desenvolvimento do produto	2	2	3	4	5	5
Marketing / Comunicação	1	2	2	3	3	3
Gestão Financeira	1	1	2	2	2	2
Gestão Estratégica	1	1	2	2	2	2
Administrativo(a)	1	1	1	2	2	2
Total de Recursos Humanos	6	7	10	13	14	14

4.9 Modelo de gestão e Controlo do Negócio

4.9.1 Formalização Legal da Empresa e contrato social

Numa fase inicial de formalização e constituição da empresa, será constituída por dois sócios. Deste modo, em termos legais optou-se por ser uma Sociedade por Quotas. A constituição da sociedade será dividida de forma repartida – 50/50.

Idealmente o outro sócio, deverá ser alguém com conhecimentos em *web-development* e programação, já que numa fase inicial a principal prioridade é o desenvolvimento do produto e lançamento do mesmo no mercado.

O montante do Capital Social corresponderá a 6000€.

4.9.1.2 Contexto legal

Atendendo que se vai estar a trabalhar com vários dados pessoais dos utilizadores: identificação da localização, dados de cartão de crédito para pagamento no caso da versão Premium, endereço de email, telefone, etc. revela-se de extrema importância, que os aspectos legais de partilha de dados e confidencialidade sejam escrupulosamente cumpridos em concordância com a legislação, nomeadamente Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados 2016/679 (Comissão Europeia 2018). Deste modo, para salvaguardar a empresa de penalizações por incumprimento com a legislação em vigor, aquando do registo de utilizadores na *app*, os novos utilizadores serão obrigados a autorizar o registo

e cedência dos seus dados pessoais e respectiva localização, quando aplicável para poderem utilizar a app.

5. Plano Financeiro

5.1. Projecções Financeiras

5.1.1 Contexto

Na elaboração e desenvolvimento das projecções financeiras afectas ao plano de negócio, foi tido em consideração dados demográficos dos países onde a Runday pretende iniciar a sua atividade: - Portugal (INE2018, PORDATA2018) e Espanha (Expansión - Datosmacro.com – 2018); Estes pressupostos demográficos sobre os quais foram feitas as previsões de vendas, foram realizados juntamente com os dados acerca da faixa etária na qual mais se pratica exercício físico e a percentagem de pessoas que costuma praticar exercício físico no exterior, respectivamente em Portugal e Espanha (Eurobarómetro 472 da Comissão Europeia 2018). Estes dados foram trabalhados juntamente com os dados estatísticos obtidos nas respostas ao inquérito realizado, nomeadamente a percentagem de pessoas que recorrem a *apps* desportivas quando vão correr e a predisposição dos inquiridos para pagar por uma *app* com as funcionalidades da Runday.

Os dados recolhidos para os pressupostos foram os evidenciados abaixo (Tabela 12)

Tabela 12 - Pressupostos Base

Dados demográficos (em milhões)	Portugal	Espanha
População	10	46
População entre 20-59 anos	5,4	22
População Península Ibérica entre 20-59 anos	27,4	
Nº população desportista	2	16
Nº desportistas ao ar livre	0,9	8,3
Total nº desportistas ao ar livre Península Ibérica	9,2	

Fonte: Eurobarómetro 472 - Comissão Europeia 2018, INE2018, PORDATA2018, Expansión - Datosmacro.com – 2018

5.1.2 Pressupostos calculados

Através da informação demográfica obtida, foi considerado que o ano 0 será um ano dedicado essencialmente ao desenvolvimento do produto e divulgação do mesmo. Será também um ano voltado para a angariação de patrocínios e parcerias como meio de alavancagem do negócio. Após o desenvolvimento do produto estar concluído, no ano 0, o principal foco será o marketing/ comunicação do produto, tentando chegar ao maior número possível de potenciais clientes, com uma divulgação clara e objectiva das vantagens da app. Foi considerado que, numa fase inicial, os novos utilizadores irão utilizar a versão base. Posteriormente, parte destes utilizadores irá passar para a versão premium. Face aos diversos concorrentes já estabelecidos no mercado e respectivos clientes fidelizados, considera-se que a conquista da quota de mercado será gradual. Assim, espera-se que no ano 1 se conquiste apenas 2% da quota de mercado (Portugal e Espanha), no ano 2 – 5%, fruto do factor de novidade da app e das campanhas de divulgação da mesma, no ano 3 um crescimento significativo atingindo uma quota de 20%, atendendo a um aumento claro das campanhas de marketing/ divulgação, bem como um maior número de recursos humanos da empresa. Finalmente, é expectável chegar-se ao máximo de 30% de quota de mercado no ano 4 e 5.

Apesar da quota de mercado se referir aos utilizadores angariados, a Runday apenas retirará receitas dos utilizadores com versão premium. Com base no inquérito efetuado na fase inicial deste plano de negócios, chegou-se ao pressuposto que 38% dos utilizadores da Runday seriam clientes pagadores. Para isso foram consideradas as respostas “Sim” – 24,3% - na disposição para pagar pela Versão Premium da Runday e metade das respostas talvez 13,5% ($27\% \text{ [responderam “talvez”]} / 2 = 13,5\%$) sendo que apenas se conseguiria alcançar os 38% de utilizadores pagadores no 4º e 5º ano de operações.

Nas tabelas abaixo estão evidenciados respetivamente (i) pressupostos demográficos para o cálculo do mercado potencial da Runday (desportistas ao ar livre que usam *apps* de desporto); (ii) os cálculos da evolução da quota de mercado conquistada pela Runday ao longo dos próximos 6 anos e (iii) o pressuposto de preço e peso dos clientes “Premium” entre os utilizadores activos da Runday.

Tabela 13- Pressupostos demográficos

Pressupostos	Valor	Fonte
Nº desportistas ar livre - Portugal	0.9 M	Eurostat
Nº desportistas ar livre – Espanha	8.3 M	Eurostat
% desportistas com <i>apps</i> de desporto	45%	com base no inquérito

Tabela 14- Pressupostos quota de mercado

Pressupostos	Unidade	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Preço/ cliente	€/mês	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99
Preço/ cliente	€/ano	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88
Quota de mercado	%	0%	2%	5%	20%	30%	30%
% clientes “Premium”	%	0%	12%	24%	24%	38%	38%

5.1.2 FSE

A previsão de custos em fornecimentos e serviços externos irá traduzir-se do seguinte modo:

Tabela 15- Fornecimentos e Serviços Externos - mês

Eletricidade	80€
Água	30€
Telecomunicações	50€
Apoio legal	200€
Contabilidade	150€
Renda	650€

5.1.3 Mapa de Cash Flows

No seguinte mapa de *Cash flows* foi considerado o *cash flow* de investimento e o *cash flow* operacional. Relativamente ao investimento, este corresponde principalmente à aquisição de activos (computadores) e às entradas de capital dos Sócios. Já os *Cash Flows* de operações dizem respeito ao EBITDA, que inclui o montante das vendas e todos os custos de operações e de onde se deduz o IRC (21%).

Tabela 16- Mapa de Cash flows

RundoM							
CASH FLOWS	Unidades	2020	2021	2022	2023	2024	2025
+ Vendas		0	31.405	164.414	669.557	1.597.728	1.626.750
- Custo das vendas		194.420	222.220	321.320	398.980	434.706	435.505
= EBITDA	€	-194.420	-190.815	-156.906	270.577	1.163.022	1.191.245
- IRC		0	0	0	56.821	244.235	250.162
= Resultado Operacional	€	-194.420	-190.815	-156.906	213.756	918.787	941.084
+ Entradas de sócios		6.000	0	0	0	0	0
- Investimento		2.400	2.800	4.000	5.200	5.600	5.600
= Cash Flow	€	-190.820	-193.615	-160.906	208.556	913.187	935.484
= VAL	€	1.007.397					
=TIR	%	47%					

5.1.4 Avaliação

O VAL foi calculado, em concordância com a seguinte equação:

$$(1) \quad \text{VAL} = -\sum_{k=0}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} + \sum_{k=0}^n \frac{R_k - D_k}{(1+i)^k} + \frac{Vr}{(1+i)^n}$$

Foi considerada a taxa de desconto média da UE de Software/Internet, de 7.25% retirada directamente do Damodaran (2018). O VAL acumulado a 5 anos é de 1.007.397€ e a TIR do projecto 47%.

5.1.5 Análise de Risco/Sensibilidade

Foi efetuada uma análise de risco às principais variáveis do projeto, nomeadamente à sensibilidade do projecto a variações da procura bem como do preço de venda praticado pela RundoM.

Através dos resultados obtidos, (Tabela 19) foi possível estimar o VAL face a uma possível variação do preço ou da procura acima ou abaixo em 5%, 10% ou 15%.

Tabela 17- Análise de sensibilidade ao preço

VAL (€)		Sensibilidade ao preço						
		2.54€	2.69€	2.84€	2.99€	3.14€	3.29€	3.44€
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Sensibilidade à procura	-15%	324.514 €	429.100 €	533.686 €	638.271 €	742.857 €	847.443 €	952.028 €
	-10%	429.100 €	539.838 €	650.575 €	761.313 €	872.051 €	982.789 €	1.093.526 €
	-5%	533.686 €	650.575 €	767.465 €	884.355 €	1.001.245 €	1.118.135 €	1.235.025 €
	0%	638.271 €	761.313 €	884.355 €	1.007.397 €	1.130.439 €	1.253.481 €	1.376.523 €
	5%	742.857 €	872.051 €	1.001.245 €	1.130.439 €	1.259.633 €	1.388.827 €	1.518.021 €
	10%	847.443 €	982.789 €	1.118.135 €	1.253.481 €	1.388.827 €	1.524.173 €	1.659.519 €
	15%	952.028 €	1.093.526 €	1.235.025 €	1.376.523 €	1.518.021 €	1.659.519 €	1.801.018 €

Face aos resultados obtidos na análise de sensibilidade, pode concluir que perante uma variação negativa do preço até -15% (preço de mensalidade de 2.5€ em vez de 2.99€) o VAL manter-se-ia positivo em 638.271€. Adicionalmente, ao se associar uma variação negativa da procura em -15% à variação do preço, conclui-se que o valor do projecto ficaria em 324.514€.

Por fim, foi efectuada uma análise de sensibilidade à taxa de desconto dos *Cash Flows*, concluindo-se que mesmo com uma variação de -15% o VAL manter-se-ia sempre positivo.

Tabela 18- Análise de sensibilidade à taxa de desconto

Δ Tx. Desconto	Taxa de desconto	VAL	Δ VAL
%	%	€	%
-15,0%	6,2%	1.071.086 €	6,3%
-10,0%	6,5%	1.049.448 €	4,2%
-5,0%	6,9%	1.028.222 €	2,1%
-	7,2%	1.007.397 €	-
5,0%	7,6%	986.965 €	-2,0%
10,0%	8,0%	966.918 €	-4,0%
15,0%	8,3%	947.246 €	-6,0%

6. Conclusões

Através da realização do Plano de Negócios foi possível fazer uma análise abrangente da viabilidade da implementação do negócio. Deste modo, foi possível analisar a estratégia

adequada de forma transversal a cada fase e área, ao alinhar todas as informações pertinentes para a tomada de decisão sobre o projecto e sua rentabilidade.

Para compreender a eventual adesão ao produto a nível qualitativo foi realizado um inquérito, com o objetivo de perceber a atractividade do projeto; foram ainda recolhidos dados que permitiram fazer uma estimativa do público alvo a atingir na península Ibérica, tais como o estado do mercado da tecnologia e indicadores demográficos acerca da prática de exercício físico ao ar livre em Portugal e Espanha. Estas informações revelaram-se importantes, no sentido de obter um panorama mais específico acerca do mercado, público-alvo e assim, identificar a melhor estratégia para lançar o produto no mercado e a expectativa de alcance de quota de mercado. Adicionalmente, através do cálculo dos pressupostos e das projeções financeiras expectáveis o VAL é sempre positivo, independentemente da variação considerada na análise de sensibilidade, o que reforça a robustez e rentabilidade do negócio.

Referências Bibliográficas

- Ames (1989) - "How to Devise a Winning Business Plan", *Journal of Business Strategy*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-30.
- App Annie (2019) mobile report. Disponível em: [\[https://www.appannie.com/en/insights/market-data/the-state-of-mobile-2019/\]](https://www.appannie.com/en/insights/market-data/the-state-of-mobile-2019/) [Acesso em: 15/08/2019]
- Banco Mundial (2018) [\[https://data.worldbank.org/topic/urban-development?locations=PT\]](https://data.worldbank.org/topic/urban-development?locations=PT) [Acesso em: 22/07/2019]
- Bhidé, A.V., (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review* 150–161 March–April
- Cantillon (1755)- Higgs, H., (1991). Cantillon's place in economics. In Blaug, M. (Ed.). *Richard Cantillon (1680-1734) and Jacques Turgot (1727-1781)*. Elgar Collection Series. *Pioneers in Economic Series*, vol 9, Aldershot, UK.: Elgar
- Chwolka e Raith (2012)- Anne Chwolka, Mattias G. Raith - *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 3, May 2012, Pages 385-399
- Comissão Europeia (2018) - Special Eurobarometer 472 Report – Sport and Physical Activity 2017. Disponível em: [\[https://ec.europa.eu/sport/news/2018/new-eurobarometer-sport-and-physical-activity_en\]](https://ec.europa.eu/sport/news/2018/new-eurobarometer-sport-and-physical-activity_en) [Acesso em: 2/03/2019]
- Comissão europeia 2019 – Summer 2019 Economic Forecast - Spain. Disponível em: [\[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/spain/economic-forecast-spain_en\]](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/spain/economic-forecast-spain_en) [Acesso em: 14/08/2019]
- Damodaran Aswath (2018) disponível em: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm [Acesso em: 28/09/2019]
- Delmar, F., Shane, S.A., (2003) - Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24, 1165–1185
- Eurostat (2019a) - How much exercise do you do in a week? Disponível em: [\[https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190328-1\]](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190328-1) [Acesso em: 15/10/2019]
- Eurostat (2019b) – Estatísticas do emprego - desemprego Espanha. Disponível em: [\[https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10080620/3-30082019-BP-EN.pdf/b72a9f8b-7570-4ab7-91b7-9af86d15ff77\]](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10080620/3-30082019-BP-EN.pdf/b72a9f8b-7570-4ab7-91b7-9af86d15ff77) [Acesso em: 22/08/2019]

- Ericsson Mobility Visualizer - Ericsson (June 2019) disponível em:
[<https://www.ericsson.com/en/mobility-report/mobility-visualizer?f=1&ft=1&r=2,3,4,5,6,7,8,9&t=8&s=1,2,3&u=1&y=2018,2024&c=1>]
[Acesso em: 17/08/2019]
- ExpansiónDatosmacro.com - 2018. Disponível em:
[<https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>] [Acesso em: 13/08/2019]
- Flurry Analytics (2017) – The state of Mobile: Europe Edition. Disponível em:
[<https://flurrymobile.tumblr.com/post/169545749110/state-of-mobile-2017-mobile-stagnates>] [Acesso em: 5/09/2019]
- FMI (2019) - IMF Executive Board Concludes 2019 Article IV Consultation with Portugal. Disponível em: [<https://www.imf.org/en/Countries/PRT>] [Acesso em: 15/03/2019].
- Gartner, W.B. (1990). “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?” Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/222889205_What_are_we_talking_about_when_we_talk_about_entrepreneurship_The_Journal_of_Business_Venturing_5_15-25 [Acesso em 22/01/2019]
- Google Consumer Barometer (2018) – Disponível em:
<https://www.consumerbarometer.com/en/graphbuilder/?question=N1&filter=country:portugal,spain> [Acesso em: 22/02/2019]
- GSMA Intelligence Report, 2019. Disponível em:
[<https://www.gsmainelligence.com/research/2019/02/the-mobile-economy-2019/731/>] [Acesso em: 17/08/2019]
- Global Data Reportal (2018) – digital 2019: global digital overview. Disponível em:
[<https://datareportal.com/search?q=digital%202018%20europe>] [Acesso em: 10/08/2019]
- Global Entrepreneurship Monitor (2010) - How GEM defines Entrepreneurship. Disponível em: [<https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>] [Acesso em: 22/08/2019];
- GSMA Intelligence 2019 – The Mobile Economy 2019. Disponível em:
[<https://www.gsmainelligence.com/research/?file=b9a6e6202ee1d5f787cfebb95d3639c5&download>] [Acesso em: 3/06/2019]
- Harvard (2007). Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series). Harvard Business Press Books

- Honig, Benson & Karlsson, Tomas (2004) - Institutional Forces and the Written Business Plan. *Journal of Management* 30. 10.1016/j.jm.2002.11.002. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228264253_Institutional_Forces_and_the_Written_Business_Plan] [Acesso em: 14/02/2019].
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). Modelo de Plano de Negócios. Disponível em: [http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18.] [Acesso em: 14/03/2019]
- INE (2019) - Instituto Nacional de Estatística. Estatísticas Mensais de Emprego e Desemprego, setembro 2019. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=353913955&DESTAQUESmodo=2] [Acesso em: 11/09/2019]
- Isabel Machado, Francisco Coelho e Mário Coelho (2014) - “Prática da corrida em Portugal” - IPAM – The Marketing School. Disponível em: [https://www.dinheirovivo.pt/invalidos/correr-esta-na-moda-e-e-um-negocio-quem-sao-os-runners-portugueses/;/] [Acesso em: 17/03/2019]
- Jack Brinckman, Dietmar Grichnik, Diana Kapsa (2010). “Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms” - *Journal of Business Venturing*: Volume 25, Issue 1, 2010, Pages 24-40. disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608001109?via%3Dihub] [Acesso em: 10/04/2019]
- Kepios analysis - Data Reportal 2018 – Global Digital Overview. Disponível em: [https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview] [Acesso em: 03/08/2019]
- Kuratko, D. F. (2009b), *Introduction to Entrepreneurship*. South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D. F. (2009a). Donald F. Kuratko, Richard M. Hodgetts (2009). *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*, Thomson South-Western publishing - Power Point Presentation by Charles Cook, The University of West Alabama. Disponível em: [http://www.drluisortiz.com/PPT/Kuratko%20e%20Ch%2012.ppt] [Acesso em: 22/02/2019]
- Levitt (1965) - Levitt, T. (1965) Exploit the Product Life Cycle - *Harvard Business Review*, 43, 81-94

- Ludwig Von Mises (1962), *Planning for Freedom*, Memorial Edition disponível em: [\[https://mises.org/library/planning-freedom-and-twelve-other-essays-and-addresses-\]](https://mises.org/library/planning-freedom-and-twelve-other-essays-and-addresses-) [Acesso em: 5/3/2019]
- Ludwig Von Mises (1962), 1949/1996. *Human Action: A Treatise on Economics*. Fourth Revised Edition ed. San Francisco: Fox & Wilkes. Disponível em: [\[http://www.cmi-gold-silver.com/pdf/humanaction.pdf\]](http://www.cmi-gold-silver.com/pdf/humanaction.pdf) [Acesso em: 22/02/2019]
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press. Disponível em: [\[https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20%20chapter%201.pdf\]](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20%20chapter%201.pdf) [Acesso em: 3/05/2019]
- Reynolds Paul D. (2005): *Entrepreneurship Research Innovator, Coordinator, and Disseminator*. *Small Business Economics*. 24. 351-358. 10.1007/s11187-005-0690-z. Disponível em: [\[https://www.researchgate.net/publication/5158285_Paul_D_Reynolds_Entrepreneurship_Research_Innovator_Coordinator_and_Disseminator\]](https://www.researchgate.net/publication/5158285_Paul_D_Reynolds_Entrepreneurship_Research_Innovator_Coordinator_and_Disseminator) [Acesso em: 2/02/2019]
- Lange (2007) Lange, J.E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., Bygrave, W.D., 2007. *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: a study of 116 new ventures*. *Venture Capital* 9, 237–256. Disponível em: [\[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13691060701414840\]](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13691060701414840) [Acesso em: 7/03/2019]
- OCDE (2001) - Nidam A. Richard G. 2008 - *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. Disponível em: https://www.academia.edu/25526008/ENTREPRENEURSHIP_What_is_entrepreneurship [Acesso em: 2/2/2019]
- Organização Mundial da Saúde (2011) - *Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health*. Disponível em: [\[https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity\]](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity) [Acesso em: 15/10/2019]
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) - 18-19. *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. Disponível em: [\[https://www.researchgate.net/figure/Business-Model-Canvas-Osterwalder-A-and-Pigneur-Y-2010-18-19-Business-Model_fig2_281937110\]](https://www.researchgate.net/figure/Business-Model-Canvas-Osterwalder-A-and-Pigneur-Y-2010-18-19-Business-Model_fig2_281937110) [Acesso em: 15/07/2019]
- PORDATA (2018) – Base de dados de Portugal contemporâneo

- Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados 2016/679 - Comissão Europeia (2018). Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations_pt] [Acesso em: 25/09/2019]
- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of innovations* (1st ed.). New York: Free Press of Glencoe
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: [<https://www.cambridge.org/core/books/perspectives-on-technology/notes/FB8FA4DFA83ED3901F3385AD388CCE3B>] [Acesso em: 1/03/2019]
- Schumpeter, Joseph A. (1934a). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (2000b). *Entrepreneurship as Innovation*. E *Entrepreneurship: The Social Science View*, Vol. , p. 51-75 2000. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1512266] [Acesso em: 19-06-2019]
- Shane, S & S. Venkataraman. (2000a) - *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *The Academy of Management Review*, 25(1): 217-26.
- Shane, S & S. Venkataraman (2000b), *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226
- Sensor Tower (2019) - *Store Intelligence Digest 2019*. Disponível em: [<https://sensortower.com/reports>] [Acesso em: 22/05/2019]

Anexos

Tabela 1 - Metodologias de Organização do Plano de Negócios

IAPMEI (2013)	Delloite & Touche (2009)	Ernst & Young (2001)	Harvard (2007)	Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da Empresa	Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Produto e Serviço	Descrição do Negócio	Historial da Empresa
Mercado Subjacente	Gestão e Organização	Análise de Mercado	Análise da Envolve do Negócio	Descrição do Negócio
A ideia e posicionamento do mercado	Mercado e Concorrência	Marketing e Vendas	Análise do Sector	Caracterização do mercado
Negócio/ Produto/Ideia	Produto e Serviço	Recursos Humanos	Análise da Concorrência	Marketing
Estratégia Comercial	Marketing e Vendas	Requisitos Financeiros	Análise do Mercado	Operações
Projeções Financeiras	Informação Financeira	Plano de Operações	Plano de Marketing	Projeções Financeiras
Gestão e Controlo de Negócio		Avaliação do risco do negócio	Operações	Análise de risco
Investimento Necessário		Plano de Acção e Metas	Recursos Humanos	Modelo de Gestão e Controlo
		Alianças estratégicas	Plano Financeiro	Calendarização
		Anexos	Anexos	Anexos

Fonte: IAPMEI (2013), Delloite & Touche (2009), Ernst & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2009)

Tabela 2 - Metodologia de Organização Adoptada

Metodologia adoptada
Sumário Executivo
Descrição do Negócio
Mercado Subjacente
A ideia e posicionamento do mercado
Análise da Concorrência
Análise do Mercado
Plano de Marketing
Operações
Gestão e Controlo de Negócio
Plano Financeiro
Anexos

Tabela 3 - Ranking global de tipologia de aplicações móveis

Google Play: 2018 Downloads	Google Play: 2018 Spend	iOS: 2018 Downloads	iOS: 2018 Spend
Categoria	Categoria	Categoria	Categoria
Jogos	Jogos	Jogos	Jogos
Ferramentas	Social	Foto e Vídeo	Entretenimento
Entretenimento	Entretenimento	Entretenimento	Social Networking
Comunicação	Lifestyle	Utilidades	Música
Fotografia	Música & Audio	Social Networking	Foto e Vídeo
Social	Produtividade	Compras	Lifestyle
Musica e Audio	Comunicação	Lifestyle	Saúde & Fitness
Video Players/edição	Saúde & Fitness	Finanças	Produtividade
Produtividade	Dating	Produtividade	Livros
Compras	Educação	Educação	Educação

Fonte: App annie, “The state of mobile in 2019” report (Janeiro 2019)

Tabela 4 - Utilizadores de apps fitness e nutrição mundialmente (milhões)

2018	2025
753,1	972,4

Fonte: Statista (2019)

Tabela 5 - Valor de receita das apps no segmento de fitness mundialmente (milhões)

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1583,38€	1866,31€	2137,39€	2374,25€	2565,68€	2711,77€	2818,87€

Fonte: Statista (julho 2019)

Tabela 6 - Análise da Concorrência

Características	Runday	Runkeeper	MapMyrun	C25K	Strava	Charity Miles	Nike + Run Club	Runtastic
1. Planeamento de treinos	✓				✓		✓	✓
2. Diversificação actividades	✓	✓	✓					✓
3. Sugestão de treinos	✓	✓	✓	✓				✓
4. Personalização de treinos	✓	✓	✓				✓	✓
5. Definição de metas	✓		✓	✓		✓	✓	✓
6. Monitorização			✓	✓	✓		✓	✓
7. Sociabilidade	✓	✓	✓		✓	✓		
8. Desafios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
9. Gratuitidade	✓		✓		✓	✓	✓	✓
10. Encontros pessoais	✓							
11. Criação de grupos	✓	✓	✓		✓	✓		
12. Sincronização com outros dispositivos	✓		✓		✓		✓	

Tabela 7 - Análise SWOT

Strenghts	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Conceito inovador; - Versão gratuita; - Versão premium com preço muito acessível; - Versão premium com funcionalidades extra; - Descontos em artigos desportivos; - Interesse por parte do público-alvo em correr com companhia; - Baixas despesas de manutenção da aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventual receio, por parte de alguns utilizadores, relativamente a treinar com outro utilizador desconhecido; - <i>App</i> dependente das <i>reviews</i> dos utilizadores. - Empresa de pequena dimensão Muita dependência da fidelização dos utilizadores
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da preocupação geral em adoptar hábitos de vida saudável; - Sensibilização para a prática de desporto; - Mercado das aplicações móveis em crescimento; - Interesse em praticar desporto a custos baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência forte com presença estabelecida no mercado; - Crescimento de actividades desportivas em <i>indoor</i>; - Pouca disponibilidade para a prática de desporto regular.

Tabela 8 - Segmentação do perfil de clientes

Categoria	Descrição
<i>“Millennials”</i>	- Jovens com idades compreendidas entre os 23 e os 38 anos. Normalmente são pessoas mais preocupadas em manter um estilo de vida saudável através da prática de desporto e da alimentação. Tem preocupação com a sua condição física e praticam desporto com regularidade (2 ou + vezes por semana)
<i>“Geração X”</i>	- Pessoas de meia idade, com idades compreendidas entre os 49 e os 59. Usualmente este tipo de utilizadores pratica desporto para se manter saudável, com alguma regularidade (1 a 2 vezes por semana)

Tabela 9 - Funcionalidades Versão Base vs. Versão Premium

Versão Base (Gratuita)	Versão Premium (Custo associado)
<ul style="list-style-type: none"> - Conexão de utilizadores através da opção “convidar”, de modo a facilitar a combinação e marcação de treinos/corridas com companhia (“chat” individual integrado); - Registo de <i>reviews</i> e de actividades realizadas; - Participação em desafios de superação e comparação do exercício físico com as dos outros amigos e/ou outros utilizadores. - Monitorização do exercício físico: distância percorrida, velocidade, ritmo cardíaco, calorias queimadas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexão de utilizadores através da opção “convidar”, de modo a facilitar a combinação de treinos/corridas com companhia (“chat” individual integrado) - Registo de <i>reviews</i> e de actividades realizadas; - Participação em desafios de superação e comparação do exercício físico com as dos outros amigos e/ou outros utilizadores. - Monitorização do exercício físico: distância percorrida, velocidade, ritmo cardíaco, calorias queimadas, etc. - Possibilidade de visualização de quais dos seus amigos estão atualmente a treinar; - Utilização da aplicação livre de publicidade; - Acompanhamento físico personalizado; - Planos alimentares e conselhos de nutrição desportiva adaptados aos objetivos dos utilizadores; - Criação de grupos entre utilizadores com chat integrado; - Sugestão de novos trajectos consoante o registo de histórico; - Acesso a descontos em artigos

	desportivos e de suplementação; - Descontos em consultas de nutrição junto de um parceiro Rundo.
--	---

Tabela 10 - Preços das principais apps de running do mercado - Versão Premium

Aplicação	Preço € - Versão Premium
Strava	7,99
Map my run	5,99
Runtastic Pro Running	4,99
Runkeeper	9,99
Total preço médio	7,24

Fonte: Strava, Map my run, Runtastic Pro Running, Runmeter

Tabela 11 - Recursos Humanos Necessários

Função	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Desenvolvimento do produto	2	2	3	4	5	5
Marketing / Comunicação	1	2	2	3	3	3
Gestão Financeira	1	1	2	2	2	2
Gestão Estratégica	1	1	2	2	2	2
Administrativo(a)	1	1	1	2	2	2
Total de Recursos Humanos	6	7	10	13	14	14

Tabela 12 - Pressupostos Base

Dados demográficos (em milhões)	Portugal	Espanha
População	10	46
População entre 20-59 anos	5,4	22
População Península Ibérica entre 20-59 anos	27,4	
Nº população desportista	2	16
Nº desportistas ao ar livre	0,9	8,3
Total nº desportistas ao ar livre Península Ibérica	9,2	

Fonte: Eurobarómetro 472 - Comissão Europeia 2018, INE2018, PORDATA2018, Expansión - Datosmacro.com – 2018

Tabela 13 - Pressupostos demográficos

Pressupostos	Valor	Fonte
Nº desportistas ar livre - Portugal	0.9 M	Eurostat
Nº desportistas ar livre – Espanha	8.3 M	Eurostat
% desportistas com <i>apps</i> de desporto	45%	com base no inquérito

Tabela 14 - Pressupostos quota de mercado

Pressupostos	Unidade	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Preço/ cliente	€/mês	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99
Preço/ cliente	€/ano	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88
Quota de mercado	%	0%	2%	5%	20%	30%	30%
% clientes “Premium”	%	0%	12%	24%	24%	38%	38%

Tabela 15 - Fornecimentos e Serviços Externos - mês

Eletricidade	80€
Água	30€

Telecomunicações	50€
Apoio legal	200€
Contabilidade	150€
Renda	650€

Tabela 16 - Mapa de Cash flows

Rundom							
CASH FLOWS	Unidades	2020	2021	2022	2023	2024	2025
+ Vendas		0	31.405	164.414	669.557	1.597.728	1.626.750
- Custo das vendas		194.420	222.220	321.320	398.980	434.706	435.505
= EBITDA	€	-194.420	-190.815	-156.906	270.577	1.163.022	1.191.245
- IRC		0	0	0	56.821	244.235	250.162
= Resultado Operacional	€	-194.420	-190.815	-156.906	213.756	918.787	941.084
+ Entradas de sócios		6.000	0	0	0	0	0
- Investimento		2.400	2.800	4.000	5.200	5.600	5.600
= Cash Flow	€	-190.820	-193.615	-160.906	208.556	913.187	935.484
= VAL	€	1.007.397					
=TIR	%	47%					

Tabela 17 - Análise de sensibilidade ao preço

VAL (€)		Sensibilidade ao preço						
		2.54€	2.69€	2.84€	2.99€	3.14€	3.29€	3.44€
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Sensibilidade à procura	-15%	324.514 €	429.100 €	533.686 €	638.271 €	742.857 €	847.443 €	952.028 €
	-10%	429.100 €	539.838 €	650.575 €	761.313 €	872.051 €	982.789 €	1.093.526 €
	-5%	533.686 €	650.575 €	767.465 €	884.355 €	1.001.245 €	1.118.135 €	1.235.025 €
	0%	638.271 €	761.313 €	884.355 €	1.007.397 €	1.130.439 €	1.253.481 €	1.376.523 €
	5%	742.857 €	872.051 €	1.001.245 €	1.130.439 €	1.259.633 €	1.388.827 €	1.518.021 €
	10%	847.443 €	982.789 €	1.118.135 €	1.253.481 €	1.388.827 €	1.524.173 €	1.659.519 €
	15%	952.028 €	1.093.526 €	1.235.025 €	1.376.523 €	1.518.021 €	1.659.519 €	1.801.018 €

Tabela 18 - Análise de sensibilidade à taxa de desconto

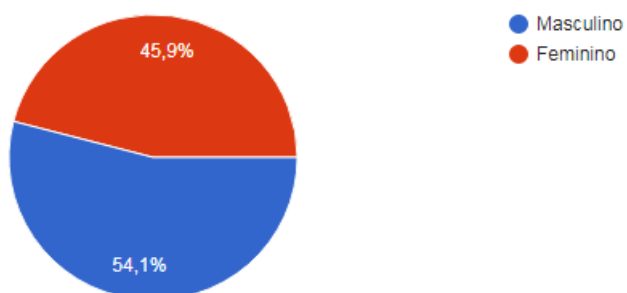
Δ Tx. Desconto	Taxa de desconto	VAL	Δ VAL
%	%	€	%
-15,0%	6,2%	1.071.086 €	6,3%

-10,0%	6,5%	1.049.448 €	4,2%
-5,0%	6,9%	1.028.222 €	2,1%
-	7,2%	1.007.397 €	-
5,0%	7,6%	986.965 €	-2,0%
10,0%	8,0%	966.918 €	-4,0%
15,0%	8,3%	947.246 €	-6,0%

Resultados do Inquérito

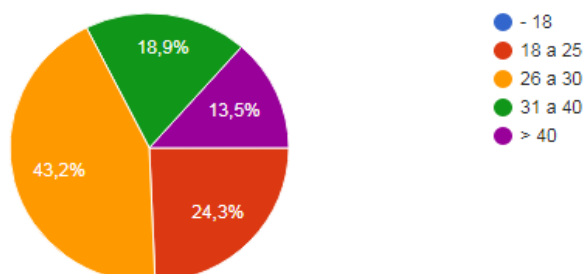
Género

227 respostas



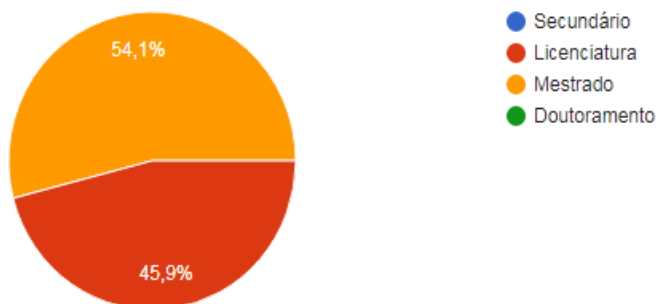
Idade

227 respostas



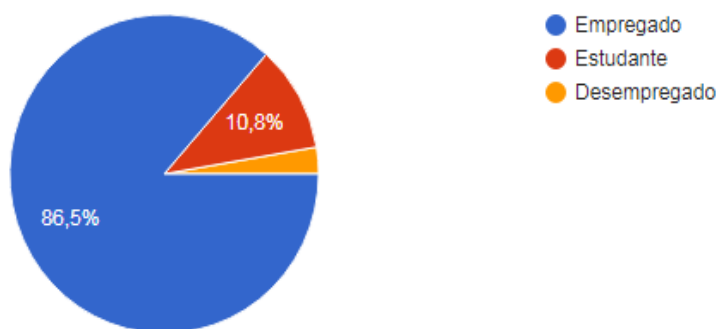
Habilitações Literárias

227 respostas



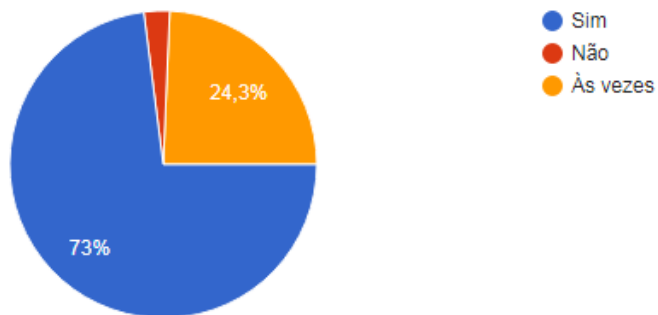
Situação Profissional

227 respostas



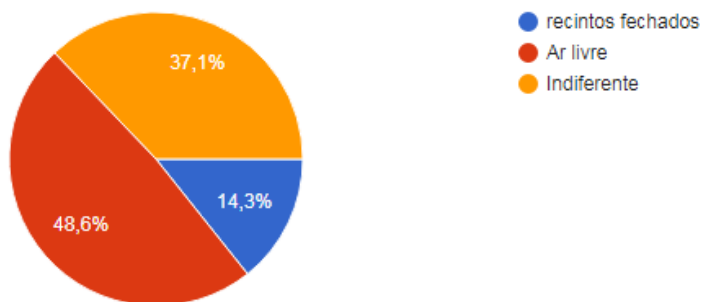
Pratica Exercício Físico

227 respostas



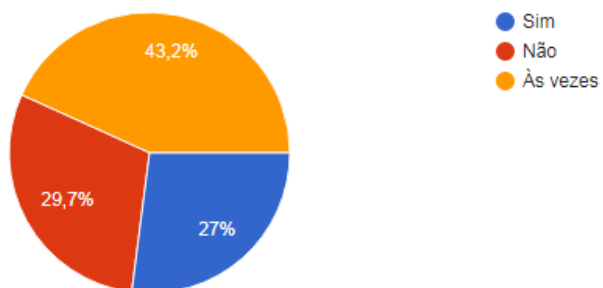
Se sim, prefere praticar desporto em:

227 respostas



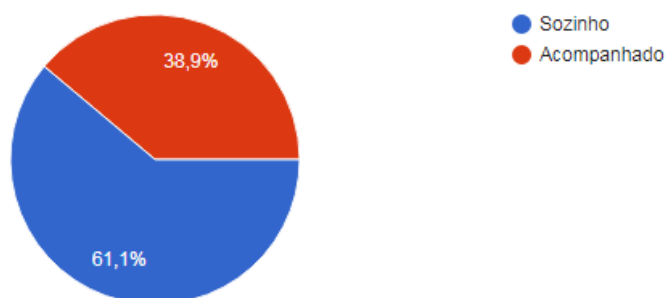
Costuma correr

227 respostas



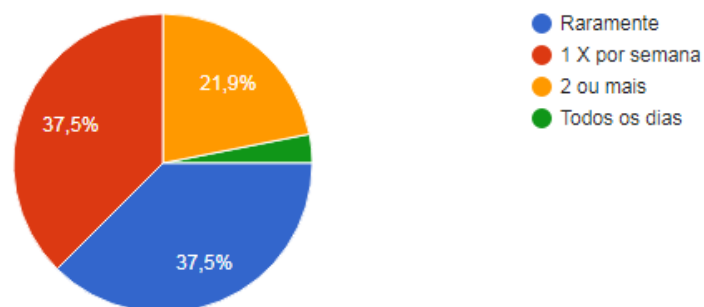
Costuma fazer exercício físico sozinho ou acompanhado?

227 respostas



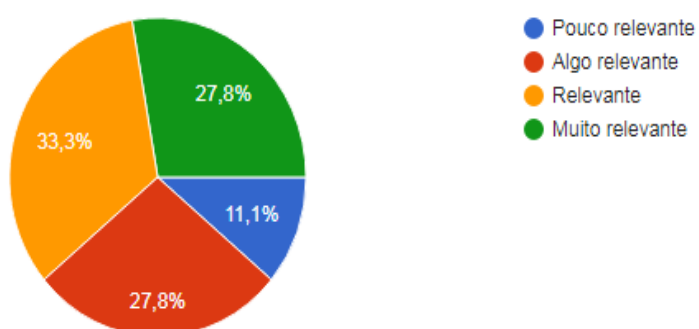
Com que regularidade

227 respostas



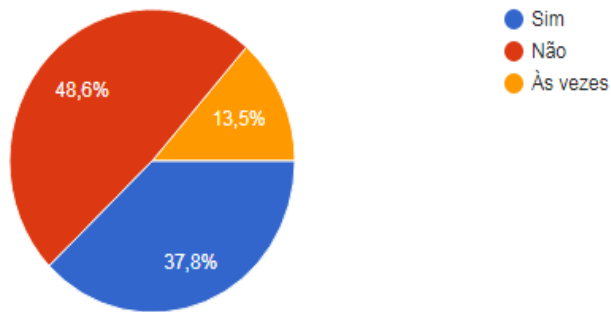
Até que ponto considera relevante treinar acompanhado(a)

227 respostas



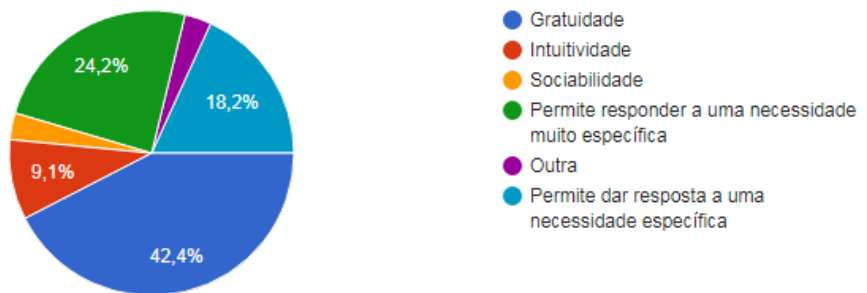
Utiliza aplicações móveis desportivas?

227 respostas



Quando utiliza aplicações móveis, o que mais valoriza?

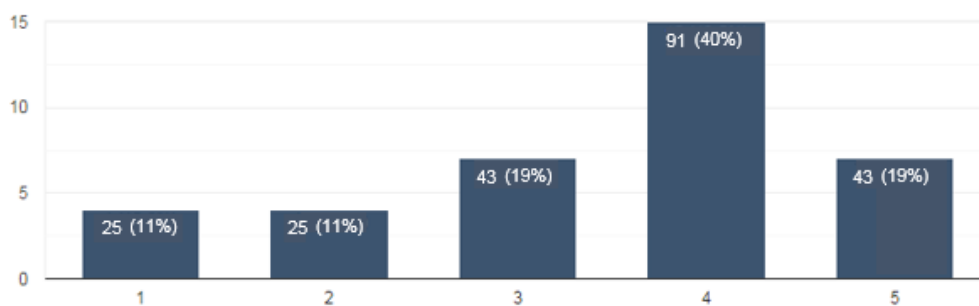
227 respostas



Num grau de 1 a 5, quão interessante consideraria uma aplicação desportiva que permitisse encontrar pessoas com os mesmos hábitos e interesses e partilhar a experiência pessoalmente?

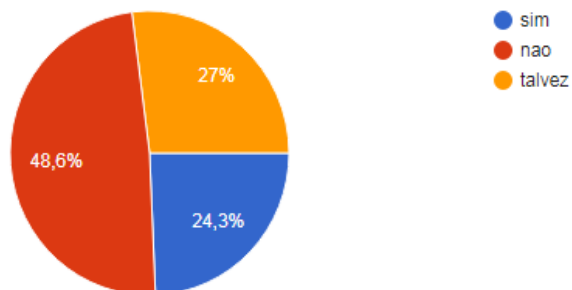


227 respostas



Estaria disposto a pagar por uma aplicação com as funcionalidades anteriormente mencionadas, se esta permitisse obter descontos em artigos desportivos, suplementação e consultas de nutrição?

227 respostas



Se sim, quanto estaria disposto a pagar por mês?

227 respostas

