



Universidades Lusíada

Silva, Álvaro Rafael Oliveira da

Investigação envolvente e estudo de viabilidade económica para projeto de investimento internacional : PROB

<http://hdl.handle.net/11067/5971>

Metadados

Data de Publicação

2020

Resumo

O Projeto PROB é uma ideia simples, mas revolucionária e inovadora. Um modelo de negócio simples que atua com plataformas digitais, site na internet e aplicações móveis para smartphones. O projeto consiste em vender rifas/fazer pequenos sorteios eletrónicos de produtos e serviços com custos de fração muito baixos e grande probabilidade de ganho para os clientes, onde a PROB retém uma margem de lucro sobre cada sorteio. A PROB terá atividade com todo o tipo de produtos e serviços, telemóveis, vi...

The PROB Project is a simple idea, but revolutionary and single. A simple business model that works with digital platforms, websites and mobile applications for smartphones. The project consists of selling raffles / making small electronic sweepstakes/lotteries of products and services with very low fractional costs and high probability of winning to customers, where PROB gets a profit on each sweepstake. PROB will be active in all kind of products and services, mobile phones, travel, clothing,...

Palavras Chave

Gestão de Operações, Engenharia, Investimentos, Inovação

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

no

Coleções

[ULF-FET] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T22:45:22Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA – NORTE
Campus de Vila Nova de Famalicão

FACULDADE DE ENGENHARIAS E TECNOLOGIAS

**Investigação envolvente e estudo de viabilidade económica
para projeto de investimento internacional:
PROB**

Álvaro Rafael Oliveira Da Silva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Operações

Vila Nova de Famalicão, 2020



UNIVERSIDADE LUSÍADA – NORTE
Campus de Vila Nova de Famalicão

FACULDADE DE ENGENHARIAS E TECNOLOGIAS

**Investigação envolvente e estudo de viabilidade económica
para projeto de investimento internacional:
PROB**

Álvaro Rafael Oliveira Da Silva

Orientador: Professor Doutor Filipe Chaves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Operações

Vila Nova de Famalicão, 2020

Resumo

O Projeto PROB é uma ideia simples, mas revolucionária e inovadora. Um modelo de negócio simples que atua com plataformas digitais, *site* na internet e aplicações móveis para *smartphones*.

O projeto consiste em vender rifas/fazer pequenos sorteios eletrônicos de produtos e serviços com custos de fração muito baixos e grande probabilidade de ganho para os clientes, onde a PROB retém uma margem de lucro sobre cada sorteio. A PROB terá atividade com todo o tipo de produtos e serviços, telemóveis, viagens, roupas, câmaras fotográficas, carros, tudo que seja possível imaginar a PROB terá para realizar sonhos e proporcionar felicidade aos seus clientes.

Foi feita uma revisão de literatura dos temas envolventes, empreendedorismo, jogo online, e-commerce e gestão de operações. O relatório conta ainda com uma análise financeira que projeta a viabilidade económica de toda a operação.

Para facilitar e captar a atenção do leitor foi alterada a estrutura tradicional de um projeto de investimento, sendo apresentadas primeiro as necessidades e as projeções financeiras e depois todo o detalhe e legislação envolvida no projeto.

Palavras-Chaves: Gestão, Investimento, Internacional, Operações, Inovação, Viabilidade financeira, legislação internacional

Abstract

The PROB Project is a simple idea, but revolutionary and single. A simple business model that works with digital platforms, websites and mobile applications for smartphones.

The project consists of selling raffles / making small electronic sweepstakes/lotteries of products and services with very low fractional costs and high probability of winning to customers, where PROB gets a profit on each sweepstake. PROB will be active in all kind of products and services, mobile phones, travel, clothing, cameras, cars, everything imaginable, PROB will make dreams come true and bring happiness to customers.

A literature review of the main related topics, entrepreneurship, online gambling, e-commerce, and operations management was conducted. The report also includes a financial analysis that projects the economic viability of an entire operation.

To facilitate and capture the reader's attention, the traditional structure of an investment project has been changed by first presenting the needs and financial projections and then all the detail and legislation involved in the project.

Keyword: Management, Project, Investment, International, Operations, Innovation, Financial viability, international legislation

Agradecimentos

Estou muito grato pela possibilidade de ter frequentado a Universidade Lusíada – Norte, este é o culminar de uma estadia de cinco anos nesta universidade que tanto me impulsionou, estou muito grato a todos os professores, desde a licenciatura até à fase final do mestrado.

Um especial agradecimento ao professor doutor Filipe Chaves pelo tempo que dedicou e pelo conhecimento que me transmitiu ao longo da realização desta dissertação.

Queria também demonstrar a minha gratidão com o professor doutor Rui Silva que me ajudou de forma voluntária com algumas questões específicas desta dissertação.

Um agradecimento às minhas irmãs e ao meu irmão pela motivação, em especial à minha mãe que sempre me ajudou e incentivou a fazer mais e melhor.

Índice

Capítulo 1	Introdução	1
1.1.	Enquadramento	2
1.2.	Objetivos	2
1.3.	Apresentação	3
Capítulo 2	Estado da Arte	5
2.1.	Empreendedorismo	6
2.1.1.	Empreendedorismo Digital	12
2.2.	Lotarias	20
2.3.	Jogos Online, Sorte e casino	23
2.4.	E-Commerce	31
2.5.	Gestão de operações na criação de uma empresa do ramo digital	41
Capítulo 3	Ideia de Negócio	46
3.1.	Esboço da ideia	47
3.2.	Pontos críticos ao desenvolvimento do projeto	49
3.3.	Serviço Prestado	50
3.3.1.	Serviço de jogo (Possibilidade 1) – Sorteio/Lotaria	50
3.3.2.	Serviço de Jogo (Possibilidade 2) – Jogo	51
Capítulo 4	Necessidades do Projeto	53
4.1.	Tecnológicas	54
4.2.	Outsourcing ou Subcontratação	54
4.3.	Recursos Humanos	55
Capítulo 5	Projeções financeiras	58
5.1.	Pressupostos do Projeto	59
5.2.	Vendas	59
5.3.	Custos dos produtos e serviços sorteados	63
5.4.	Fornecimentos e Serviços externos	64
5.5.	Gastos com Pessoal	65
5.6.	Fundo de Maneio	67

5.7.	Investimento	67
5.1.	Financiamento.....	67
5.2.	Ponto Crítico.....	68
5.3.	Demonstração de Resultados	69
5.4.	Cash Flow	69
5.5.	Plano Financeiro.....	70
5.6.	Balanços Previsionais	70
5.7.	Indicadores.....	71
5.8.	Avaliação do Projeto e Conclusões	72
Capítulo 6	Plano de Marketing Digital.....	74
6.1.	Mercado	75
6.1.1.	Público-alvo do negócio e dimensão deste público	75
6.1.2.	Proposta de Valor.....	78
6.2.	ANALISE PEST	78
6.2.1.	Políticas	78
6.2.2.	Económicas.....	79
6.2.3.	Sociais.....	79
6.2.4.	Tecnológicas.....	79
6.3.	Análise SWOT	80
6.4.	Objetivos	81
6.5.	Estratégia.....	82
6.6.	Táticas Comerciais.....	83
6.6.1.	Marketing Mix	83
6.6.2.	Ações	85
6.7.	Gestão e Controlo	86
6.7.1.	<i>KPI's- Key Performance Indicators</i>	86
6.7.2.	Contabilidade	89
6.7.3.	CiberSegurança.....	89
Capítulo 7	Implementação do Projeto	90
7.1.	Sede em Malta	91
7.2.	Enquadramento do Projeto à legislação Maltesa	93
7.2.1.	Classificação do tipo de jogo segundo legislação Maltesa.....	93
7.2.2.	Regulamento e Autorizações de Jogo	93

7.2.3.	Jogos isentos de licença e Jogos de Baixo Risco.....	96
7.2.4.	Custos para obtenção da licença de jogo de Malta	97
7.2.5.	Contribuições	97
7.2.6.	Critérios para ser considerada empresa <i>StartUp</i>	100
7.3.	Questões Técnicas e legais das plataformas online	100
7.3.1.	Requisitos de Divulgação.....	100
7.3.2.	Termos e condições.....	101
7.3.3.	Regras de Jogo.....	101
7.3.4.	Jogo responsável	101
7.3.5.	Limites	102
7.3.6.	Suporte	102
7.3.7.	Retorno/possibilidade de ganho do jogador.....	102
7.3.8.	Proteção de menores	103
7.3.9.	Proteção dos fundos dos jogadores	103
7.3.10.	Reclamações e litígios	103
7.4.	Regulamento de Subcontratação.....	104
7.4.1.	Regulamento interno de Subcontratação de fornecedores.....	104
7.5.	Definição de funções chave	105
7.6.	Configurações Técnicas chave e componentes essenciais.....	106
7.6.1.	Contas de Jogadores	107
7.6.2.	Requisitos de informações a prestar.....	107
Capítulo 8	Diagnóstico da Situação	109
8.1.	Firma e Marca	110
8.2.	Plataforma digital.....	111
Capítulo 9	Conclusão.....	114
9.1.	Conclusões Gerais	115
9.2.	Trabalhos futuros	116
Fontes	117

Lista de Figuras

Figura 1. Fluxograma de funcionamento dos sorteios PROB.....	51
Figura 2. Fluxograma de funcionamento dos Jogos PROB.....	52
Figura 3. Dinâmica SWOT do projeto.....	81
Figura 4. Orçamentos e objetivos definidos para o plano de marketing.....	82
Figura 5. Logotipo da marca.....	110
Figura 6. Logotipo abreviado da marca.....	110
Figura 7 Página principal da plataforma.....	111
Figura 8. Página pessoal do utilizador.....	112
Figura 9 BackOffice da plataforma.....	112

Lista de Tabelas

Tabela 1. Peso das vendas mundiais de Jogos de Estado por continente	22
Tabela 2. Pressupostos do Projeto.....	59
Tabela 3 Excerto o relatório anual de contas <i>The European Lotteries</i>	61
Tabela 4 Receitas das principais empresas no mercado de jogo online.....	61
Tabela 5. Receita em Vendas	63
Tabela 6. Custo dos produtos e serviços sorteados.....	64
Tabela 7. Fornecimentos e Serviços contratados	64
Tabela 8. Gastos com Pessoal	66
Tabela 9. Necessidades de Fundo de Maneio.....	67
Tabela 10. Investimento a executar	68
Tabela 11. Financiamento necessário	68
Tabela 12. Pontos Críticos	69
Tabela 13. Demonstração de Resultados Previsional	69
Tabela 14. Cash Flow Previsional	70
Tabela 15. Plano financeiro.....	70
Tabela 16. Balanços Previsionais.....	71
Tabela 17. Indicadores das Previsões.....	72
Tabela 18. Avaliação do Investidor	73
Tabela 19. Dados Demográficos, União Europeia (EUROSTAT 2019)	75
Tabela 20. Custo de obtenção de licença de jogo.....	97
Tabela 21. Parte A - Serviços de jogos de tipo 1 (MGA 2018).....	98
Tabela 22. Parte E - Taxa de licença anual fixa (MGA 2018)	98

Lista de Equações

Equação 1 Cálculo de captação de percentagem do mercado atual	62
Equação 2. Taxa de conversão	87
Equação 3. Custo de Aquisição Cliente	87
Equação 4. Ticket Médio	88
Equação 5. Taxa de Abandono do carrinho	88
Equação 6. Tempo de vida de cliente	88
Equação 7. Taxa de retorno sobre valor investido.....	88
Equação 8. Base para cálculo das receitas de jogo	98

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Comparação percentual de jogos 2013-2017 (Fonte: CHAGAS, 2019)	27
Gráfico 2 Receita bruta do Jogo Online por tipo de Serviço na Europa (Borges 2016)	60

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

B2B	<i>business-to-business</i>
B2C	<i>business-to-consumer</i>
B2E	<i>Business-to-employee</i>
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
Chat	Plataforma de conversação digital
DJ/SCML	Direção de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
Hobbie	Atividade preferida além das ocupações habituais.
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MGA	<i>Malta Gaming Authority</i>
MOD's	Modificações em jogos virtuais
MUD	Ambiente Multijogador com plataforma de conversação
NAS	<i>Network-attached Storage</i>
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBook	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RJO	Regime Jurídico de Jogos Online
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMS	Mensagem de texto instantânea
StartUp	Empresa em fase de arranque
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TI	Tecnologia da informação
TIR	Taxa interna de Rentabilidade
URL	Uniform Resource Locator
VAL	Valor Atual Líquido

Capítulo 1 Introdução

Este projeto surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Operações da Universidade Lusíada Norte – campus de Vila Nova de Famalicão, e foi realizado de acordo com a visão empreendedora do seu promotor.

Neste capítulo aborda-se o enquadramento, o objetivo, a apresentação do projeto e a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento

Cada vez mais se ouve falar de empreendedorismo, empreendedorismo digital, empreendedores e Start-ups, todos estes termos são familiares à população em geral. O governo de Portugal fomenta cada vez mais esse espírito através da direção geral de Educação:

“O Empreendedorismo é um novo olhar sobre o mundo, alicerçado no conhecimento e na inovação, a partir do envolvimento de pessoas e de processos que, em conjunto, promovem a construção de ideias, a avaliação de oportunidades, a mobilização de recursos, a assunção de riscos e a concretização de iniciativas diferenciadas e de sucesso. É fundamental que a escola proporcione em todos os níveis e ciclos de ensino uma cultura favorável à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores promotores do espírito empreendedor, nomeadamente, criatividade, inovação, organização, planeamento, responsabilidade, liderança, trabalho em grupo, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência e curiosidade científica, entre outros” (Direção-Geral-da-Educação 2020).

No meio empresarial é fundamental que existam recursos humanos com visão empreendedora quer seja ela na criação de novas empresas ou na modernização de processos dentro de empresas já estabelecidas no mercado. Porém são recursos difíceis de encontrar até porque muitas vezes no processo de transição do meio académico para o mercado de trabalho esses recursos saem com uma visão muito padronizada ao meio académica que não permite posteriormente perceberem o contexto diferente e complexo para onde transitam.

1.2. Objetivos

O principal objetivo desta dissertação é projetar e gerir todas as operações de implementação de um novo modelo de negócio/empresa.

Primeiramente é necessário identificar todas as necessidades do projeto, em seguida e depois de identificadas todas as necessidades é feito um estudo de viabilidade económica do negócio. Posteriormente, concluir quanto à sua viabilidade económica, sendo viável, avançar com uma prova de mercado e investigar a possibilidade de implementação do projeto em Malta.

1.3. Apresentação

A ideia/projeto PROB surgiu na mente do seu promotor Álvaro Oliveira da Silva, após uma saída informal com amigos durante um final de semana. Todos os elementos nesse grupo de pessoas tinham previsto comprar algo num curto espaço de tempo, mas como o preço desses equipamentos era muito alto, estavam a adiar a compra sistematicamente, foi aí que surgiu a ideia para este projeto.

O nome PROB, surge da palavra Probabilidade em português (enquadrável na palavra inglesa, *Probability*). A ideia consiste em criar a possibilidade para todas as pessoas, independentemente da sua situação profissional ou rendimentos auferidos, terem o produto ou serviço que tanto desejam por uma quantia simbólica. Isto é possível com micro sorteios, ou seja, pequenos sorteios a preço simbólico com grande probabilidade de ganho para os clientes. Exemplo, um telemóvel sorteado por mil euros, serão sorteadas cem frações de dez euros cada, ou seja, os clientes adquirem a possibilidade de terem um telemóvel de última tecnologia por apenas dez euros e a probabilidade de ganhar é de uma em apenas cem. Depois dependendo do produto ou serviço e do seu valor pode ser aumentada ainda mais a probabilidade de ganho.



Álvaro Oliveira da Silva, 24 anos, promotor deste projeto, licenciado em Engenharia e Gestão Industrial, distinguido como aluno mais bem classificado no ano letivo 2016/2017, e a terminar o mestrado em Gestão de Operações.

A nível profissional, teve o seu primeiro trabalho em 2013 na Hendo, SA (concessionário BMW) onde era técnico superior de reparação automóvel, passou pela CARDAN, SA como chefe de oficina, criou em 2017 a sua empresa Ilustres Gotas, Unipessoal, LDA, que tem um estabelecimento comercial denominado Atlantic Car Wash Braga – Lavagem Automóvel sem água, com seis funcionários a tempo integral, e em 2019 começou a dar formação a jovens na Escola Profissional Cior em Vila nova de Famalicão.

Estrutura da dissertação

O trabalho desenvolvido nesta dissertação está organizado em nove capítulos, descritos em seguida, e um registo de fontes bibliográficas.

No capítulo 1 – Introdução: são explicados o enquadramento e o objetivo da dissertação.

No capítulo 2 – Estado da Arte: faz-se uma revisão bibliográfica dos temas principais relacionados com a dissertação.

No capítulo 3 – Ideia de negócio: apresenta-se a ideia de negócio e uma explicação do modelo de vendas idealizado para este projeto.

No capítulo 4 – Necessidades do Projeto: Faz-se um levantamento das necessidades para implementar o projeto.

No capítulo 5 – Projeções financeira: Analisa-se a viabilidade financeira da ideia de negócio (capítulo 3) de acordo com as necessidades do projeto (capítulo 4).

No capítulo 6 – Plano de Marketing Digital: faz-se análises e define-se estratégias e táticas para lançamento do projeto no mercado.

No capítulo 7 – Implementação do projeto: apresenta-se um estudo com as necessidades e critérios definidos para implementação do projeto com sede em Malta.

No capítulo 8 – Diagnóstico da situação: apresenta-se o ponto de situação da implementação do projeto.

No capítulo 9 – Conclusões: faz-se as conclusões relativas ao projeto e identificasse trabalhos futuros na continuidade de implementação do projeto.

A reter neste capítulo:

Pretende-se lançar um modelo de negócio completamente novo no mercado usando os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e a experiência profissional enquanto empresário do promotor.

Capítulo 2 Estado da Arte

Este capítulo refere o estado das artes dos temas fundamentais deste projeto com base numa revisão bibliográfica, sendo eles, o empreendedorismo, e-commerce, jogo online, jogos de sorte e casino.

2.1. Empreendedorismo

A partir da década de 1990, o conceito de empreendedorismo tem sido difundido e intensificado. No entanto, é necessário um estudo profundo para conceituar o tema, pois grande parte dos negócios são pequenas empresas, que não possuem uma ferramenta lógica de Gestão de Negócios, atuando de forma empírica e sem planejamento (DORNELAS, 2008).

Nas décadas de 70 e 80 do sec. XX, na Grã-Bretanha, os hoje chamados empreendedores, eram denominados proprietários-gerentes. No entanto, diversas publicações surgem todo ano procurando entender o perfil de um empreendedor, normalmente relacionando criatividade e inovação com atitude de coragem de iniciar um novo negócio (FILION, 1999).

O empreendedor é considerado um elemento importante na mudança organizacional e na quebra de paradigmas, pois o seu comportamento tende a transformar os ambientes (FLECK, 2009). Torna-se importante salientar que, mesmo com atitudes arrojadas, um empreendedor nem sempre atinge sucesso, e na maioria dos estudos, são demonstrados casos de sucesso e nunca os fracassos, que são comuns, pois ter apenas algumas características empreendedoras positivas, em detrimento de outras, não significa vitória nos negócios (ZACHARAKIS, MEYER e DECASTRO, 1999).

Schumpeter (1997) é um dos estudiosos canônicos da atividade empresarial e na sua obra “Teoria do Desenvolvimento Económico” declara que o empreendedor é aquela pessoa que “quebra a ordem e inova, introduz novos produtos e serviços pela criação de formas de organização ou pela exportação de novos recursos, identifica oportunidades no mercado, promovendo o desenvolvimento e o crescimento económico. “

Dentro desse cenário, é necessário lembrar que conceitos e definições são traiçoeiras (BARON; SHANE, 2007) e os indivíduos são seres dotados de comportamentos diferenciados (RESENDE, 2008). Nesse sentido, não se pode enquadrar todos empreendedores no mesmo padrão, pois existem tipos diferentes de empreendedores (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Vesper (1980), Miner (1996) e Filion (1999) construíram tipologias de empreendedores de acordo com suas características de comportamento. A tipologia de Vesper possui 11 (onze) definições para os empreendedores com foco em suas atuações (VESPER, 1980 apud MINELLO; SCHERER, 2012).

- a) Empreendedor Autônomo: são aqueles que executam seus serviços de forma autônoma de acordo com suas habilidades técnicas;

- b) Empreendedor Formador de Equipas: são aqueles que contratam pessoas e delegam tarefas, formando equipas que visam expandir o negócio;
- c) Inovador Independente: Cria produtos novos e cria empresas para desenvolvê-los.
- d) Empreendedor Multiplicado de Padrão: são aqueles que identificam um negócio que tenha possibilidade de multiplicação, visando obter lucro;
- e) Empreendedor Explorador de Economia de Escala: são aqueles que fundam negócios que beneficiam da economia de escala, obtendo maior lucro por se situarem em áreas mais baratas ou com impostos menores;
- f) Empreendedor Agregador de Capital: são aqueles que captam recursos e operam em bancos, seguradoras, etc.;
- g) Empreendedor Comprador: são aqueles que compram negócios que já estão em atividade, mas mostram potencial ainda maior;
- h) Empreendedor Especialista de Compra e Venda: são aqueles que adquirem empresas que passam por problemas, recuperam-nas e vendem-nas a um preço maior;
- i) Empreendedor Formador de Conglomerados: são aqueles que lutam por direito acionário na empresa, para após possuí-lo, comprar novas empresas;
- j) Empreendedor Especulador: são aqueles que se dedicam a comprar e vender *commodities*, como imóveis, terrenos, etc., e;
- k) Empreendedor Manipulador de Valor Aparente: são aqueles que compram produtos ou empresas baratas, melhorando sua aparência ou índices financeiros, e depois revendem-as por preço mais elevado.

Já a tipologia desenvolvida por Miner (1996) baseou-se em estudos de Collins e Morre (1965) e Smith (1967), que indicam que existe relação entre a personalidade do empreendedor e o sucesso empresarial. Para o autor (MINER, 1996) existem 4 (quatro) tipos de empreendedores (MINELLO; SCHERER apud MINER, 2012).

- a) Empreendedor Pessoal: são aqueles que procuram ser bons em tudo que fazem, possuem iniciativa e são comprometidos com a organização.;
- b) Empreendedor Especialista Gerador de Ideias: são aqueles que buscam a inovação, visando atingir as estratégias da empresa através de novos produtos, novos nichos e novos processos. Possuem grande inteligência e tentam não correr riscos;

- c) Empreendedor Empático Supervendedor: são aqueles que acreditam que a fonte de sucesso de uma empresa são as vendas. Levam em consideração as interações sociais, procuram ter um bom relacionamento com as pessoas, e;
- d) Empreendedor Verdadeiro Gestor: são aqueles que procuram chegar sempre mais além, possuem desejo de ter poder. Relacionam-se bem com as autoridades acima dele e é competitivo, possuem também boa capacidade de decisão.

Para finalizar, Filion (1999) foca-se nos proprietários-gerentes (como já citado anteriormente) de pequenas empresas. Para este autor existem 6 (seis) tipos diferentes de empreendedores (MINELLO; SCHERER apud FILION, 1993).

- a) Empreendedor Lenhador: são aqueles que gostam de realizar ações e sentem que perdem tempo quando conversam com outras pessoas. Possuem um empreendimento voltado para a produção e gostam de funcionários que trabalham tantas horas quanto eles;
- b) Empreendedor Sedutor: são aqueles que se entregam completamente e emocionalmente aos negócios, mas possuem entusiasmo curto. Criam negócios, mas mais tarde vendem, pois possuem adoração por acontecimentos rápidos. Almejam lucro com pouco esforço;
- c) Empreendedor Jogador: são aqueles que, na sua vida pessoal, amam o desporto e o lazer, e, em função disso, julga que a empresa é somente um suporte financeiro para satisfazer seus hobbies. Não estão comprometidos com os negócios;
- d) Empreendedor Hobbysta: são aqueles que se dedicam de mais ao negócio. Para eles não existe hobby maior que trabalhar. Veem no trabalho a possibilidade perfeita de auto-realização;
- e) Empreendedor Convertido: são aqueles que procuram algo com o que se realizar, e a sua vida gira em torno disso. Preferem acreditar que são superiores ao invés de ver os resultados. Sentem prazer em estar no seu controlo, por isso têm dificuldade de delegar até que a outra pessoa prove merecer a sua confiança;
- f) Empreendedor Missionário: são aqueles que conhecem bem o produto e o mercado, e levam em consideração a aprendizagem dos indivíduos. Entendem o negócio como um organismo social e creem que os resultados dependem do trabalho em grupo. Gostam de delegar tarefas e participam em atividades onde possam trocar experiências.

Todos os empreendedores conceituados pelos autores, acabam por fundar empresas e abrir negócios, que têm as suas particularidades e acabam por receber denominações próprias para suas características.

Um destes empreendedorismos é o individual, que surge de a necessidade de alguém criar um negócio gerido por si próprio de forma a ter um rendimento, em detrimento a trabalhar para outrem. Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2004), algumas pessoas procuram o chamado “auto-emprego” ou “trabalho por conta própria” por não encontrarem nas suas localidades outras alternativas de emprego, ou seja, é fruto da necessidade de ter um rendimento, e da falta de alternativas de emprego nas cidades. Face a isto, estimular a criação de micro, pequenas e médias empresas é uma estratégia correta para criar emprego e rendimento na sociedade. O mesmo estudo (PNUD, 2004) mostra que o governo, através de organizações públicas, e algumas organizações privadas de fomento, como também as instituições de ensino profissional e superior não medem esforços para impulsionar a criação destes negócios e treinar os empreendedores, sendo assim grandes responsáveis pelo aparecimento destes negócios.

Outro estimulante ao empreendedorismo individual são os incentivos que é empresas da administração pública e privada dão ao desemprego voluntário, casos em que estas empresas vão ser vendidas, fechar ou ser reestruturadas (diminuir o quadro de funcionários), resolvem oferecer uma indemnização grande ao colaborador. Normalmente estes colaboradores usam esse capital para abrir um negócio individual, mas acabam falhando, é importante entender que investimento pesado não é sinónimo de sucesso, é necessário estudo, pesquisa, aprendizagem constante e capacidade empreendedora.

O empreendedorismo informal confunde-se com o individual e, para alguns autores, está inserido dentro deste último. Trata-se do negócio que é montado por alguém que precisa de dinheiro para sobreviver. “O informal está ligado às necessidades imediatas e não existe visão de longo prazo nem planeamento” (DORNELAS, 2001).

O empreendedorismo corporativo refere o empreendedor que faz parte de uma organização onde inovam e concretizam ideias dentro da própria organização com o objetivo de melhorar processos internos. Este tipo de empreendedor pode nem ser o autor da ideia, mas é aquele que se esforça e define com objetivo a concretização dessa ideia/inovação (DORNELAS, 2008).

Empreendedorismo corporativo, de acordo com Dornelas (2008) é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente. A prática deste empreendedorismo acontece de forma mais fácil naquelas organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras entre os seus funcionários, e para que isso aconteça de forma natural é necessário que a estrutura da organização seja versátil e tenha grande capacidade de adaptação para permitir a implementação de novos modelos de negócio e novos projetos. Exemplo disso são os startups, que são “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012).

Subentende-se que uma das características do empreendedor deste tipo de empresa é a coragem, necessária para montar o negócio, competir muitas vezes com gigantes, entrar num mercado competitivo e, sobretudo, seguir seus sonhos. Dentro destas empresas espera-se que funcionários se tornem parceiros da empresa, tendo autonomia e independência delegados pelo gestor, para que possam iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado. Estas empresas de estrutura orgânica melhoram a capacidade dos seus colaboradores a também se tornarem gestores nas empresas, com noções de marketing, finanças, operações, e dão condições para estruturar uma ideia e levá-la adiante, proporcionando também adquirir noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro.

Existe também o empreendedorismo social, que não pode ser confundido com uma filantropia. O principal objetivo não é lucrar para depois destinar os recursos às causas que consideram importantes, pelo contrário, primeiro satisfaz os elementos sociais que julga importantes e como consequência dessa ação social atinge o lucro (DORNELAS, 2001). O empreendedorismo social tem nas suas raízes uma preocupação com as questões delicadas da sociedade que rodeia o negócio, seja a educação, a saúde, a segurança, o meio ambiente e outros. O princípio intrínseco no empreendedorismo social é a sustentabilidade, é fazer com que o lucro seja alcançado sem que sejam agredidos componentes fundamentais da sociedade. Por exemplo: Uma empresa não pode ser considerada empreendedora social ou socialmente envolvida se, desperdiça água, usa materiais poluentes, desmata, utiliza matéria-prima oriunda de mão-de-obra infantil, e outros.

O empreendedorismo social tem como características preocupações com a igualdade social, criação de rendimentos e emprego, inclusão, sustentabilidade, cultura, educação. As iniciativas do empreendedorismo social tendem a tentar solucionar algum problema da sociedade e no

momento que desenvolvem produtos pensam em algum problema social que seus clientes precisam que seja sanado (RIES, 2012).

Dentro da temática do empreendedorismo social, temos o empreendedorismo verde, considerado por alguns autores uma subdivisão do social. A economia verde é uma situação mercadológica almejada pelas empresas surgidas do empreendedorismo verde, é uma economia que leva à melhoria do bem-estar humano e preocupa-se com a igualdade social reduzindo os riscos ambientais e a escassez ecológica. O empreendedorismo verde considera que existem três fatores que são inseparáveis: o fator social, o econômico e o ambiental. Quanto mais esses três fatores andarem em harmonia, mais será promovida uma melhoria do bem-estar social, haverá igualdade na sociedade, serão combatidas as ameaças ao meio ambiente, serão usados de forma eficiente os recursos naturais e se agirá com responsabilidade social a cada ação empresarial.

O empreendedor de franchising pode ser tanto francheado quanto master franchising, ou seja, ele pode ser alguém que se apropria de uma marca e/ou estrutura gestão e de processos, com intuito de obter lucro através de um modelo que já funciona bem ou ser alguém que criou uma empresa, fazê-la crescer e prosperar com lucratividade e, agora, quer expandir o negócio vendendo a sua marca para que terceiros possam usar, normalmente envolvendo também o uso da mesma matéria-prima, processos, formação e *marketing*.

O empreendedorismo de franchising já era apresentado por Fillion (1999) como um dos 25 temas dominantes dentro do assunto empreendedorismo. Campos, Parellada e Palma (2012) reforçam que o “*franchising* é uma das correntes de pesquisa em empreendedorismo que tem sido mais constante”.

Os benefícios como valor da marca e acesso à propaganda são alguns que o francheado vai usufruir, refletidos em ganhos. Estes benefícios dificilmente seriam atingidos de forma isolada (LUIZ et al., 2006). Já o master franchising deve oferecer formação, matéria-prima, assistência técnica e comercial, porém receberá um valor monetário inicial e uma comissão sobre as vendas, bem como elevará a marca a lugares que sozinho não teria condições de fazê-lo.

No entanto, o sistema de franchising também envolve riscos, e para Luiz et al. (2006), os masters franchising podem perder valor na marca se os padrões específicos não forem seguidos pelos francheados, seja em produtos, processos, atendimento, assistência e outros. Os francheados, por sua vez, podem ter de lidar com várias unidades do mesmo franchising na mesma localidade,

o que cria concorrência interna e por serem um franchising que seguem padrões iguais, não têm oportunidade de ter uma diferença competitiva no mercado.

O empreendedorismo digital está a atingir números cada vez mais expressivos de faturação. O surgimento das chamadas empresas digitais ou virtuais, é fruto de características promissoras e benéficas deste mercado, aproveitadas pelo empreendedor, como a oportunidade de poder colocar seu produto em qualquer local que tenha um potencial cliente ligado à *internet*. A partir da segunda metade da década de 90 do século passado ocorreu um grande processo de mudança no mundo, globalizando as relações de mercado, aproximando o consumo de uma grande quantidade de novos clientes. De acordo com Kelly (1999) a disponibilidade de grande volume de informações sobre os clientes, o seu comportamento e as suas necessidades, só é possível graças aos recursos tecnológicos da atualidade, fruto de um esforço enorme das organizações em recolher o máximo de informações sobre as características dos clientes, com intuito de atraí-lo ao consumo. O empreendedor digital precisa de estar por dentro do desenvolvimento tecnológico e acompanhar o aparecimento de novas tecnologias digitais, ou ficará fadado a fracassar.

O empreendedor digital precisa conhecer, além daquilo que os empreendedores clássicos já conhecem, novos elementos, como: *web design*, *provedor*, *plataforma*, *links*, *patrocínios*, *banners*, endereço do *site*, entre outros...

2.1.1. Empreendedorismo Digital

Empreendedores são obstinados e constroem seus negócios com visão e desprendimento, na tentativa de realizar seus sonhos, mesmo que outras pessoas desacreditem nele. O tema empreendedorismo é motivo de grande discussão no mundo académico, bem como no ambiente corporativo, e estas discussões envolvem esclarecer os tipos de empreendedorismos, as suas características e o perfil do empreendedor que abre determinada empresa (DORNELAS, 2001).

Entre os diversos tipos de empreendedores, há um que possui como característica fazer uso intensivo das novas tecnologias de comunicação, como a *internet*, e são chamados de empreendedores da economia digital ou e-empreendedores (TOMAZ, 2001).

Bill Gates, fundador da Microsoft e referência no empreendedorismo digital, cita que:

“As empresas que terão sucesso na próxima década serão aquelas que utilizam ferramentas digitais para reinventar sua maneira de trabalhar. Essas empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direta e positivamente seus clientes” (GATES, 1999).

Estas empresas que se utilizam de tecnologias inovadoras acabam mudando o comportamento dos consumidores e o modelo de negociação, como exemplo pode ser citado o *e-commerce*, que modificou as estruturas do processo de compra e venda.

As empresas possuem muitas formas de aproveitar os meios digitais, agregando valor aos produtos e serviços prestados ao cliente. Elas podem, inclusive, operar exclusivamente na *internet*. Segundo Bill Gates (1999),

“Ao tornar-se digital, você estará na vanguarda de uma onda de mudança que destruirá a velha maneira de fazer negócios.”

As tecnologias crescem a uma velocidade surpreendente, e as empresas que conseguem acompanhar estas mudanças acabam criando soluções aos consumidores que antes não seria possível imaginar. Um consumidor hoje, por exemplo, pode ter um problema na sua televisão e, por meio de uma vídeo-chamada do seu *smartphone*, pode comunicar com um técnico, demonstrar o problema e ter solucionado o defeito. Tudo isso sem sair de casa.

Dessa forma, todos os envolvidos no processo: clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade, acabam por fazer parte dessa transformação digital e necessitam de estar preparados para ela, sob pena de não conseguirem aceder a serviços básicos ou acabar pagando mais caro por alguns deles.

“Os empreendedores da economia digital estão surgindo em todos os setores e criando empresas virtuais nos setores tradicionais, sejam eles livrarias, vendas de discos, de eletrodomésticos, de flores, de móveis, de materiais de construção, de bilhetes de avião e de pacotes turísticos” (TOMAZ, 2001).

As organizações antigas e tradicionais estão entrando no mundo virtual e criando soluções para os seus clientes, tornando o negócio competitivo. Como exemplo podem ser citadas as cadeias de supermercado, empresas de móveis, empresas de alimentação, estão a adotar o comércio eletrônico, algumas até mudando o seu foco, e atingindo uma maior faturação em vendas *online* do que em vendas físicas. A confiança que estas lojas antigas e bem estabelecidas no mercado, com marca forte e conhecida, precisam dar aos consumidores, é facilitada por elas já serem empresas atuantes de longa data no mercado, mas não é garantia de sucesso, pois se a empresa não entregar um produto de qualidade de maneira ágil, perderá o cliente *online*, e também não comparecerá mais nas lojas físicas. A estratégia dessas empresas precisa passar por criar uma relação de confiança, para que os clientes tradicionais comprem via comércio eletrônico, e não migrem para a concorrência que já opera *online*.

Porém, se o empreendedor digital não é uma empresa já bem estabelecida no mercado, mas sim uma pessoa que quer se aventurar no negócio, ela precisa estar ciente de uma série de informações e variáveis que se comunicam entre si (TOMAZ, 2001). Ao montar um negócio comum, geralmente leva-se em conta de que forma será feito o atendimento, que produtos serão vendidos, como será a logística, localização da empresa, insumos, fornecedores, de onde vêm os recursos, quais tecnologias e *softwares* de gestão serão adotados, entre outros. No entanto, um negócio eletrônico que use o empreendedorismo digital precisa estar atento a outras questões, a seguir:

- a) *Web Design*: é uma área focada no desenvolvimento de interfaces digitais, como *layout* de *sites* e aplicativos para a *web*;
- b) Provedor: têm a função de conectar um computador à *Internet* permitindo a navegação em *sites* e acesso a serviços como envio e recebimento de *e-mail*. Eles são intermediários entre o cliente e a operadora contratada;
- c) Plataforma: as plataformas digitais são um modelo de negócio que permite conexão entre vendedores e compradores, para que eles se conectem a esse ambiente e interajam entre si, procurando criar algum valor de troca;

- d) *Links*: significa ligação, algo que ao ser clicado irá encaminhar para uma localização da internet;
- e) *Patrocínios*: são uma maneira para arrecadar valores ou conseguir fundos para o seu *site*. Patrocinadores podem contribuir com dinheiro ou assumir o comando direto de alguma responsabilidade;
- f) *Banners*: o *banner* é uma forma comum na *Internet*, muito usado em publicidades para divulgação de *sites* que pagam pela sua inclusão. É criado para atrair um utilizador a um *site* através de um *link*, e;
- g) *Endereço do site*: também conhecida como URL, é o endereço eletrônico que permite que o seu *site* ou *blog* seja encontrado na rede. A sigla URL significa *Uniform Resource Locator*, e pode ser traduzida para o português como Localizador Uniforme de Recursos.

Cada empreendedor tem o seu próprio ritmo na construção da sua visão. Alguns iniciam pelo produto, outros começam identificando fontes de financiamentos; uns começam fazendo as contas, há quem procure colaboradores e sócios com o perfil que desejam para começar a desenvolver a sua ideia de empresa (TOMAZ, 2001).

Levy (2001) entende que empreender digitalmente é parte de uma estratégia competitiva, que requer que a empresa sofra constantes transformações, mudando sua identidade se necessário, elevando sua potência e atingindo novos clientes.

Essas mudanças para as quais os empreendedores digitais precisam de estar preparados, fazer com que o perfil do e-empreendedor seja diferente do convencional. No entanto, mesmo que inicialmente o empreendedor digital esteja preso a características usuais do empreendedorismo, ele pode educar-se constantemente, reforçando a sua aprendizagem de empreendedor. Para Dolabela (2003) a missão dessa constante educação empreendedora, exigida pelas características de rapidez nas mudanças do empreendedorismo digital, é fortalecer os valores empreendedores na sociedade. É dar sinalização positiva para a capacidade individual e coletiva de gerar valores para toda a comunidade, a capacidade de inovar, de ser autônomo, de procurar a sustentabilidade, de ser protagonista. Ela deve dar novos conteúdos aos antigos conceitos de estabilidade e segurança – impregnados na nossa cultura, mas referentes a contextos hoje existentes. Atualmente, estabilidade e segurança envolvem a capacidade da pessoa de correr riscos limitados e de se adaptar e antecipar as mudanças, mudando a si mesma permanentemente (DOLABELA, 2003, p. 130-131).

Dessa forma vê-se que o empreendedor comum precisa sempre de se fortalecer caso almeje ser digital, para que assim, esteja sempre aprendendo mais sobre o *ciber* mundo.

Os empreendedores digitais, além de capacitar-se, precisam contratar colaboradores que sejam atualizados e conectados com as mudanças. Na economia digital, os colaboradores devem ser capazes de estarem em constante processo de reciclagem, adquirindo novos conhecimentos, fazendo cursos e mudando a maneira de pensar, pois atuará em ambiente de contínua evolução (CASTELLS, 2004).

Esses colabores nasceram numa geração que vivenciou o advento da *internet*, viu o crescimento das tecnologias e do mundo virtual, tornando impossível pensarem num convívio social sem *internet*, *smartphones*, computador, *iPods*, *videogames*, televisores, vídeos em alta definição e sem notícia em tempo real, onde a notícia se torna obsoleta em pouco tempo (MARSHALL, 2011).

Segundo Marshall (2011), os colaboradores digitais são pessoas que estão sempre conectadas e entendem a importância das redes sociais e do *e-commerce* para crescimento das vendas das empresas nas quais trabalham, são profissionais dinâmicos, que alavancam através de suas próprias redes sociais, o *marketing* das empresas digitais.

Quando a empresa já é fundada por alguém com o objetivo de empreender digitalmente, já na contratação dos colaboradores procuram-se perfis dinâmicos e envolvidos com as tecnologias. Porém, quando a empresa já é estabelecida e somente quer entrar na Era Digital, é necessário um trabalho de formação e orientação, com o objetivo de engajar os funcionários nesta mudança tecnológica. Hoje se percebe, que a divulgação de um produto ou serviço começa dentro da empresa e espalha-se entre os potenciais clientes.

O colaborador é chamado de cliente número 1 e é importante tê-lo como forte aliado e alinhado com os objetivos empresariais. As estratégias de captação e retenção de clientes estão sendo adaptadas aos novos comportamentos sociais, que são em basear-se no uso de tecnologias. Dessa forma, é preciso estimular os funcionários a engajarem-se nas redes sociais e propagandas da empresa.

Partindo de toda essa premissa citada, da importância que existe em ter colaboradores tecnológicos, nasceu o conceito de *Endomarketing* Digital. *Endomarketing* é uma área da Administração que considera os colaboradores uns clientes internos da empresa, ou seja, são os primeiros que devem ser conquistados, retidos e propagarem a marca e os produtos comercializados.

Por sua vez, o *Endomarketing* Digital, é uma evolução da estratégia convencional de *Endomarketing*, que incluía somente pesquisa de clima organizacional, palestras, eventos de integração e uma boa comunicação interna. O *Endomarketing* Digital vai além, ele pretende usar as tecnologias e a *internet* para interagir com os funcionários e estimular que eles façam o mesmo em relação aos produtos e serviços da empresa.

A empresa que pretende aventurar-se no *e-commerce* não pode negligenciar a importância do uso das tecnologias na comunicação com seus colaboradores, e deve ter o intuito de estar um passo à frente dos seus concorrentes.

Para atingir de forma correta os colaboradores, as empresas digitais precisam categorizar os seus funcionários por faixas etária e entender a relação de cada uma dessas idades com as tecnologias. Obviamente isto não é uma regra, podem haver pessoas com maior idade mais familiarizadas com a tecnologia do que jovens de menor idade, no entanto cada geração possui uma maneira de ser atingida e, não dar atenção a isto, pode fazer com que a aprendizagem seja nula entre as faixas etárias despreparadas para tal conhecimento.

A relação entre o *Endomarketing* Digital e as gerações dá-se da seguinte forma (CASTELLS, 2004):

- 1) Relação com a Geração X: a chamada Geração X contempla o universo de pessoas nascidas entre 1965 e 1979, ou seja, estariam em 2020 com idade entre 41 e 55 anos. São consideradas pessoas mais calmas e seguras e gostam de uma hierarquia bem delineada. São pessoas que viram as tecnologias nascerem, mas demoram a agregá-las nas suas vidas. Possuem dificuldade em colocar na rotina diária as tecnologias;
- 2) Relação com a Geração Y: a chamada Geração Y contempla o universo de pessoas nascidas entre 1980 e 1995, ou seja, estariam em 2020 com idade entre 25 e 40 anos. São consideradas pessoas mais criativas, ágeis e possuem conhecimento sobre vários assuntos. Nasceram numa época em que a globalização já estava bem estabelecida e desde cedo convivem com as tecnologias, preferindo muitas vezes digitar a escrever. Também já estão adaptadas a compartilhar vídeos, fotos, crenças e valores na rede mundial de computadores através de redes sociais, e;
- 3) Relação com a Geração Z: a chamada Geração Z contempla o universo de pessoas nascidas a partir de 1995, ou seja, estão em 2020 com idade abaixo de 25 anos. São profissionais que estão a entrar agora no mercado de trabalho e tem como característica serem ansiosos, desapegados das fronteiras geográficas, estão

sempre conectados e possuem necessidade de expor sua identidade nas redes sociais. Utilizam as redes sociais há muitos anos e possuem necessidade de aprovação virtual. Possuem perfis profissionais distintos e é mais fácil engajá-los através do *Endomarketing*, desde que eles vejam sentido nisso.

É de suma importância que o empreendedor digital entenda que essas características acima se aplicam, tanto para os colaboradores, mas também para os clientes. Quando for realizar uma ação de *marketing* ou um planejamento estratégico de longo prazo, é preciso saber em qual faixa etária o seu produto ou serviço tem mais procura. Após isso, pode estabelecer uma ação estratégica focada no público que mais adquire os seus produtos.

Após ter citado as características do empreendedor digital (e-empendedor), das empresas digitais, dos colaboradores digitais e dos clientes que almejam tecnologia, é importante demonstrar a jornada digital que todas empresas deverão passar, tanto as nascidas com foco no *e-commerce*, quanto as que se reinventaram ou entraram nas vendas online algum tempo depois.

A transformação digital nas empresas — também conhecida como jornada digital — proporciona melhoria no desempenho, além de otimizar processos através da tecnologia. A implantação é feita por etapas, pois é fundamental que a organização esteja empenhada em adaptar-se e gerar vantagens competitivas (LÉVY, 2001).

Essa jornada digital passa por etapas, que trarão uma transformação digital dentro da empresa, fazendo com que se atinjam alguns ótimos benefícios. Entre esses benefícios podemos citar (DORNELAS, 2008):

- 1) Diminuição de processos manuais: existem algumas soluções disponíveis no mercado que ajudam a empresa a automatizar e agilizar os seus processos, como os softwares de gestão. Antes da Era Digital, quase todos processos eram manuais, com grelhas manuais, digitação de faturas em máquinas de escrever, pedidos feitos à mão, etc. Hoje, as informações ficam guardadas digitalmente e até na nuvem (guardadas em pastas na internet), e podem ser acedidas de qualquer local, a qualquer hora;
- 2) Maior qualidade nos processos: com as soluções digitais disponíveis, é possível que os processos sejam padronizados de acordo com as normas de qualidade vigentes. Um produto pode ser fabricado seguindo as regras europeias ou outras, por exemplo, bastando que para tal, a máquina que o fabrica seja adequada e

programada para isto. Os equipamentos estão programados para trabalhar com excelência e eficácia. Tanto as operações simples, quanto as operações complexas aumentam de qualidade;

- 3) Nível de satisfação do cliente: a transformação digital das vendas a consumidor final está a alterar o comportamento do consumidor. Um número cada vez maior de pessoas está a fazer uso da internet para realizar as suas compras, devido a facilidade e quantidade enorme de opções no mercado. Quando o cliente tem uma nova procura e a empresa o atende, a possibilidade de satisfação é enorme, o que corrobora a importância de ter um endereço eletrônico bem estruturado;
- 4) Crescimento das vantagens competitivas: investir em novas tecnologias faz com que a base de dados seja acessada mais facilmente, prospectando de forma mais ágil os clientes. Elaborar novas estratégias para o público também se torna algo mais fácil quando as empresas se transformam tecnologicamente, agregando maior valor ao cliente, que vê esta empresa à frente da concorrência;
- 5) Redução de custos: um software informatizado de qualidade, uma ferramenta tecnológica, faz com que os dados financeiros sejam mais precisos e facilitem o planeamento dos próximos investimentos, bem como ajuda nos cortes nas áreas corretas, que estão a ser ineficazes. A produção também tem os seus custos reduzidos, pois os processos são automatizados, reduzindo o tempo de fabricação;
- 6) Maior segurança: realizar uma jornada digital que resulta numa transformação digital, faz com que os dados empresariais se tornem mais seguros. O risco de erros torna-se menor, pois os mecanismos de criptografia e certificados digitais garantem um nível quase perfeito de segurança ao utilizador. Isso faz com que o cliente se sinta seguro e compre mais, sem chance de ser lesado. A crença na confidencialidade dos dados gera no utilizador uma sensação de idoneidade da empresa, que é divulgação a mais pessoas se o negócio é bem-sucedido;
- 7) Aumento da produtividade: os colaboradores, alinhados com a melhoria tecnológica da empresa, focam-se nos processos que geram maior lucratividade para a empresa. Processos burocráticos podem ser eliminados da rotina com a automatização e, com o tempo restante, todos podem pensar em novas inovações que melhorem o ambiente de trabalho. As start-ups são exemplos de empresas que fazem muito este processo;

- 8) Condição de expansão: o e-commerce é uma ótima oportunidade para explorar novos mercados e cativar novos clientes. Muitas empresas estão a investir em lojas on-line e em estratégias digitais, como marketing de conteúdo, e-mail marketing e interação pelas redes sociais para atingir públicos de diferentes regiões e países.

2.2. Lotarias

O ramo dos jogos de azar, apostas e lotarias está a experimentar um crescimento bastante vultoso no mundo inteiro, mesmo em tempos de crise mundial (KAIZELER, 2005). Em países que a legislação é clara e há liberação destas atividades, fica mais fácil estimar estatisticamente o crescimento dos negócios envolvendo apostas, no entanto em países onde desenvolver esta atividade é ilegal, como exemplo o Brasil, fica extremamente difícil mensurar os dados.

No Brasil, as lotarias estão sob tutela do Governo e estão apresentando crescimento nos últimos anos e pagando prémios cada vez maiores (AMARAL, 2005). As lotarias costumam atrair perfis de consumidores diferentes, de acordo com o tipo de aposta que precisa ser feito e a quantidade de números sorteados, dia de sorteio, valor da aposta, valor do prémio, etc.

O Estado explorar jogos a dinheiro tem explicação histórica, e em todo mundo os países fazem esta atividade em função de ordem financeira. Os países descobriram que podem, através das lotarias, angariar fundos que podem ajudar nos seus desequilíbrios financeiros. Algumas lotarias, inclusive, estão inteiramente atreladas a questões sociais, tendo como fator gerador, geralmente, o financiamento da saúde, como é o caso da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa e as Lotarias Portuguesas (GOMES, 2007).

Nos EUA, assim como em outros países, as lotarias surgem e são autorizadas quando o Estado necessita e desaparecem quando o Estado se equilibra. A própria opinião pública sobre as lotarias é bem dividida, havendo períodos em que há aceitação maior por parte da população e períodos em que se levantam questões morais sobre os jogos de azar.

Os jogos existem há centenas de anos e a discussão acerca da moralidade deles deriva de tempos antigos, como da época de São Tomás de Aquino, que citado por Pinto et al. (1982), dizia que,

“Parece de entender-se também que, segundo o pensamento de São Tomás de Aquino, o jogo não era ilícito em si mesmo, na sua estrutura

e mecânica, e que, portanto, não era moralmente ilícito. A ilicitude emergiria, sim, das consequências que do jogo derivam, ou seja, do lucro e do dano” (PINTO et al., 1982).

Em Portugal, uma das grandes razões da legalização dos jogos e sua permissão foi o crescimento da clandestinidade, ou seja, o Estado começou a perceber que muitos locais estavam realizando jogos mesmo sem autorização, o que fazia o Governo perder arrecadação. Portugal também alienou os jogos a causas de beneficência, e enquanto países vizinhos começarem a proibir seus jogos, o país continuou operando suas lotarias, pois delas dependia a manutenção de uma série de causas sociais e hospitais.

Nos dias de hoje, fruto da transformação das sociedades, os costumes liberalizaram-se. A aceitação das atividades de jogo é já natural (embora persistam vozes que se opõem). Aliás, o atual exercício da exploração de jogos pelo Estado provou já que estes jogos não causam danos à sociedade (LAFAILLE E SIMONIS, 2005).

Os jogos assumiram popularidade em todo mundo e faz parte da vida diária de diversos indivíduos. Os defensores dos jogos estatais justificam-se relatando que estas receitas são importantes para a nação e que o uso do livre-arbítrio das pessoas precisa ser respeitado. Dessa forma, se uma pessoa deseja jogar em lotarias, que faça conforme a sua vontade. Sendo assim, estes defensores consideram que a lotaria é um sistema de entretenimento como qualquer outro.

Já os críticos demonstram uma visão negativa até na questão filantrópica, pois dizem que as lotarias são uma forma do Estado se abster, e de cumprir com o seu papel, deixando de destinar recursos próprios para a sociedade.

Tanto as pessoas contra as lotarias quanto as pessoas a favor delas, não estão totalmente erradas, pois os seus pontos de vista fazem sentido, no entanto a grande verdade é que Portugal necessita dessa receita para manter serviços sociais importantes, ao passo que o Brasil onera o povo com aumentos sucessivos de impostos e deixa de lado essa fonte de receita que poderia auxiliar o Governo Central a equilibrar-se.

O quadro abaixo é bastante elucidativo quanto a maturidade social necessária para entender os jogos de Estado, como as lotarias. Casualmente (ou não) os continentes com os países mais desenvolvidos são aqueles que possuem maior peso nas receitas mundiais com lotarias, enquanto os continentes com países mais pobres exploram mal estes jogos.

Tabela 1. Peso das vendas mundiais de Jogos de Estado por continente

(USD milhões)		
Região	Vendas Totais	Peso
África	1.090,6	0,60%
Oceânia	3.371,3	9,75%
Ásia. Médio Oriente	34.569,2	18,95%
Europa	81.564,7	44,71%
América Central e do Sul	4.781,3	2,62%
América do Norte	57.033,7	31,27%
Total	182.410,8	100,00%

Fonte: La Fleur's Magazine - Maio 2006

Economicamente o setor de jogos é um monopólio estatal, como as Lotarias Portuguesas, no entanto, existem jogos que são títulos de capitalização privados. Já os Casinos, onde são permitidos, geralmente trabalham com sistema de concessão e tem o número de proprietários limitado pelo Governo.

Um dos motivos de não haver divisão com empresas privadas desta fatia é a questão dos Jackpots, ou seja, as acumulações de prémios. Por mais que o Governo conceda a outras empresas a permissão de operar lotarias, naturalmente um monopólio acabaria se estabelecendo, pois, aquela lotaria que oferecesse o maior Jackpot seria a que teria um maior número de jogadores, vindo a subjugar as demais (GOMES, 2007).

No Brasil, uma demonstração clara da força dos Jackpots está nos concursos da Mega-Sena que ultrapassam os 30 milhões de reais (moeda brasileira) em prémios, batendo sucessivos recordes de apostas. A famosa Mega-Sena da Virada é uma lotaria esperada durante o ano todo pelos apostadores mais entusiastas, pois além de pagar o maior prémio do ano, ela não acumula.

Acredita-se que as apostas físicas, feitas em quiosques, tendam a diminuir em função dos canais digitais atualmente existentes que facilitam e agilizam o processo de se apostar. No entanto, o volume financeiro gasto com lotarias tende a crescer, na medida em que a população adquire confiança na segurança destes jogos e cria o hábito de jogar. O Governo deve trabalhar neste processo investindo mais em marketing, e atrações maiores ao utilizador.

2.3. Jogos Online, Sorte e casino

O mercado de jogos online está em expansão e a cada ano mais jogadores conectam-se à internet à procura de diversão, entretenimento e passatempo. No entanto, existe uma parte da população que acede à rede mundial de computadores querendo apostar dinheiro e, obviamente, lucrar com isso.

Entre as razões para o crescimento dos utilizadores de jogos online está o avanço da tecnologia, que possibilita desenvolver softwares mais avançados e modernos, que acabam por chamar uma maior atenção dos jogadores, usando uma interface mais amigável e de fácil uso.

Desenvolver jogos requer tecnologia de ponta e profissionais capacitados no ramo. Em função disso, cada vez mais estão surgindo cursos e universidades de ensino superior que procuram transmitir o conhecimento necessário para que se desenvolvam jogos melhores e mais atrativos.

A popularização de tais jogos levanta a questão da segurança. Em paralelo ao desenvolvimento de técnicas de segurança para redes de computadores, surgem novas questões específicas de ambientes que envolvem os jogos online. Por se tratar de uma nova forma de interação social, os jogos online afetam diretamente a sociedade, trazendo efeitos positivos, como a transmissão de conteúdo através de jogos educativos, mas também fazendo emergir efeitos negativos, que colocam em pauta questões éticas, como seu impacto no desenvolvimento de crianças e adolescentes e o estímulo à violência (TRINCA et al., 2006).

A história dos jogos online começa em 1962, com o lançamento do primeiro jogo de computador chamado *SpaceWar*. Em 1973 é criado um protótipo de área de rede local (LAN) pela empresa Xerox, e em 1976 a mesma empresa conecta localmente 100 (cem) computadores usando um quilómetro de fios. Em 1979 é criado no Reino Unido, mais especificamente na *Essex University*,

o primeiro ambiente multiutilizador (MUD) que envolvia salas de conversa via chat, que foram usadas futuramente como recurso de competições online de *Doom* e *Quake*. Em 1980 o *MUD* (ambiente multiutilizador) é conectado a *Arpanet*¹ e possibilita conectar utilizadores do mundo inteiro. O *Sinclair Spectrum 48k* é lançado e permite que os utilizadores joguem e programem no computador doméstico.

Em 1993 é lançado um jogo que faria extremo sucesso até os dias atuais, o *Doom*, desenvolvido pela ID Software. O ambiente do jogo é o primeiro em 3D que permitia conectar até 4 jogadores e unirem-se ou jogarem contra outros *players*. Em 1996, desenvolvido pela mesma ID Software é lançado o *Quake*, um jogo melhorado do *Doom* que possibilitava maior mobilidade. Neste período surgiram os *clãs*², algo presente ainda nos dias atuais em diversos jogos

A *Cyberathlete Professional League* (Liga Profissional do Cyberatleta) é criada no ano de 1997, tornando os jogos de computador um desporto de espectadores. A partir daí empresas como a Intel, começam a patrocinar campeonatos por toda a Europa, Estados Unidos e Brasil, aproveitando-se do lançamento de *Quake 2*, que possibilitava que até 32 jogadores competissem em uma rede local. Ainda em 1997 o jogo *Half-Life* é lançado pela Sierra, e foi o primeiro jogo que permitiu fazer modificações no ambiente, os chamados *MOD's*, que possibilitam que o jogador crie novas fases, cenários e personagens. Em 1999 o game *Unreal Tournaments* é lançado para ser focado totalmente no público multijogador.

O ano de 2000 sinaliza que tudo que ocorreu até então revolucionou o mercado, e os jogos começam a atingir a marca de milhões de dólares em vendas, competindo com o mercado cinematográfico. Em Seul, a *World Cyber Games*, distribui cerca de 200 mil libras em prémios, legitimando os jogos online como jogos competitivos de grande apreço entre os utilizadores,

¹ A *Advanced Research Projects Agency Network* foi uma rede de comutação de pacotes e a primeira rede a programar o conjunto de protocolos TCP/IP. Ambas as tecnologias se tornaram a base técnica da Internet.

² *Clãs* são tribos de jogos com seus próprios nomes, estilos, regras e hierarquias, podendo variar de tamanho de cinco ou seis pessoas, até centenas de membros. Os *Clãs* representam um movimento independente e popular surgido espontaneamente, competindo em eventos de rede local ou online (TRINCA et. al., 2006).

nos quais alguns se especializaram, tornando-se *pro-players* (jogadores profissionais) e fazendo disso suas profissões.

A banda larga surge em 2002 e revoluciona de vez os jogos pela internet, primeiramente na Europa e depois no resto do mundo, possibilitando que jogadores se possam conectar a partir suas casas. Após esse marco, em 2003, ocorre o Primeiro Campeonato Mundial de Desportos Eletrónicos, que contou com a participação de mais de 150 mil jogadores de todo planeta, culminando nas finais sediadas na França com 358 *pro-players* de 37 países. O Segundo Campeonato Mundial, em 2004, reuniu 250 mil jogadores e 500 foram até às finais. Nestas alturas o mundo dos jogos era algo que dava uma lucratividade imensa, chamando a atenção de grandes empresas e não podia mais ser ignorado.

Atualmente os jogos fazem parte da sociedade e divide opiniões, pois dependendo da abordagem e tempo de uso eles podem trazer malefícios ou benefícios:

Eles podem ser ótimos para desenvolvimento de lógica e raciocínio, aprimorando a pessoa nos aspetos criativo e percetivo, além de utilizados como ferramentas de aprendizagem. Em contrapartida, podem tornar as pessoas obsessivas e inconsequentes e, em casos extremos de uso, podem levar à morte. O desafio da sociedade é estabelecer as diretrizes que delimitam a diversão e o uso patológico (HARLOW, 2005).

O mercado de jogos online está se a expandir, e é fatia considerável da faturação de todo o mercado de jogos. A expansão da internet e dos smartphones fazem com que a qualquer momento um utilizador possa estar a jogar e se divertindo de alguma maneira através da rede mundial de computadores. Algumas dessas pessoas procuram mais do que somente diversão, mas também apostar valores financeiros e obter ganhos.

Em 2015, o ordenamento jurídico de Portugal passou a permitir a oferta de jogos de azar ou fortuna, como apostas hípicos e de Casino. Esta permissão tem origens históricas, pois o jogo a dinheiro tem longa tradição no país, desde que em 1783 a Rainha Leonor concedeu uma permissão para explorar uma Lotaria à Santa Casa de Lisboa (NEVES, 1984).

Segundo Neves (1984, p.19),

“Jogos de fortuna ou azar são aqueles cujo resultado é contingente por acreditar exclusiva ou fundamentalmente na sorte. A autorização destes jogos, regulamentada pelo Estado, tende a ter duas preocupações principais: controlar a saúde dos utilizadores e promover a ordem pública, tentando assim minimizar o potencial nocivo que tais atividades podem ter na vida de uma pessoa que se envolve com este tipo de jogo.”

Em Portugal estes jogos são considerados jogos sociais, pois o valor das suas vendas é destinado a instituições como a Santa Casa de Misericórdia de Lisboa, tendo no portfólio de jogos raspadinha, lotaria nacional, lotos, apostas desportivas.

De 2004 em diante, o Departamento de Jogos da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (DJ/SCML) começou a disponibilizar os jogos em canais digitais, como mensagens instantâneas de texto (SMS) e a internet. Esta ação fez com que o mercado crescesse exponencialmente, pois os apostadores poderiam realizar suas apostas do conforto dos seus lares. Em 2016 foi lançada uma aplicação móvel que fez com que o serviço se expandisse ainda mais.

Em 2013, o jogo denominado “Euromilhões” era o produto que reunia a maior fatia da receita total em Portugal, com 52,5%, seguido da “Lotaria Instantânea” (33%). Esses dois jogos eram tão predominantes que restava somente 14,5% do mercado aos demais jogos (CHAGAS, 2019). Já em 2017, este cenário mudou, e a “Lotaria Instantânea” atingiu o percentual de 49,1% das receitas, deixando a “Euromilhões” em segundo lugar, com 24,7%. De realçar que as apostas desportivas passaram a ocupar a terceira posição deste mercado, com 16,6% de peso percentual.

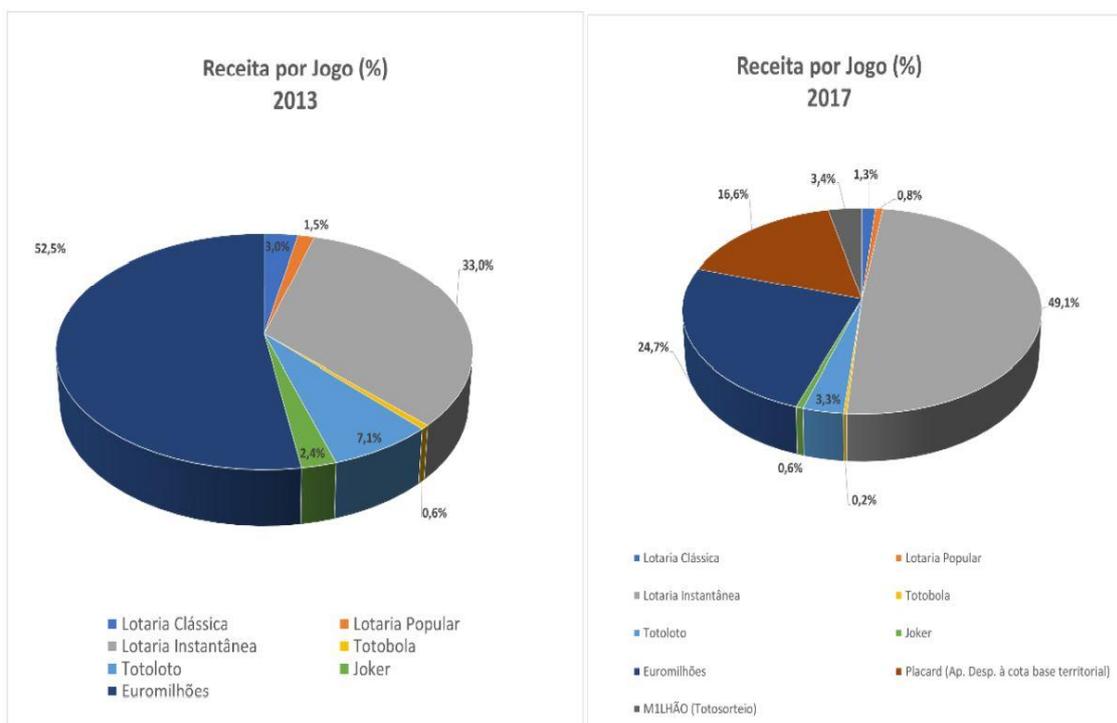


Gráfico 1 Comparação percentual de jogos 2013-2017 (Fonte: CHAGAS, 2019)

O número de jogadores registados nos canais digitais também sofreu aumento de 2013 até 2017, ano após ano mais jogadores se registaram nos canais digitais, e o número passou de 638.879 em 2013 para 678.441 em 2017.

Os jogos de sorte portugueses, de propriedade do Estado, seguem normas internacionais, sobretudo da *World Lottery Association* e da *European Lotteries*, entidades que prescrevem regras de funcionamento deste tipo de jogos e dão indicativos de como deve funcionar a segurança e prevenção de fraudes.

“Salienta-se que, de acordo com a política de jogo responsável do DJ/SCML, e das condições do cartão de jogador, são solicitados dados do jogador que permitem determinar a identidade de cada pessoa, que podem ter apenas um único registo, o que limita práticas abusivas, como ter mais de uma conta de jogo” (FIEDLER, 2011).

Outro jogo de azar presente em diversos países e que operam em Portugal desde 1927 são os Casinos. Através do Decreto lei nº14:643 os Casinos foram autorizados, sendo que o primeiro a

ser fundado foi o Casino de Estoril, em 1931, sendo o maior e mais antigo em funcionamento por toda a Europa.

Os Casinos a operar em Portugal estão divididos por 9 zonas de jogo, que compreendem os Açores, Algarve, Espinho, Estoril, Figueira da Foz, Funchal, Póvoa de Varzim, Tróia e Vidago-Pedras Salgadas (Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos - SRIJ, 2019).

Mesmo com a crise financeira que a Europa sofreu nos últimos anos, a faturação dos Casinos aumentou, não na mesma proporção dos jogos sociais citados anteriormente, mas mesmo assim apresentando resultados que vão na contramão da crise vivida nesta época, demonstrando que os clientes que possuem hábito de jogar não diminuem suas apostas e nem deixam o *hobbie* de lado. Em 2018 a receita bruta dos Casinos de Portugal atingiu 322 milhões de euros. Os jogos de máquinas possuem grande apreço e atingiram o percentual de 82,8% da faturação bruta dos Casinos, enquanto o clássico jogo de roleta gera 6,1% de faturação (CHAGAS, 2019).

Os jogos online, através do uso de canais digitais, estão influenciando o ramo de jogos de azar. Cada vez mais pessoas acedem a jogos através da internet para apostar. Griffiths (1999) e Parke (2002) foram os primeiros investigadores desta nova realidade no mundo de apostas. Griffiths (1999) verificou que existiam características próprias nos jogos digitais, algumas eram diferenciais competitivos importantes e outras eram preocupações e riscos ao negócio, a seguir:

1. Facilidade de aceder o jogo;
2. Agilidade e rapidez nas ações de jogo;
3. Incapacidade para proteger menores e a pedofilia;
4. Incapacidade de identificar jogadores com problemas psicológicos;
5. Incapacidade para restringir práticas de marketing impróprios, sem princípios éticos;
6. Incapacidade de prevenir a atividade de jogo a indivíduos intoxicados ou inebriados, e;
7. A segurança dos jogos online é difícil de garantir.

Estas considerações e preocupações fizeram com que a discussão sobre os jogos de apostas online chegasse ao público a partir de 2011, quando na Europa foi formada uma comissão que criou o Livro verde, que expunha a visão de futuro sobre os jogos online e a situação do mercado europeu (Comissão Europeia, 2011).

O mercado de jogos virtuais começa a ser regulamentado em diversos países de todos os continentes, proporcionando que se conheça melhor o perfil dos jogadores através dos dados obtidos nas plataformas digitais.

Foi em 2015 que Portugal permitiu a abertura deste novo mercado, regulamentando os jogos online. Alvarenga (2017) cita que:

“...todos os *sítes* que ofereciam jogo a dinheiro em Portugal, com exceção dos disponíveis no Portal do DJ/SCML eram ilegais, até à entrada em vigor do Regime Jurídico dos Jogos e Apostas *Online* (RJO).”

Acerca do futuro dos jogos após a regulamentação de 2015, ainda há pouco o que se falar, pois é algo bem recente; porém, a tendência é o crescimento da receita bruta dos jogos online em detrimento de apostas físicas, como em Casinos. Outra questão que será preocupação das empresas que quiserem captar recursos neste ramo será a segurança, pois o jogador só se sentirá confortável para apostar grande volume financeiro quando sentir que é seguro fazer esses investimentos.

É necessário que se atente, cada vez mais, para questões de saúde mental, de difícil controlo no mundo digital, como quantidade de horas em frente ao computador/telemóvel a jogar, os valores gastos nas apostas, entre outras questões éticas que causam dúvida e discussão, havendo um limite bem leve entre o que pode ser considerado invasão de privacidade e o que é apenas controle da saúde dos utilizadores. O utilizador que tiver as suas vontades de apostas e tempo limitados poderá desinteressar-se pelo jogo online, por outro lado sabe-se que existem uma infinidade de pessoas que possuem no vício em jogos um problema gravíssimo que pode destruir suas vidas e das suas famílias.

Em face disso discute-se se a União Europeia deveria ser mais restritiva e intervir mais neste ramo. Alguns países não querem abrir mão do alto valor de impostos que arrecadam em função dos jogos digitais legalmente estabelecidos, nem do turismo que os jogos de Casinos geram. Na mesma direção destas questões, que é de aperfeiçoamento e melhoria da diversão com segurança, a Associação Europeia de Atletas de Elite (UE Athletes) desenvolveu um programa plurianual que orienta os atletas a não participarem de manipulações de resultados. São 13

(treze) países que participam com cerca de 15 (quinze) mil atletas de 10 (dez) modalidades desportivas diferentes, das quais se podem destacar: o futebol, o rugby, o basquetebol e o andebol. Procura-se assim ensinar aos atletas as regras do seu desporto e como funcionam as apostas desportivas, esclarecendo que existe grande perigo nas apostas feitas pelos utilizadores que envolvem os jogadores quanto ao desporto por estes praticado. Toda aproximação suspeita deverá ser denunciada, uma vez que, as apostas suspeitas são monitoradas (RAMA, 2016).

O mais clássico e famoso escândalo de manipulação de resultados desportivos ocorreu na Itália em 2006, após ser descoberto que na temporada 2004-05 da Série A de futebol italiano os clubes da Juventus, Milan, Fiorentina e Lazio teriam participado de manipulação de resultados para obter lucros exorbitantes no mercado de apostas. A punição foi inicialmente pesada, porém abrandada no final, resultando na Juventus disputando a Série B e as outras equipas iniciando a Série A com pontuação negativa.

Entre 2014 e 2015 ocorreram manipulações de resultados em diferentes competições da Itália, a grande maioria combinadas com jogadores que investiam grandes volumes de dinheiro de forma online. Anonino Pulvirenti, dono do Catania, admitiu que manipulou os resultados de cinco partidas para evitar o rebaixamento do time que administrava. O valor pago para alterar os resultados envolveu cerca de 500 mil euros.

Casos como este elevam o discurso de fiscalização dura em todas competições nas quais o resultado é fruto de apostas. No entanto existem argumentos favoráveis à libertação e flexibilização das apostas em jogos de azar em países que ainda não liberaram este tipo de negócio, como o Brasil. Um dos argumentos é o aumento do recolhimento de tributos e impostos que incidiriam sobre esta prática.

“Outro argumento favorável à libertação dos jogos de azar, porém menos utilizado que os anteriores, está intimamente relacionado à liberdade económica e individual, normatizada, inclusive, na Constituição Federal. Ou seja, aqueles que defendem este argumento aduzem que o ser humano é livre para utilizar o seu dinheiro da maneira que bem entender, inclusive gastando em jogos se assim lhe convier, e se estiver pronto para aceitar consequências negativas que podem decorrer da prática desenfreada e excessiva despertada em certos indivíduos na prática dos referidos jogos” (OLIVEIRA, 2019).

Devido à grande crise mundial que acomete todos os países, dos mais pobres aos mais ricos, existe a grande possibilidade de os Governos procurarem novas formas de arrecadação que auxiliam na captação de recursos. Os jogos de azar estão ocorrendo, legalmente ou não, em todos os cantos do planeta e é impossível coibir que sejam feitas apostas financeiras. A questão que gera dúvida parece ser encontrar meios de liberar o uso sem perder a segurança, controlando a saúde dos utilizadores, mas respeitando o seu livre arbítrio. São situações complexas para serem avaliadas em sistemas virtuais e requerem mais pesquisa e discussão.

Relativamente às principais tendências a curto prazo - 2025, prevê-se que nos jogos de azar móveis o número de jogadores aumente a cada ano, isto irá acontecer porque os dispositivos estão se a tornar cada vez melhores, mais funcionais e acessíveis, a melhoria constante da cobertura da rede de internet também é um fator importante. Novos jogos de azar e sistemas de jogo surgirão para melhorar a experiência do utilizador, o crescente uso das cripto moedas também será um fator que fomentará o crescimento, as cripto moedas oferecem a capacidade de depositar e sacar dinheiro em anonimato e segurança.

2.4. E-Commerce

Começando por explicar o que é a internet, onde surgiu e quais as suas características. A internet surgiu como um segredo de guerra, sendo uma ferramenta utilizada para rápida troca de informações entre os aliados. Os norte-americanos criaram a rede, conhecida primeiro como “*ARPANET*”, para comunicar com bases militares. Após o fim da Guerra Fria, a rede não foi mais tratada como segredo e foi permitido que cientistas a utilizassem em universidades, onde ela se desenvolveu e se enriqueceu, acrescentando cores, sons, imagens e vídeos. Felipini (2019), faz uma afirmação de que:

“O mundo mudou muito nos últimos 50 anos, a sociedade mudou, o comportamento do consumidor mudou, porém muitos ainda insistem em seguir fórmulas ultrapassadas na ilusão de que o mercado continua o mesmo. Adaptando uma coisinha aqui, outra ali, mas não muda a essência, é justamente esta que se transformou completamente.”

O uso da internet teve influência na sociedade moderna, trazendo uma maneira muito mais fácil, ágil e eficiente de comunicação entre as pessoas, o que resultou em vendas através da rede. Esse comércio virtual traz uma série de desafios e problemas na relação de compra e venda pela rede; mas, por outro lado, cria novas oportunidades para pequenos empresários conseguirem ter uma loja virtual com um custo bem inferior ao de uma loja física.

A revolução digital atingiu um patamar enorme e a cada ano aumenta o número de consumidores online, estreitando a relação entre as empresas, consumidores, fornecedores, distribuidores e até concorrentes, podendo atingir expansão no mercado.

Recentemente a China se destacou entre os países que aumentaram o seu e-commerce tendo atingido 1766.7% de crescimento no mercado eletrônico na última década (TEIXEIRA, 2015). Os internautas chineses representam 22,4% do total de pessoas que acessam à internet, e ainda possuem potencial de crescimento absurdo, pois somente 40,1% dos chineses possuem acesso à rede na sua casa.

Segundo Teixeira (2015) o ranking de internautas está, neste momento, distribuído da seguinte forma: China (22,4%), Estados Unidos da América (10,2%), Índia (5,7%), Japão (4,2%) e Brasil (3,7%). Os países mais desenvolvidos possuem percentagem maior de pessoas conectadas, números entre 78% e 83%.

No Brasil, em 1994, foi lançado pela Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL) o acesso online, no entanto só em 1995 que o setor privado teve liberdade para o acesso à internet. A Submarino, o Grupo Pão de Açúcar e as Lojas Americanas foram pioneiras em vendas online, o que chamamos de e-commerce. Para Dantas (2007, p.214):

“Comércio eletrônico ou comércio virtual é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, um computador. O ato de vender ou comprar pela internet é em si um bom exemplo de comércio eletrônico.”

Em síntese, o e-commerce nada mais é que um tipo de relação de compra, feita online, onde se pode comprar ou vender, faz parte de uma rede onde pessoas se comunicam e buscam o melhor produto ou serviço. Para acessar basta ter um computador com acesso à internet que o consumidor escolhe o produto com melhor preço e melhor forma de pagamento, para decidir posteriormente se comprará.

Dantas (2007) relata que o Brasil, por exemplo, é responsável por 50% de toda transação de e-commerce na América Latina, possui cerca de 800.000 domínios com extensão “br” e 80.000 domínios “.com”. No país muitas empresas estão a adquirir o seu espaço na rede e expondo, de maneira virtual, a sua loja física, isso faz com que aumente o número de clientes e, por consequência, a faturação sobe significativamente.

O e-commerce tornou-se uma estratégia de mercado fundamental para compra e venda e a cada dia ele é atualizado e modificado para facilitar o acesso, com uma interface convidativa, para que mais clientes possam utilizá-lo, proporcionando acessibilidade e rapidez na procura de produtos.

Com o apoio da informática e das suas plataformas, os comerciantes começaram a ter um alcance muito maior do que tinham, isto aconteceu porque as questões geográficas e a distância já não eram mais um entrave, no entanto mesmo conseguindo chegar a novos países e mercados através da internet, estes deveriam respeitar as diferentes jurisdições de cada país no diz respeito ao comércio eletrônico. As empresas interessadas em chegar a novos mercados tinham de ter capacidade de se adaptar a diferentes regras (TEIXEIRA, 2015).

Dentro desse cenário de crescimento, independentemente do país em que se vende, a previsão é que quanto mais os anos passem, mais este mercado alcance valores estratosféricos. Saindo somente do âmbito nacional, temos que em 2013 a estimativa de vendas mundial do e-commerce foi de 963 mil milhões de dólares.

“E-Commerce é um sistema de gestão de rede de operações de vendas, o que implica relacionamento com clientes e entrega de produtos ou serviços” (COSTA, 2002, p.65).

Partindo dessa definição de Costa (2002, p.65) vemos que há um relacionamento de troca entre pessoas, geralmente de capital financeiro pelo produto ou serviço, e essa relação pode apresentar problemas quando há falta de algumas características como lealdade e transparência. Uma empresa que pretende vender de maneira virtual precisa de ser transparente, ou seja, é necessário demonstrar com exatidão as informações da empresa, pois nem todos os sites são 100% seguros e pequenos pormenores podem deixar o consumidor desconfiado quando ainda não tem nenhuma experiência de compra com a empresa

Como na maioria das relações de consumo, pode haver vantagens e desvantagens em realizá-la. No e-commerce isto não é diferente, e podemos citar o baixo custo, a variedade de produtos, a comodidade na hora da escolha, as formas de pagamento como sendo as grandes vantagens da compra online. Por outro lado, o fato de não estar o produto disponível de forma presencial, o contacto ser somente virtual com o vendedor/comprador e dúvidas quanto a segurança do site são algumas das desvantagens citadas pelos autores na relação de compra virtual.

O e-commerce evoluiu de uma forma que as relações de compra e venda foram modificadas profundamente e o encontro presencial não é mais importante. No entanto, ao não ver pessoalmente o produto, o consumidor pode acabar se equivocando, e isto pode gerar problemas. Falando sobre as desvantagens do e-commerce para os envolvidos, que podem levar a problemas, Levy (2010, p.256) cita que:

São considerados riscos do e-commerce para os consumidores:

- Questões relacionadas à segurança da informação;
- Questões de privacidade;
- Compras baseadas apenas em fotos, pois o utilizador fica sem ter uma noção exata das características físicas do produto;
- Possível dificuldade com devolução já que todo site possui política própria nestas questões.

São considerados riscos do e-commerce para as empresas:

- Necessidade de um site confiável, situação que muitas vezes encarece o processo, pois o investimento em segurança é alto e está cada vez mais difícil de evitar os hackers;
- Transações fraudulentas, pois há consumidores de má fé que procuram lesar as empresas;
- Relutância do consumidor em comprar de forma online,
- Aumento da competição

Com tantos riscos muitos consumidores ainda optam por comprarem em lojas físicas, devido ao contato humano, contato com o produto e a possibilidade de negociar preços, prazos e entrega. Com a tecnologia cada vez mais versátil e ágil as empresas estão procurando conhecimento e valorizando mais os seus clientes, procurando satisfazê-los de todas as maneiras, deixando-os à vontade para a procura e escolha dos seus produtos. Recentemente alguns sites criaram uma concorrência virtual, onde você pode colocar o preço que desejaria pagar ou que encontrou em um site concorrente, é a tecnologia cada vez mais humanizada em prol do aumento das vendas (LAUDON, 2004).

Na internet existem em destaque diferentes maneiras de classificar as transações de comércio eletrônico.

“Os três principais tipos são: comércio eletrônico empresa-empresa, comércio eletrônico empresa-consumidor e comércio eletrônico consumidor-consumidor” (LAUDON, 2004, p.116).

- Comércio B2B (empresa-empresa): tipo de transação eletrónica em que as empresas fornecedoras desenvolvem sites na rede de computadores, através dos quais as empresas-cliente podem trocar informações com os fornecedores e comprar os seus produtos. O comércio B2B, dessa forma, caracteriza-se por ter pessoas jurídicas negociando entre si, ou seja, a comercialização não é dirigida às pessoas físicas.
- Comércio B2C: tipo de transação eletrónica em que o comprador é uma pessoa física que realiza suas buscas e compra a partir de um computador pessoal ou smartphones. Por exemplo, um consumidor acede o site de uma livraria, analisa os livros em oferta, e acaba comprando um ou mais exemplares. O comércio do tipo B2C é caracterizado pela sua alta volatilidade.
- Comércio C2C: tipo de transação eletrónica que consiste na venda eletrónica de bens e serviços por consumidores diretamente a outros consumidores. O C2C é uma das mais atraentes novidades da Internet. A interatividade da rede permite que existam transações diretamente entre indivíduos, como por exemplo as trocas de arquivos diversos como músicas ou os sites de leilão, como o site do OLX.

Dentro destes tipos de comércio, o cliente virtual tende a se fidelizar da mesma maneira que o cliente presencial, quando é bem atendido e tem suas necessidades satisfeitas, assim sendo, o público é o coração de uma empresa ou de uma loja, seja ela física ou virtual, e deve estar satisfeito para que a empresa cresça e persevere.

A internet causou grandes impactos na maneira como funcionam as vendas nos últimos anos, o que causou impactos económicos. Alguns negócios saíram beneficiados do advento das transações eletrónicas e outros vieram a sofrer perdas ou extinção (RAMOS, 2011). Para Ramos (2011) a internet está a influenciar a maneira como as pessoas se relacionam com as empresas, como as empresas se inter-relacionam e como o governo se relaciona com os cidadãos.

“A internet nasceu estatal e académica. Não foi uma rede planeada para se tornar uma plataforma para negócios ou sequer para o uso empresarial” (RAMOS, 2011, p.4).

Dessa forma, quando a internet surgiu alguns acadêmicos resistiram ao ver o seu uso em situações empresariais. No entanto, havia um apelo das grandes empresas em usar a internet para criar um modo de negociar, pois já vislumbravam o aumento das vendas e maior lucratividade nas operações. Em função da vitória desta “guerra” por parte destas grandes empresas, em março de 1991 o governo norte-americano firma em Lei as diretrizes e regras para começar a negociar dados comerciais na rede mundial de computadores, marcando o início da internet comercial (RAMOS, 2011).

Vale destacar que o início da internet comercial não foi fácil, pois apareciam situações novas que ainda não estavam claras na Lei, como por exemplo, o sistema de troca e reembolso já que o internauta (aquele que navega na internet) não estava tocando e vendendo o produto. Havia também a forte questão dos protocolos de segurança e saber em quais sites confiar. Outras questões, igualmente importantes, foram surgindo, e juridicamente foi necessário deliberar e evoluir juntamente com a rede para que os problemas fossem sanados. Mesmo assim, ainda hoje, existem dúvidas e situações que carecem de mediação jurídica (MORAIS, 2012).

As primeiras empresas que se aventuraram em vender online e foram pioneiras acabaram colhendo os frutos de estarem na vanguarda, isso de grande forma lucrativa. Ramos (2011) cita a Cisco®, a Microsoft® e a América Online® (AOL) como ótimos exemplos de empresas que promoveram os negócios pela internet, investindo em desenvolvimento de tecnologias. Após essas empresas, veio um grande número de empresas que começaram a explorar as oportunidades online, aumentando essa nova economia.

“Para aproveitar adequadamente a *internet* nos seus negócios, as empresas precisam entender as possibilidades que essa nova tecnologia traz e pensar estrategicamente como a *internet* pode ser útil aos seus negócios. É preciso saber identificar de que maneira a rede altera, ou pode alterar, a indústria, isto é, todo o segmento de mercado em que uma empresa atua, incluindo o comportamento e o poder relativo de clientes, fornecedores e parceiros. É necessário ainda analisar os impactos da *internet* nos produtos e em cada processo da empresa (RAMOS, 2011).”

A internet também aumentou a concorrência, pois reduz as barreiras geográficas, aumentando a rivalidade em todos tipos de indústrias. Os minimercados de bairro acabam concorrendo com grandes redes de supermercados que mostram seus produtos online, e estas por sua vez, acabam concorrendo com outras grandes redes que vendem seus produtos também online, porém entregam em casa, recebendo pagamento por cartão de crédito, ou seja, surgem

diferenciais competitivos dentro do e-commerce, que determinam quem lucra mais e quem pode vir a falir caso não se adapte a estas inovações. É importante também levar em consideração que, devido à concorrência, a margem de lucro fica achatada e o consumidor consegue regatear o preço, através de pesquisas em diversos websites. Sites como o *AliExpress*[®], mesmo enviando produtos diretamente da China e outros países como a Índia, conseguem vender com preços mais atrativos do que nos territórios de alguns países, devido à alta carga tributária incidente nestes últimos.

Os compradores que utilizam os serviços de e-commerce trazem consigo questões que representam ameaças e oportunidades às empresas, porém as ameaças parecem destacar-se, ao passo que com a internet, os compradores possuem uma infinidade de locais para pesquisar o melhor preço, melhor forma de entrega, melhor qualidade, etc. Assim torna-se bem difícil fidelizar os clientes online da mesma maneira como se fideliza em lojas físicas (GUERREIRO, 2006).

Os empreendimentos online que se conseguem valer dos benefícios de operar em rede acabam crescendo à medida que possuem maior número de utilizadores. Exemplo disso é o Mercado Livre (Mercado Libre) que quanto mais utilizadores inscritos procurando comprar e vender, mais ganha dinheiro com a intermediação de vendas. Mesmo caso da Catho, empresa especialista em recrutamento, apresentando potenciais empregados aos empregadores contratantes, beneficiando das comissões deste processo. Outro exemplo diversificado de negociações pela internet ocorre com a venda de cursos e fórmulas que visam ensinar às pessoas interessadas, como vender ou divulgar melhor seus serviços, sendo uma espécie de marketing digital que ajuda a estimular o e-commerce das outras pessoas e empresas.

Todo esse empenho das empresas e das pessoas físicas para atingir os clientes partem do entendimento de que as compras pela internet passam por vários processos. Esse processo de compra online é definido por Moraes (2012) como uma escolha de um produto feita por um cliente, que pesquisa sobre ele para ter todas informações a seu respeito e depois de olhar suas fotos e as informações disponibilizadas, decide comprar.

Guerreiro (2006) disserta que com a globalização o consumidor está mais exigente quanto a qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas e faz com que elas se preocupem com a agilidade da entrega como forma de fidelização dos clientes. Empresas que conseguem entregar bons produtos em pequenos prazos tendem a ter consumidores satisfeitos. É

comprovado então que uma boa logística no e-commerce é imprescindível e necessita de atenção.

Como já falado anteriormente, as compras online carregam consigo obstáculos imensos. Diniz (1999) aponta a dificuldade para desenvolvimento de ferramentas seguras e adequadas às transações virtuais.

“Como a *internet* consiste em vários computadores interligados, os riscos das compras eletrônicas são altos, e as falsificações estão por toda a parte, por isso os riscos para o consumidor são grandes” (DINIZ, 1999, p.72).

A falta de segurança no comércio eletrônico gera muitas fraudes, que atingem em torno de 1,2% de todas receitas das operações online a nível mundial (TURCHI, 2010). Alguns países chegam a evitar por meios jurídicos que seus internautas possam comprar de alguns outros países, devido ao alto grau de fraudes e falta de confiança nas operações.

Estabelecer um nível de confiança inicial no comprador é importante, e Fonseca (2014) elaborou um estudo que visou identificar os riscos percebidos por consumidores de Portugal em compras online, entrevistando, através de um questionário, 182 (cento e oitenta e dois) indivíduos. A conclusão do estudo foi de que os respondentes que tinham maior escolaridade, acabavam percebendo mais os riscos envolvidos no e-commerce, tendo mais medo do que os compradores com uma escolaridade inferior. Esse medo deles, provém de situações que precisam ser superadas o mais rápido possível e estão citadas abaixo:

- a) Fraude: mesmo que o comércio eletrônico venha crescendo, há grande receio por parte dos compradores e vendedores, que acabam usando a internet somente para fazer consultas, mas sem coragem de finalizar uma negociação. Os compradores acabam pesquisando o preço virtual, mas comprando de forma presencial. E os vendedores pesquisam quanto vale seus produtos na internet, mas vende na sua cidade para alguém pessoalmente. Esses factos ocorrem por insegurança, já que são muitas as informações que precisam ser disponibilizadas para realizar uma compra, como número do cartão de crédito, cadastro de pessoa física, etc., no entanto, os sistemas de criptografia, bem como o sistema de certificações para sites confiáveis, estão reduzindo significativamente esses problemas.
- b) Confidencialidade: um problema que afeta a troca de informações entre fornecedores e compradores, e a torna mais vulnerável ao acesso de terceiros, que podem utilizar a troca de dados para outras finalidades, sem autorização, geralmente ilícitas, causando prejuízos financeiros a uma das partes.

- c) Confiança: pelo fato do e-commerce envolver uma negociação que ocorre à distância, tanto o cliente quanto a empresa correm riscos, pois não sabem se as informações trocadas são verdadeiras.

Outro golpe muito aplicado é fazer um clone de uma loja virtual conhecida, ou seja, criar um site que usa o mesmo layout, logotipos, cores, certificações e produtos, para mascarar um link maligno que, ao ser acessado, tem intuito de lesar o cliente, roubando dados de seu cartão de crédito e outros dados pessoais.

Para isso, existe o processo de certificação, no qual empresas conhecidas como “autoridades certificadoras” desempenham papel semelhante ao da conservatória. Elas vão certificar a identidade do processo de troca de chaves pública e privada, mas o que o utilizador vê é um selo que atesta a identidade do site e garante que ele está trocando informações com a empresa correta. A certificação pode ser obtida diretamente da autoridade certificadora ou indiretamente pelo seu fornecedor de hospedagem (FELIPINI, 2005).

Todos esses medos citados anteriormente, estão presentes muito mais na figura do comprador do que do vendedor, pois as grandes empresas possuem mais recursos para se proteger de ataques de hackers, e quem geralmente é lesado é o consumidor online.

O consumidor online é uma pessoa física ou jurídica que adquire produtos ou serviços para seu próprio consumo com diversas maneiras de escolhas, sendo em lojas virtuais ou em lojas físicas (MORAES, 2013). Este consumidor não utiliza somente um computador para realizar suas compras, mas também *tablets, smartphones, smartwatches, videogames, smartTV's*, entre outros tantos aparelhos que permitem conexão à internet.

Segundo pesquisas do site *AllDreams*, em 2008 os produtos mais comprados foram livros com 17% das compras, produtos de saúde e beleza com 12%, informática com 11%, eletrônicos com 9% e eletrodomésticos com 6%. Dez anos depois, em 2018, perfumaria, cosméticos e saúde ocuparam a liderança com 16,4%, moda e acessórios 13,6%, casa e decoração 11,1%, eletrodomésticos 10,6% e livros 7,5%.

A empresa ou pessoa que desejar se aventurar no e-commerce, precisa realizar um bom planejamento prévio, e existem fatores que são de suma importância para que a empresa online dê certo:

- 1° Definir qual produto ou serviço será vendido online;
- 2° Elaborar um plano de negócios completo e detalhado;
- 3° Adquirir um domínio na rede. Ex.: www.empresa.com;

4° Definir o tipo de negócio: B2B (*business to business*), B2C (*business to consumer*), C2C (*consumers to consumers*), C2B (*consumers to business*); B2G (*business to government*) ou B2E (*business to employee*), etc.;

5° Definir o stock e o sistema de logística;

6° Escolher um bom software de e-commerce para utilizar;

7° Definir as formas de pagamento que serão aceitas;

8° Estabelecer as formas de entrega, e;

9° Investir em publicidade (marketing digital) (FELIPINI, 2005, p.40).

Existem dois serviços online que foram criados para facilitar o e-commerce e ajudaram as empresas a serem mais ágeis em seus processos de venda e recebimento de pagamentos, que foram a Nota Fiscal/Fatura Eletrônica e o Boleto Digital (LIMEIRA, 2009, p.333).

- a) Nota Fiscal Eletrônica: também conhecida como *Nf-e*, tornou-se um sistema obrigatório para as empresas que estava na lista inicial de implementação deste sistema. Em todos países o processo de inserção da *Nf-e* foi gradual e os talões de notas de papel foram paulatinamente retirados de cena. O sistema de *Nf-e* possibilita a fiscalização das empresas em tempo real por parte do governo, evitando assim a sonegação de impostos, pois todas as ações realizadas pela empresa, estão ligadas 24 horas no sistema da Autoridade tributária do país de origem da nota fiscal.
- b) Boleto Digital: também chamado de E-Boleto, foi implantado no Brasil a partir do mês de outubro de 2009. As cobranças anteriormente eram feitas por meio de papéis bancários e passaram a ser digitalizadas, podendo ser pagas e consultadas pela internet, via telemóvel e também através dos caixas de multibanco, ou seja, a partir de então os gastos e o tempo que antes eram necessários para pagar um boleto foram reduzidos com o surgimento do boleto digital. O cliente passou a poder escolher como quer pagar suas contas, podendo usar a forma convencional, geralmente mais lenta, ou aderir ao e-boleto. Os principais objetivos da implantação do e-boleto é o combate às fraudes e preservação da natureza, com menor gasto de papel e impressão, além da já citada agilidade nos serviços prestados que antes eram feitos somente pelas agências bancárias. Com todas essas fortes vantagens as agências bancárias passam a atender com maior atenção aos seus clientes.

Recentemente, estamos passando por uma grave pandemia mundial, em função do vírus Covid-19. Em face disso, muitos governos de todo mundo tiveram de auxiliar a sua população com recursos mensais, uma ajuda de custo para que as pessoas possam suprir suas necessidades básicas, e utilizaram intensivamente a internet para lançarem aplicações, que devem ser acedidos pela população, para que consigam receber os valores do auxílio. Essa situação

evidenciou a necessidade de conhecer profundamente as novas tecnologias, sendo que a maioria dos problemas que ocorreram neste processo de auxílio citado anteriormente veio do despreparo dos governos (poucos servidores e falta de comunicação) e das pessoas (falta de informação e prática). O governo brasileiro, dando somente um exemplo, acabou estimulando o e-commerce ao permitir que o auxílio financeiro da pandemia e o dinheiro do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) fossem usados para comprar em certos sites, como o Mercado Livre®. Todos estes fatos supracitados, incluindo o estímulo governamental, fazem com que a internet comercial cresça rapidamente.

2.5. Gestão de operações na criação de uma empresa do ramo digital

A gestão de operações em empresas de tecnologia tem o intuito de realizar uma gestão contínua. Todas as infraestruturas de tecnologia de informação (TI) de uma empresa requerem gestão, para que estejam disponíveis os níveis tecnológicos necessários ao negócio, não havendo excessos de tecnologia ou falta de alguma ferramenta importante.

A principal preocupação da gestão de operações é manter a estrutura da empresa em funcionamento, ou seja, fazer com que os processos e atividades cotidianas da empresa sejam sempre estáveis, operantes e eficazes. Para que isso aconteça é necessário que sejam seguidos protocolos e diretrizes, criando também sistemas operacionais capazes de diagnosticar e resolver falhas que ocorram nos processos implementados.

Os operadores que fazem parte do sistema de gestão, controlam as atividades operacionais e qualquer evento adverso na estrutura de TI, e deixam programados backups e restauros, com o objetivo de reestabelecer de forma rápida o sistema caso haja contratemplos.

Nos últimos anos, sobretudo na Europa, a gestão de projetos evoluiu de maneira exponencial, ao passo que todas as novas ideias se tornam um projeto dentro das grandes corporações, e devem ser analisados por uma equipa de profissionais, solidificando o setor de projetos dentro de instituições modernas.

Desde a Antiguidade existem projetos, alguns até bem complexos e de proporções faraónicas, como é o caso da Pirâmide de Gizé, no Egito, e as Murallas da China. Estas obras são exemplos milenares de construção bem planeada e de projetos com grande alienação da população. Alguns projetos, até bem recentes, acabaram por dar errado, como é o caso do Titanic (mesmo

sendo falha humana) e algumas tentativas de chegar à Lua. Essas aventuras arquitetônicas e projetos inovadores para a época não deixaram registros cientificamente organizados, de modo que outros pudessem entendê-los e até mesmo aperfeiçoá-los. É nesse ponto que a Gestão de Projetos surge como disciplina, sendo racional e englobando projetos militares, engenharia mecânica, engenharia civil, administração, matemática, etc.

Esse processo interrompeu o que ocorria durante anos, que era negligenciar a Gestão de Projetos no desenvolvimento dos negócios. Para Van Der Merwe (2002) as grandes organizações usam a Gestão de Projetos como eixo central, sendo seu principal estilo de gestão, tornando-se uma maneira de integrar as funções organizacionais e motivar os grupos a atingir níveis mais elevados de desempenho e produtividade.

Henry Gantt (1861-1919) é considerado o pai de muitas técnicas de planejamento e controle. Ele foi um engenheiro norte-americano e trabalhou com Frederick Taylor. Também criou o famoso diagrama de Gantt, um gráfico de barras que é usado até hoje para planejar as mais diferentes tarefas.

As empresas, da década de 60, perceberam a importância de trabalhar através de projetos, fazer com que cada nova ideia, cada nova construção, cada novo sonho, cada novo produto, cada novo serviço, passassem pelo processo de serem projetados minuciosamente por uma equipa multidisciplinar com membros oriundos das mais diversas áreas. Essas equipas tinham objetivo de fazer com que o dinheiro gasto no decorrer do tempo de projeto atingisse os objetivos inicialmente propostos.

Figuras como Gantt e Taylor, que aplicaram raciocínio científico ao trabalho, ajudaram a fazer com que a gestão de projetos se tornasse uma função empresarial importante. Antes, apenas os recursos humanos eram considerados fundamentais. Acreditava-se que um bom ambiente de trabalho era a única preocupação para o aumento da produtividade, bem como rotinas mecanizadas e repetitivas. No entanto com a gestão de projetos, começou a dar-se importância ao planejamento, à previsão, à organização, ao controle e à coordenação. Estes estudiosos mostraram que a sinergia criada pelas características supracitadas faz com que as empresas atinjam ótimos resultados.

Da Silva (2015-2016) relata que outra instituição importante para a Gestão de Projetos chegar ao ponto que temos atualmente foi a organização militar, porque dos militares surgiram projetos complexos, oriundos dos tempos de guerra. Ferramentas como os diagramas de rede

complexa, gráficos de PERT³, entre outros, saíram do campo militar e adentraram nas indústrias, na esperança que os bons resultados obtidos durante a Segunda Guerra Mundial, também pudessem reerguer o mundo pós-guerra, fazendo uso das mesmas ferramentas de projetos.

Imediatamente as instituições de ensino interessaram-se pelo tema, e em 1969 é criado o *Project Management Institute (PIM)* que tem como proposta de trabalho o estudo e a consolidação de práticas de Gestão de Projetos na sociedade. Em seguida, em 1981, esse instituto desenvolveu um guia de boas práticas de Gestão de Projetos, com intuito de auxiliar os gestores de projetos nas mais diversas frentes.

O guia que foi desenvolvido chama-se *Project Management Body of Knowledge*, popularmente e mundialmente chamado de PMBok, possui na sua literatura padrões e diretrizes de como as práticas da Gestão de Projetos podem ser implementadas. Dessa forma, gestores que outrora eram chamados de sofisticados de mais por usarem cronogramas detalhados na sua gestão, agora são considerados organizados e procurados para levar adiante projetos empresariais muitas vezes ambiciosos.

A maioria das publicações inovadoras a respeito de projetos tem como base o PMBok, no entanto ainda são novas e pouco profundas, dando apenas uma introdução aos seus princípios. Algumas dessas práticas inovadoras são bastante utilizadas em empresas de tecnologia e *startups*, incluindo empresas de jogos online, que normalmente têm nas suas raízes a inovação como princípio básico.

Uma das tendências muito usadas e que possui relação direta com a Gestão de Projetos é a gamificação, do inglês *gamification*. Esta técnica consiste em usar a mecânica de jogos para várias áreas, como negócios. Os elementos dos jogos são usados para que a equipa atinja objetivos em comum e sintam-se envolvidas. Usar esta técnica na gestão de projetos e na formação de colaboradores é uma tendência em ascensão, que está a transformar o planeamento estratégico das empresas.

³ *Program Evaluation and Review Technique* ou PERT, desenvolvido como parte do programa do míssil do submarino Polaris da marinha dos Estados Unidos.

Num cenário tão competitivo como o atual, não é fácil manter uma equipa motivada em atingir os objetivos traçados para a empresa, sendo assim, maneiras descontraídas de colocar os participantes de um projeto alinhados são constantemente usadas.

A sociedade sempre teve uma tendência natural de apreciar jogos, como ocorria na Grécia Antiga, quando foram inseridos na cultura daquele povo os jogos olímpicos, ou em Roma, com as lutas entre gladiadores. Em função disso a gamificação procura despertar a curiosidade entre os participantes e qualifica-los.

Para uma das grandes mentoras da gamificação, Jane McGonigal, designer de games e PhD, existem quatro características básicas nos jogos que podem ser alinhadas com o ambiente corporativo e que facilmente utilizadas na gestão de projetos:

- **Objetivo:** todos os jogos possuem um objetivo final;
- **Regras:** para alcançar os objetivos, o utilizador precisa seguir uma série de regras durante o jogo, não podendo vencer uma fase ou uma partida desobedecendo estas regras;
- **Participação voluntária:** os utilizadores participam nos jogos porque querem atingir os objetivos, através das regras, não são forçados a isso, mas fazem-lho por receber alguma recompensa/prazer em troca, e;
- **Sistema de feedback:** os jogos geralmente dão uma recompensa em forma de pontuação para que o utilizador/player identifique como foi o seu desempenho durante a missão/fase. Tal processo é fundamental na Gestão de Projetos, determinando melhorias ao que não está correto (MCGONIGAL, 2012).

Grandes marcas como a Starbucks fazem uso da gamificação na sua Gestão de Projetos, pois perceberam que para otimizar o foco dos seus colaboradores, é preciso fazer com que trabalhem com algo envolvente, interativo e divertido. Como o PMBok é um guia que auxilia no desenvolvimento de produtos e serviços, a gamificação ajuda a simular estes desenvolvimentos, aumentando a capacidade da equipa e desenvolvendo as suas habilidades e competências.

Quando a formação é finalizada, os participantes devem ser bonificados com prémios. Isto ajuda a humanizar a participação, estimular a absorção do conhecimento e a desenvolver a empatia entre os envolvidos. Logo, as falhas e erros não são encarados como algo pesaroso ou negativo, mas sim como uma forma de incentivar a equipa a tentar algo novo. Além de contemplar o que não funcionou nos procedimentos anteriores (MCGONIGAL, 2012).

Em geral, uma empresa que presta serviços de software online ou de jogos eletrónicos, segue um protocolo muito semelhante ao PMBok, que passa por identificar potenciais clientes, entender a necessidade destes clientes, fazer um levantamento dos requisitos necessários para

satisfazer essas necessidades, definir as prioridades desse projeto, implementar o projeto e fazer a gestão dos programas necessários e estabelecer diretrizes e normas de manutenção. Ao seguir este protocolo de ações, o risco de erros e insucesso é minimizado, ao mesmo tempo que sinais de erros são facilmente identificados pelos gestores de projetos.

A reter deste capítulo:

O tema empreendedorismo não é novo e há já muito tempo que está presente no dia-a-dia das pessoas. Definindo os tipos de empreendedores e os tipos de empreendedorismo pode concluir-se que esta habilidade é intrínseca de cada pessoa, sendo mais saliente em pessoas com determinadas características (persistência, resiliência, convicção, entre outro); o empreendedorismo dever ser fomentado, mas não pode ser inculcado.

Os jogos de sorte são um negócio extremamente lucrativo e que na sua maioria são explorados pelos governos de forma a canalizar os fundos gerados para ações sociais.

O e-commerce é uma transformação exponencial ao longo do tempo e que nos dias que correm está cada vez mais acentuada; no entanto, já na década passada era um tema importante e relevante.

Capítulo 3 Ideia de Negócio

Neste capítulo é esboçada uma ideia de base do modelo de negócio que se pretende implementar. São apresentados dois sistemas de jogo possíveis, onde um é apenas um jogo de sorte e o outro é um jogo de sorte e habilidade do jogador.

3.1. Esboço da ideia

A ideia é dar possibilidade a todas as pessoas no Mundo de terem o seu produto ou serviço dos sonhos por uma quantia simbólica e com uma grande probabilidade de ganho.

A PROB terá todo o tipo de produtos e serviços, desde *smartphones* e *tablets* até programas de férias, sempre com a missão de criar possibilidades únicas aos seus clientes.

Em cada sorteio a PROB deve ter uma margem de lucro que permita manter a estrutura de custos da organização, conseguir verbas para investimentos futuros e criar mais valias para os seus investidores.

Na fase de lançamento do projeto será necessário desenvolver as plataformas digitais para computador e *smartphones* e criar um stock inicial de produtos e serviços para sorteio. O stock inicial pode ser próprio ou pode ser realizado através de parcerias com outras entidades (em regulamento interno devem ficar definidos prejuízos e indemnizações por falta de cumprimento entre as partes), onde a PROB sorteia os produtos e serviços de parceiros e paga apenas após o sorteio do produto ou serviço em questão. Na fase inicial do projeto serão sorteados produtos e serviços que sejam logisticamente simples de tratar entre os países de lançamento do projeto; mais tarde, progressivamente e com o desenvolvimento do projeto e crescimento da procura, serão lançados novos produtos e serviços (por exemplo: automóveis). Os países de lançamento do projeto serão os países onde iremos atuar com força para desenvolvimento do projeto, mas isto não impede de trabalharmos com outros países, por exemplo, iremos apostar em marketing em França para desenvolver o projeto, mas estamos abertos a clientes da Alemanha.

Este projeto tem uma potencialidade incrível, mas uma vez sendo inovador e revolucionário, não é possível prever com certeza a adesão inicial, sendo que podemos ter uma adesão incrível que se torne difícil dar resposta face à dimensão projetada inicialmente como pode ter uma adesão mais conservadora na ótica da desconfiança e do “será que é verdade”. Assim sendo é importante começar a “apalpar terreno” e progressivamente definir os melhores trajetos para o projeto.

Foram esboçadas quatro fases de implementação do projeto:

Primeira fase: Desenvolvimento das plataformas eletrónicas

Criar um logo/imagem de marca PROB, sítio na internet e aplicações móveis para *smartphone* de sistema operativo *IOS* e *Android*

As plataformas devem ser modernas, apelativas, intuitivas e simples. Para os clientes participarem nos sorteios das plataformas será necessário um registo (registo introduzido manualmente, ou automaticamente através de outras plataformas (Facebook, Google, entre outras), os clientes devem ter também associados ao seu registo uma morada para onde serão enviados os prémios ganhos. As plataformas devem ter disponíveis meios de pagamento rápidos e simples, através de conta *PayPal*, introdução de cartão de crédito ou multibanco apenas na primeira compra, formas de pagamento eletrónicas e simples. Sorteios que atribuam carros apenas podem estar visíveis para o país de matrícula do carro. Nos sorteios que sejam atribuídas viagens, apenas após a atribuição do vencedor é definido o local de partida da viagem (se a viagem tem destino Brasil, só depois se saber o vencedor será definido o local de partida que poderá ser qualquer país)

Segunda fase: localizar um escritório e centro logístico para a PROB

O escritório deve estar preparado com equipamento informático para ter funcionários a trabalhar na manutenção das plataformas, na introdução de novos sorteios e centro de apoio ao cliente. O armazém logístico será o local onde serão armazenados e despachados os produtos oferecidos nos sorteios

Terceira fase: Parcerias com outras entidades e aquisição de produtos e serviços para sorteio

Nesta fase é importante o desenvolvimento de parcerias com outras entidades (exemplo: lojas de equipamentos eletrónicos, agências de viagens, entre outros) para podermos sortear os seus produtos e serviços sem necessidade de os comprar antecipadamente (ou seja, a PROB paga o produto ou serviço após o sorteio). Numa fase mais desenvolvida do projeto, os produtos e serviços podem ser sorteados pela PROB a troco de publicidade/divulgação para as entidades parceiras. Além das parcerias, a PROB precisa também de ter um stock de produtos e serviços para realização de sorteios. A localização dos escritórios e centro logístico não é rígida.

Quarta fase: Manutenção e Crescimento

A quarta fase destina-se a verificar o fluxo/funcionamento da empresa, manter ou definir novas estratégias que visem melhorar o funcionamento interno, serviço a cliente ou lucro da empresa e procurar sempre novas formas de cativação de clientes, expansão de mercados e crescimento da empresa.

Independentemente da necessidade de investimento para lançar o projeto, existe consciência que numa fase tão prematura do projeto os únicos ativos da PROB serão o seu promotor e os seus funcionários/colaboradores, o sucesso do projeto dependerá do envolvimento e motivação dos recursos humanos envolvidos no projeto. A possibilidade de obter bons rendimentos, gerar empregos para a sociedade, realizar sonhos dos clientes PROB serão os maiores fatores motivacionais do seu promotor que terá função de transmitir esses ideais aos restantes colaboradores da PROB.

3.2. Pontos críticos ao desenvolvimento do projeto

Existem alguns pontos críticos que podem atrasar ou comprometer o sucesso. Neste projeto são considerados os seguintes pontos críticos:

- Má divulgação da empresa;
- Falta ou perda de credibilidade;
- Fuga de informação de clientes;
- Ataques informáticos nas plataformas;
- Poucas receitas na fase de lançamento do projeto;
- Defeito desconhecidos nos produtos sorteados;
- Erros internos (logísticos por exemplo);
- Erros e atrasos nos compromissos com clientes;
- Entraves políticos ao projeto (novas leis);

Tendo em conta os pontos críticos que podem comprometer o sucesso do projeto é necessário que sejam desde logo previstos planos de contingência (mais tempo e recursos financeiros) para contornar eventuais acontecimentos negativos.

No entanto existem também pontos fortes que serão a alavanca necessária para tornar este projeto um sucesso à escala mundial:

- Ideia Exclusiva;
- Inovação no mercado das vendas;
- Alcance mundial;
- Realização de sonhos para os clientes;

- Simplicidade na ótica do cliente;
- Fácil deslocação da Sede.

3.3. Serviço Prestado

A PROB não produz nem presta serviços, a PROB é uma empresa de vendas/jogo, e vende aos seus clientes a possibilidade de ter o seu produto ou serviço de sonho a um custo simbólico. Para ser sustentável a PROB terá de ganhar uma comissão em cada sorteio/jogo.

É possível acreditar na potencialidade deste negócio porque as probabilidades de ganho são grandes e o custo da fração/rifa é simbólico. A possibilidade de ter umas férias de sonho, um equipamento eletrónico de última tecnologia, um jantar num requintado restaurante, roupa de luxo está apenas à distância de pequenas quantias.

No passado recente, em Portugal, verificou-se o aumento exponencial da procura por “raspadinhas”, estas apresentam possibilidade de ganho rápido a um custo simbólico. A PROB apresenta uma ideia ainda mais incrível e inovadora, com sorteios regulares, grandes probabilidades de ganho e custos de fração acessíveis a qualquer pessoa.

No mercado global iremos chegar a milhões de pessoas, fazer milhões de vendas e espalhar felicidade com prémios sorteados.

3.3.1. Serviço de jogo (Possibilidade 1) – Sorteio/Lotaria

O fluxograma seguinte representa o funcionamento dos sorteios da PROB, é utilizado um *smartphone* para exemplificar, mas o mesmo método é utilizado em qualquer sorteio de produto ou serviço. A PROB compra abaixo do preço de mercado, acrescenta uma margem de lucro que no mínimo deve ser de 100% sobre o valor da compra. Em seguida é definida uma probabilidade de ganho em função de um preço unitário por fração, para que seja atrativo para os clientes, ou seja, irão sempre existir sorteios com diferentes probabilidades de ganho. No exemplo utilizado usou-se o preço de 10€/fração que gerou uma probabilidade 1/200 (e uma receita interna de 100% do valor do produto), mas se o preço por fração subisse para 20€ a probabilidade de ganho para os clientes seria 1/100 (maior). O preço por fração deve ser ajustado para manter a atratividade dos clientes aos diferentes produtos e serviços. Neste sistema de sorteio, o cliente compra a fração (10€) que é equivalente a uma rifa e já tem número

atribuído, quando todas as frações/rifas forem vendidas é realizado um sorteio eletrônico gerado aleatoriamente por computador e atribuído apenas um vencedor.

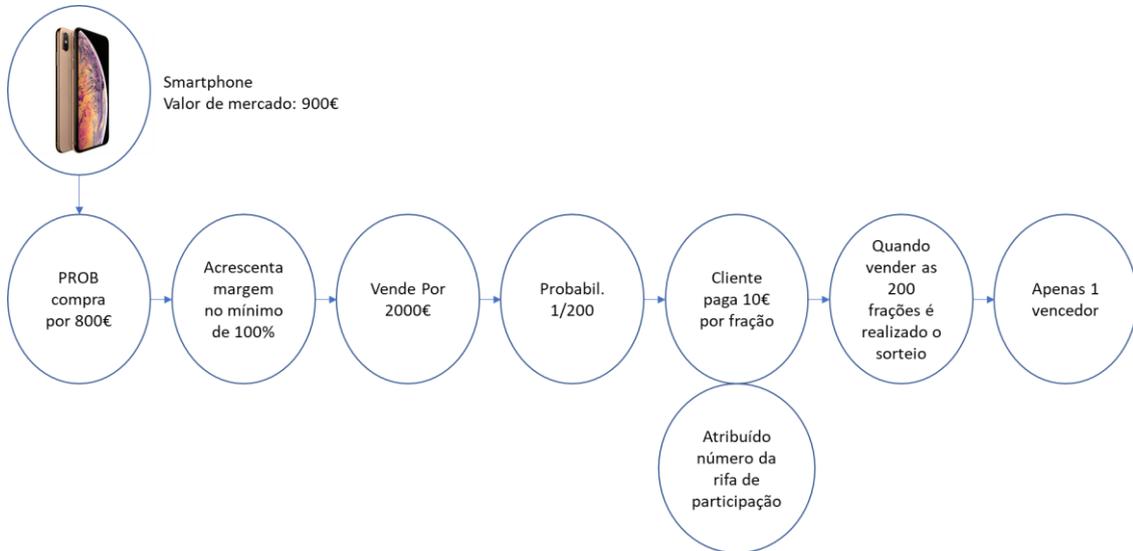


Figura 1. Fluxograma de funcionamento dos sorteios PROB

3.3.2. Serviço de Jogo (Possibilidade 2) – Jogo

O serviço de Jogo usa o mesmo processo que o sistema de sorteio, mas incorpora um jogo para premiar o cliente. Exemplo de jogo possível, lançamento de três dados, dois brancos e um vermelho, que depois de lançados pelo cliente são somados da seguinte forma: (branco + branco) x vermelho = Resultado (exemplo). No final de vender todas as participações vence apenas o cliente que conseguir maior resultado no lançamento dos dados (Figura 2). O cliente pode optar por lançar os dados até ao máximo de três vezes, prevalecendo sempre o último resultado. O sistema guarda a informação dos dados do cliente até ao final do sorteio sem divulgar, após terminar o jogo, todos os resultados dos participantes são exibidos. Este sistema implica interação do cliente com o jogo/sorteio, mas é mais complexo devido à numeração e possibilidade de repetição de numeração em clientes diferentes.

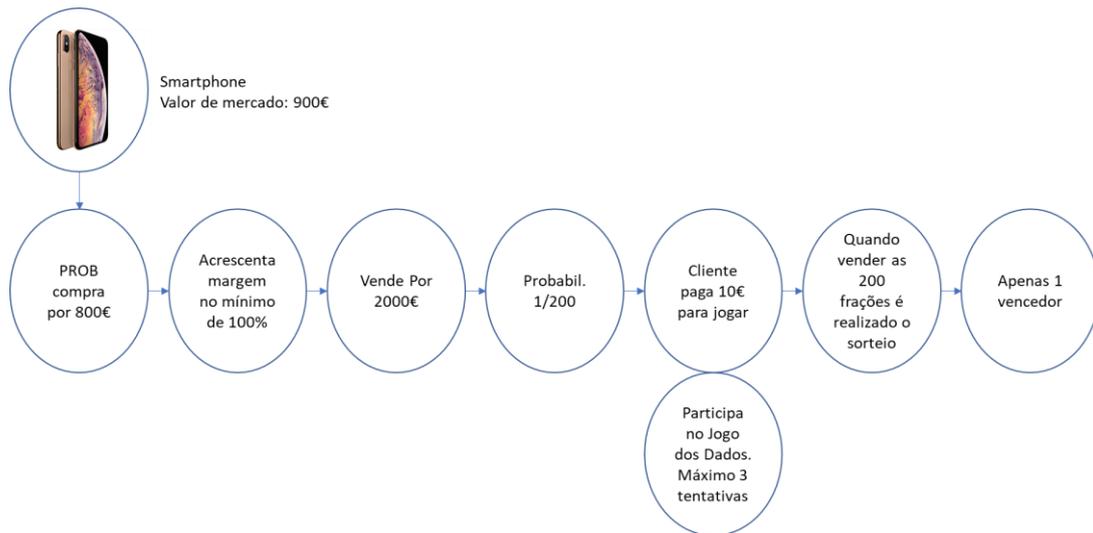


Figura 2. Fluxograma de funcionamento dos Jogos PROB

A reter neste capítulo:

O esboço da ideia é interessante, mas pode sofrer alterações ao longo da sua implementação de acordo com as necessidades e exigências do mercado e entidades reguladoras. O facto de ser pensado dois tipos de jogo diferentes reflete exatamente isso, uma vez que com a alteração no mecanismo de jogo este pode ser transformado de um jogo de apenas sorte em um jogo de habilidade. Estes dois tipos de jogos são regidos de forma diferente pelas entidades reguladoras.

Capítulo 4 Necessidades do Projeto

Com base na ideia de negócio este capítulo identifica todas as necessidades para que o projeto seja implementado. São identificadas necessidades tecnológicas, Subcontratação, recursos humanos e financeiras.

Estas necessidade já são identificadas pensando na possibilidade de sediar a empresa no país de Malta e de acordo com a entidade reguladora de jogos online maltesa que obriga a que sejam cumpridos determinados critérios tecnológicos e recursos humanos.

4.1. Tecnológicas

O serviço da PROB será disponibilizado em plataformas *web*, *android* e *IOS*. Será necessário contratar um serviço de telecomunicações a uma operadora para colocar as plataformas online disponíveis para os utilizadores.

O hardware fundamental para colocar as plataformas on-line é o seguinte:

- Servidor Local, funcionamento em HTTPS (dados encriptados);
 - Servidor Multiprocessador (8 *cores*, exemplo);
 - Dividido em servidores redundantes (*blades*, exemplo);
- Armazenamento da informação numa plataforma *NAS (Network-attached Storage)* agregando vários discos SSD de forma redundante (por exemplo 12 discos).

O sistema será protegido por uma Firewall com uma DMZ (“zona desmilitarizada”) para controlo do acesso à informação no servidor por parte dos utilizadores externos do sistema.

O mecanismo de Jogo deve ser um Mecanismo Transaccional, isto é um tipo de mecanismo que verifica todos os passos do processo em que a validação da transação requer que todos esses passos intermédios sejam realizados com sucesso. No caso de algum passo der “erro/falha”, o sistema reverte todos os passos anteriores.

As plataformas *android* e *IOS* serão disponibilizadas gratuitamente nas respetivas lojas on-line e irão comunicar com o servidor como se de um computador se tratasse.

4.2. Outsourcing ou Subcontratação

Uma estratégia de *insourcing* permite um total controlo dos processos, no entanto, no que concerne aos riscos associados ao *insourcing*, refere-se, a necessidade de elevado investimento, para a formação e aquisição dos diferentes recursos, humanos e tecnológicos, para colmatar as necessidades da empresa. A subcontratação reduzirá a carga interna de trabalho no lançamento. Para lançamento do projeto decide-se subcontratar os seguintes serviços:

- Gestão e Manutenção de Servidores e aparelhos Informáticos;
- Serviço de Limpeza e Manutenção das Instalações;
- Segurança das Instalações;
- *CiberSegurança* das plataformas;
- Execução do Plano de Marketing.

Com o crescimento da empresa estes serviços poderão passar a ser realizados internamente ou a empresa poderá entrar no capital das empresas subcontratadas caso seja viável e se justifique.

4.3. Recursos Humanos

A necessidade de recursos humanos será progressiva ao longo do projeto, ou seja, no momento inicial não são necessários todos os cargos mencionados, mas prevê-se desde já as necessidades que irão surgir ao longo dos próximos cinco anos.

Cargos e Responsabilidades atribuídas internamente:

Os cargos de funções chave são de preenchimento obrigatório para poder exercer a atividade segundo as autoridades que regem o setor no país onde se irá sediar a empresa (Malta). Funções

Chave:

- CEO;
- Responsável de operação de jogo;
- Responsável pelos assuntos jurídicos e cumprimento dos instrumentos regulatórios aplicáveis;
- Responsável pela proteção de dados;
- Responsáveis financeiros;
- Responsável Marketing e Publicidade;
- Responsável pelo suporte ao jogador;
- Responsável tecnologia, segurança da informação e operação;
- Responsável pela prevenção de branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo;
- Responsável pela gestão de risco e prevenção de fraudes;
- Responsável por auditorias internas.

Os seguintes cargos não são de critério obrigatório para obtenção de Autorização de atividade em Malta, mas são igualmente importantes para o funcionamento interno:

- Responsável de Recursos humanos;
 - Um técnico de recursos humanos.

Com uma previsão de vendas de 7 milhões de rifas de acordo com o projeto e demonstrado na tabela 5 do capítulo 5 no primeiro ano e com uma quantidade média de rifas por sorteio de 400 rifas, significam 1460 prémios a serem processados por mês. Por esse motivo serão necessários contratar:

- Responsável de Comercial, Compras e Logística;
 - Quatro operacionais para logística;
 - Dois Comerciais.

Para gerir a Contabilidade da empresa será necessário contratar técnicos oficiais de contas, onde pelo menos um deve ser reconhecido em Malta:

- Dois Contabilistas para departamento financeiro.

Com o objetivo de dar apoio ao *CEO* e em simultâneo auxiliar os restantes responsáveis, quando relevante, existe a necessidade ter:

- Um assistente administrativo.

Face à previsão de venda, e à certeza de que surgirão questões por parte de clientes, será necessário iniciar a atividade com:

- Três técnicos de apoio a cliente.

A execução do plano de marketing será entregue a uma empresa externa selecionada posteriormente, no entanto será necessário que exista sempre um funcionário interno a fazer acompanhamento das atividades, este funcionário reportará diretamente ao responsável pelo departamento de marketing e publicidade e seguirá as suas instruções:

- Um criativo/técnico de Marketing.

A fim de dar apoio ao *software* e *hardware* informático interno serão necessários os seguintes elementos que irão trabalhar em equipa e reportar aos responsáveis de operação de jogo:

- Dois programadores;
- Um técnico de informática (*hardware*);
- Um técnico *data analyst*;
- Um técnico *SEO*.

Para colmatar eventuais faltas, indisponibilidades ou grande volume de tarefas são necessários os seguintes elementos que devem ser suficientemente polivalentes para apoiar internamente em todas as áreas e departamentos:

- Dois Operacionais polivalentes.

Financeiras

Este projeto tem duas etapas que são distinguíveis da seguinte forma:

Etapas 1: Lançamento da empresa, criação da marca e sua imagem, criação e lançamento das plataformas online, testá-las, granjear experiência, preparação de regulamentos internos, regulamentos de jogo, regulamentos de subcontratação e outras definições necessárias. Esta etapa deve ser realizada no prazo de um ano.

Etapa 2: Globalização da marca e entrada em novos mercados com muita agressividade. Deve iniciar-se imediatamente após a etapa 1 estar concluída. Esta é uma etapa contínua, sem término, foca na continuidade e eternidade da empresa.

O detalhe das necessidades financeiras é apresentado no capítulo 5 – Projeções Financeiras.

A reter deste capítulo:

A entidade reguladora de jogo online maltesa obriga a que a base tecnológica (servidores e base de dados de jogo e utilizadores) seja sediada em malta; obriga ainda a que sejam atribuídos cargos de direção em determinados departamentos dentro da empresa, esses recursos humanos são internos na empresa, mas devem manter comunicação e apresentar dados à entidade reguladora de jogos maltesa.

Capítulo 5 Projeções financeiras

Neste capítulo são feitas projeções financeiras e avaliada a viabilidade económica da ideia enquanto negócio/empresa. Para apoio a esta análise foi utilizada uma folha de cálculo produzida em Microsoft Office Excel que foi desenvolvida pelo promotor do projeto usando como inspiração documentos do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). Os valores apresentados são especulativos e foram pensados com base na experiência empresarial em contexto físico e digital do promotor. A viabilidade do projeto é feita no enquadramento da tributação portuguesa no ano de 2020.

5.1. Pressupostos do Projeto

Na tabela 2 estão apresentados os valores os valores de base no que diz respeito a prazos de recebimento e pagamento, tributação portuguesa quer a nível fiscal quer a de segurança social e são definidas as taxas padrão de investimentos financeiros simples. Sendo em Portugal a carga fiscal superior à carga fiscal em Malta, a verificação da viabilidade do projeto em Portugal torna ainda mais viável e lucrativo a implementação do projeto com sede em Malta.

Tabela 2. Pressupostos do Projeto

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	4
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	20,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^o	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

5.2. Vendas

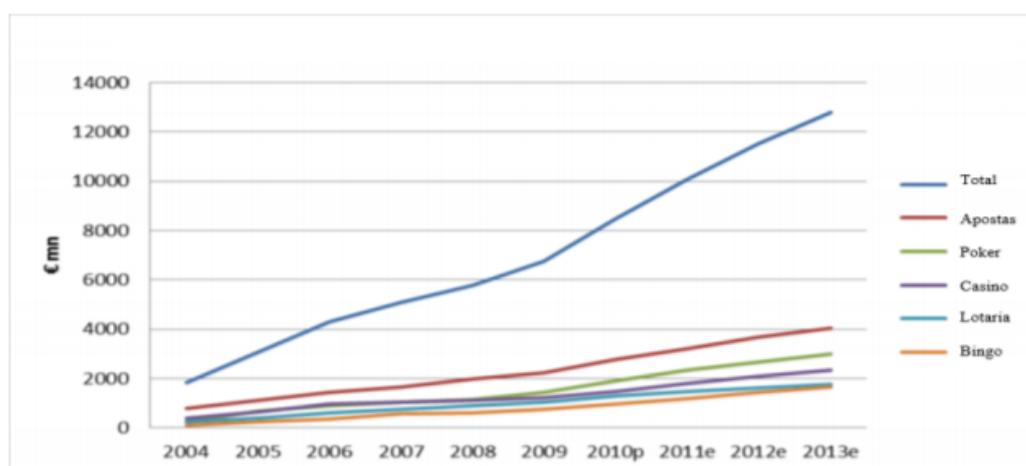
O mercado do jogo online é um sector dinâmico e com sucesso, representa quase metade do mercado do jogo a nível mundial. O setor do jogo online na europa tem vindo a crescer progressivamente contando com 10,9€ mil milhões de receita anual em 2013 (Borges 2016).

No mercado do jogo online as entradas em novos mercados são a alavanca para o crescimento e aumento das vendas. A evolução da tecnologia, bons sistemas e produtos, aliados a um comportamento ambicioso permite o desenvolvimento do negócio online ampliando a sua

exposição para conseguir captar atenção de novos mercados. Dessa forma as empresas podem aumentar as suas receitas, diversificando geograficamente (Borges 2016).

O gráfico 2 mostra que a evolução das receitas de todos os serviços, apresentando um resultado em 2004 de 1950€ milhões e crescendo continuo até 13.000€ milhões em 2013. Analisando individualmente o serviço de apostas online e as lotarias percebe-se que as apostas on-line representam a maior fatia do mercado com um volume de 4000€ milhões em 2013, por sua vez as lotarias têm também um volume significativo de aproximadamente 2000€ milhões em 2013.

Este projeto pretende captar atenção do consumidor destes dois sectores, pois são os mais equiparados com o modelo de negócio, ou seja, um jogo de sorte que não depende diretamente da habilidade do jogador.



Fonte: Adaptado de Comissão (2013)

Gráfico 2 Receita bruta do Jogo Online por tipo de Serviço na Europa (Borges 2016)

A tabela 3 mostra o volume de negócios dos 53 países da europa que reportam as vendas à comissão europeia de lotarias, *The European Lotery*. É possível verificar que em 2019 o mercado das lotarias online, individualmente, movimenta 2.8€ bilhões nos países membros da união europeia e 3.4€ bilhões na Europa. Apresentando um crescimento significativo face aos dados de 2013 apresentados no gráfico 2 (The-European-Loterries 2020).

O nosso modelo irá captar atenção de consumidores do mercado de jogo online, podemos caracterizar o modelo de negócio projetado como uma fusão dos jogos online de apostas e lotarias.

Tabela 3 Excerto o relatório anual de contas *The European Lotteries*

	Reporte países EU	Reporte de países Europeus
Membros que reportam EU/Europeus	53	74
Dinheiro para a sociedade	€18,0bn	€20,0bn
Postos de trabalho diretos	42000	47056
Postos de trabalho indiretos	336720	412560
Vendas (todo tipo de lotarias)	€84,6bn	€92,3bn
Vendas brutas online	€2,8bn	€3,4bn

Fonte: (The-European-Lotteries 2020)

A tabela 4 mostra as receitas de 2012 das principais empresas de jogo online a operar na europa. O volume de vendas destas principais empresas representa 5400€ milhões e cerca de 54% de toda a cota de mercado.

Tabela 4 Receitas das principais empresas no mercado de jogo online

Empresa	Receita	Cota de Mercado
Bet365	828 084 793,53 €	8,2808%
Bwin party	801 600 000,00 €	8,0160%
Rational Entertainment	740 062 907,38 €	7,4006%
William Hill	498 345 790,96 €	4,9835%
Betfair	477 515 010,42 €	4,7752%
Paddy Power	409 600 000,00 €	4,0960%
Playtech	317 500 000,00 €	3,1750%
888 Holdings	284 599 060,18 €	2,8460%
Betsson AB	258 401 538,43 €	2,5840%
Ladbrokes	218 233 059,67 €	2,1823%
Gala-Coral	136 135 277,54 €	1,3614%
Rank Group	95 208 920,48 €	0,9521%
Bet-at-home	75 513 100,07 €	0,7551%
Mybet.com	69 195 000,00 €	0,6920%
Amaya	58 208 276,49 €	0,5821%
Fotuna A.S- Tipsport A.S	40 600 000,00 €	0,4060%
Mr Green Limited	37 350 320,11 €	0,3735%
GVC Holdings plc	29 600 000,00 €	0,2960%
Unibet plc	24 158 681,53 €	0,2416%
	5 399 911 736,79 €	54%

Fonte: (Borges 2016)

Não existe nenhuma empresa no mercado com a atividade igual à projetada, tornando difícil fazer uma previsão inicial, mas recorrendo a indicadores de empresas com atividade semelhante e com a experiência empresarial do promotor foi possível fazer as previsões de vendas para este projeto.

A tabela 5 prevê o volume de vendas no decorrer de cinco anos, sendo que no ano de 2020 não se prevê qualquer venda, uma vez que no decorrer desse ano está prevista apenas a criação das plataformas e implementação do projeto no mercado. Nos anos seguintes o volume de vendas foi pensado da seguinte forma:

Ticket médio por cada venda/rifa = 5€, este valor foi especulado prevendo vendas de valor inferior e superior. O custo de cada rifa será sempre variável dependendo do produto ou serviço a sorteio.

Para o primeiro ano de atividade está previsto vender sete milhões de rifas, com um crescimento de 100% no segundo ano de atividade e um crescimento de 50% face ao ano antecessor até 2025. Estes crescimentos altos são possíveis e atingíveis com a introdução/captação de novos mercados, a entrada em novos mercados exige um grande investimento em marketing que também está projetado.

Este volume de vendas requer uma entrada agressiva no mercado e com um grande investimento em marketing. O marketing é a maior fatia de investimento do projeto representando 24% do investimento total em 2021 para entrada no mercado (investimento de 30.000.000€, dos quais 7.200.000€ são gastos em marketing no decorrer do ano 2021).

Com o investimento em marketing, a previsão é conquistar aproximadamente 0.16% (17.250.000€) do consumo mercado de jogo online e cativar os restantes 17.250.000€ com o facto inovação, ou seja, introdução deste novo modelo de negócio no primeiro ano.

$$\frac{17.250.000\text{€}}{11.000.000.000\text{€}} \times 100 = 0.16\%$$

Equação 1 Cálculo de captação de percentagem do mercado atual

Tabela 5. Receita em Vendas

Euros						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços						
VENDAS - EXPORTAÇÃO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rifas de Produtos a Sorteio	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
Quantidades vendidas		7 000 000	14 000 000	21 000 000	31 500 000	47 250 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas		50,00%	100,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Preço Unitário	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
TOTAL VENDAS	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
IVA VENDAS 23,00%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
IVA	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
Perdas por imparidade 1,00%	0	350 000	700 000	1 050 000	1 575 000	2 362 500

5.3. Custos dos produtos e serviços sorteados

A tabela 6 representa o custo com os prémios que são atribuídos em sorteio. Os valores foram calculados da seguinte forma:

- Todos os produtos a sorteio têm uma margem de lucro bruta mínima obrigatória de 100% face ao preço e custo de aquisição do produto ou serviço. Ou seja, o custo dos produtos e serviços sorteados será sempre no máximo metade da receita bruta com a venda das rifas.

Estão previstos um volume de vendas de 35.000.000€ em 2021 o custo dos prémios sorteados será de metade do volume de vendas, ou seja, 17.500.000€ em 2021 e assim sucessivamente nos anos seguintes. Isto no pior dos cenários, pois se em alguns produtos a margem for superior a 100% do preço de compra os custos serão ainda menores face ao volume de venda bruta de rifas.

Estes custos são os únicos que são considerados variáveis no projeto, uma vez que se a empresa não faz sorteios não tem custos com aquisição de produtos sorteados. Estes custos estão diretamente relacionados com o volume de vendas.

Tabela 6. Custo dos produtos e serviços sorteados

		Euros					
CMV	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO EXTERNO			17 500 000	35 000 000	52 500 000	78 750 000	118 125 000
Rifas de Produtos a Sorteio	50,00%		17 500 000	35 000 000	52 500 000	78 750 000	118 125 000
TOTAL CMVMC			17 500 000	35 000 000	52 500 000	78 750 000	118 125 000
IVA	23,00%						
TOTAL CMVMC + IVA			17 500 000	35 000 000	52 500 000	78 750 000	118 125 000

5.4. Fornecimentos e Serviços externos

Com base no volume de vendas previsto, a tabela 7 apresenta os custos de fornecimentos e serviços externos que a empresa terá para suportar toda a sua atividade. Nesta tabela todos os custos são considerados fixos independentemente do volume de vendas que se venha a verificar, mesmo que sejam inferiores ao previsto.

Tabela 7. Fornecimentos e Serviços contratados

		Euros								
Nº Meses		2020	2021	2022	2023	2024	2025			
Taxa de crescimento		3	12	12	12	12	12			
			20,00%	40,00%	20,00%	20,00%	40,00%			
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	23,0%	100,0%		10 000,00	30 000,00	144 000,00	201 600,00	241 920,00	290 304,00	406 425,60
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		10 000,00	30 000,00	144 000,00	201 600,00	241 920,00	290 304,00	406 425,60
Publicidade e propagação	23,0%	100,0%		500 000,00	1 500 000,00	7 200 000,00	10 080 000,00	12 096 000,00	14 515 200,00	20 321 280,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		5 000,00	15 000,00	72 000,00	100 800,00	120 960,00	145 152,00	203 212,80
Honorários	23,0%	100,0%		5 000,00	15 000,00	72 000,00	100 800,00	120 960,00	145 152,00	203 212,80
Comissões	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Matérias										
Utilidades de desgaste rápido	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Material de escritório	23,0%	100,0%		5 000,00	15 000,00	72 000,00	100 800,00	120 960,00	145 152,00	203 212,80
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		10 000,00	30 000,00	144 000,00	201 600,00	241 920,00	290 304,00	406 425,60
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Combustíveis	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Água	6,0%	100,0%		500,00	1 500,00	7 200,00	10 080,00	12 096,00	14 515,20	20 321,28
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		20 000,00	60 000,00	288 000,00	403 200,00	483 840,00	580 608,00	812 851,20
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%		10 000,00	30 000,00	144 000,00	201 600,00	241 920,00	290 304,00	406 425,60
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		10 000,00	30 000,00	144 000,00	201 600,00	241 920,00	290 304,00	406 425,60
Comunicação	23,0%	100,0%		3 000,00	9 000,00	43 200,00	60 480,00	72 576,00	87 091,20	121 927,68
Seguros	23,0%	100,0%		2 000,00	6 000,00	28 800,00	40 320,00	48 384,00	58 060,80	81 285,12
Contribuição de receitas à MGA	23,0%	100,0%		36 458,33	109 375,00	525 000,00	735 000,00	882 000,00	1 058 400,00	1 481 760,00
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		1 000,00	3 000,00	14 400,00	20 160,00	24 192,00	29 030,40	40 642,56
Limpeza, higiene e confortb	23,0%	100,0%		4 000,00	12 000,00	57 600,00	80 640,00	96 768,00	116 121,60	162 570,24
Taxa Anual Fixa à MGA	23,0%	100,0%		2 083,33	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
TOTAL FSE					1 956 875,00	9 298 000,00	13 007 200,00	15 603 640,00	18 719 368,00	26 197 115,20
FSE - Custos Fixos					1 956 875,00	9 298 000,00	13 007 200,00	15 603 640,00	18 719 368,00	26 197 115,20
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					1 956 875,00	9 298 000,00	13 007 200,00	15 603 640,00	18 719 368,00	26 197 115,20
IVA					387 870,00	1 861 776,00	2 606 486,40	3 127 783,68	3 753 340,42	5 254 676,58
FSE + IVA					2 344 745,00	11 159 776,00	15 613 686,40	18 731 423,68	22 472 708,42	31 451 791,78

5.5. Gastos com Pessoal

Este estudo de viabilidade económica é feito para o país Portugal, mas como existe a intenção de sediar a empresa em Malta o número de funcionários foi pensado com base no volume de negócio projetado e também com as obrigações da legislação maltesa no que diz respeito a diretores e pessoas internas com responsabilidades legais segundo a autoridade maltesa que rege o setor. Por esse motivo logo no primeiro ano de início de atividade (2021) fica prevista a contratação de 13 diretores com cargos e responsabilidades diferentes, como detalha a tabela 8.

Todos os encargos e tributação sobre funcionários está projetada neste estudo de acordo com a legislação portuguesa.

Tabela 8. Gastos com Pessoal

	Euros					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		4,00%	4,00%	5,00%	6,00%	6,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Responsáveis / Diretores	2	13	13	13	13	13
Comercial / Marketing	2	2	3	5	6	8
Administrativos / Secretariado	2	4	8	12	15	18
Operacionais de Logística	1	4	8	12	16	20
Técnicos de Informática	2	5	7	10	10	10
Operacionais Polivalentes	1	2	3	3	4	5
Investigação & Desenvolvimento			2	2	2	2
TOTAL	11	31	45	58	67	77
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	12	12	12	12	12	12
Responsáveis / Diretores	6	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	6	12	12	12	12	12
Administrativos / Secretariado	12	12	12	12	12	12
Operacionais de Logística	3	12	12	12	12	12
Técnicos de Informática	6	12	12	12	12	12
Operacionais Polivalentes	3	12	12	12	12	12
Investigação & Desenvolvimento			12	12	12	12
Remuneração base mensal						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	5 000	5 200	5 408	5 678	6 019	6 380
Responsáveis / Diretores	3 000	3 120	3 245	3 407	3 611	3 828
Comercial / Marketing	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Administrativos / Secretariado	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Operacionais de Logística	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Técnicos de Informática	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Operacionais Polivalentes	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Investigação & Desenvolvimento	2 000	2 080	2 163	2 271	2 408	2 552
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	70 000	72 800	75 712	79 498	84 267	89 324
Responsáveis / Diretores	42 000	567 840	590 554	620 081	657 286	696 723
Comercial / Marketing	28 000	58 240	90 854	158 995	202 242	285 835
Administrativos / Secretariado	56 000	116 480	242 278	381 588	505 604	643 129
Operacionais de Logística	7 000	116 480	242 278	381 588	539 311	714 588
Técnicos de Informática	28 000	145 600	211 994	317 990	337 070	357 294
Operacionais Polivalentes	7 000	58 240	90 854	95 397	134 828	178 647
Investigação & Desenvolvimento			60 570	63 598	67 414	71 459
TOTAL	238 000	1 135 680	1 605 094	2 098 737	2 528 022	3 036 999
Outros Gastos						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	16 625	17 290	17 982	18 881	21 214
Pessoal	23,75%	39 900	252 434	363 228	479 569	700 073
Seguros Acidentes de Trabalho	5,00%	11 900	56 784	80 255	104 937	151 850
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x : N.º meses subsídio alimentação (meses)	90,00	10 890	30 690	44 550	57 420	66 330
	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Formação	300	600	900	1 500	2 000	2 500
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	79 615	357 798	506 915	662 307	795 136	951 867
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	317 615	1 493 478	2 112 009	2 761 043	3 323 158	3 988 866
QUADRO RESUMO						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações						
Órgãos Sociais	70 000	72 800	75 712	79 498	84 267	89 324
Pessoal	168 000	1 062 880	1 529 382	2 019 239	2 443 755	2 947 676
Encargos sobre remunerações	56 525	269 724	381 210	498 450	600 405	721 287
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	11 900	56 784	80 255	104 937	126 401	151 850
Gastos de ação social	10 890	30 690	44 550	57 420	66 330	76 230
Outros gastos com pessoal	300	600	900	1 500	2 000	2 500
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	317 615	1 493 478	2 112 009	2 761 043	3 323 158	3 988 866
Retenções Colaboradores						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	7 700	8 008	8 328	8 745	9 269
Outro Pessoal	11,00%	18 480	116 917	168 232	222 116	268 813
Retenção IRS Colaborador	15,00%	35 700	170 352	240 764	314 810	455 550
TOTAL Retenções	61 880	295 277	417 325	545 672	657 286	789 620

5.6. Fundo de Maneio

A tabela 9 mostra as necessidades de fundo de maneio para manter atividade da empresa no decorrer dos anos. Apresenta também as necessidades de aumentar/investir em fundo de maneio ao longo dos anos face ao crescimento previsto.

Tabela 9. Necessidades de Fundo de Maneio

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Euros
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria	6 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	
Clientes							
Inventários		1 458 333	2 916 667	4 375 000	6 562 500	9 843 750	
Estado	154 468	465 444	651 622	781 946	938 335	1 313 669	
TOTAL	6 154 468	37 923 777	39 568 288	41 156 946	43 500 835	47 157 419	
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores							
Estado	8 458	40 357	57 038	74 580	89 835	107 922	
TOTAL	8 458	40 357	57 038	74 580	89 835	107 922	
Fundo Maneio Necessário	6 146 010	37 883 420	39 511 250	41 082 366	43 411 000	47 049 497	
Investimento em Fundo de Maneio	6 146 010	31 737 410	1 627 830	1 571 116	2 328 634	3 638 497	
ESTADO	-146 010	-425 087	-594 583	-707 366	-848 500	-1 205 747	
SS	5 907,50	28 189,20	39 840,74	52 093,64	62 749,12	75 382,65	
IRS	2 550,00	12 168,00	17 197,44	22 486,46	27 085,95	32 539,28	
IVA	-154 467,50	-465 444,00	-651 621,60	-781 945,92	-938 335,10	-1 313 669,15	

5.7. Investimento

A tabela 10 apresenta o investimento necessário para lançamento do projeto em grande escala. São previstos 3.200.000€ de investimento onde 1.500.000€ é destinado à aquisição de um ou mais edifícios que servirão de base de operações, 700.000€ para aquisição de equipamentos, mobiliário e veículos que sejam necessários à atividade e 1.000.000€ para desenvolvimento de software e obtenção de licenças de operação em malta. As previsões são orçamentos máximos definidos que não poderão ser ultrapassados, mas que podem não ser atingidos.

5.1. Financiamento

Como demonstra a tabela 11, para fazer face ao investimento inicial previsto de 3.200.000€ em 2020 e suportar os custos da atividade durante esse ano sem obtenção de rendimento através de vendas são necessários 6.000.000€ (ou seja 3.200.000€ de investimento e os restantes 2.800.000€ de custo de operação durante um ano sem receitas) e em 2021 para uma entrada agressiva no mercado de acordo com o projetado neste estudo são necessários 30.000.000€.

Este estudo é feito pensando na entrada do dinheiro necessário através de investidores, ou seja, o investimento não é considerado um empréstimo bancário ou outros.

Tabela 10. Investimento a executar

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Euros
Propriedades de investimento							
Edifícios e Outras construções	1 500 000						
Total propriedades de investimento	1 500 000						
Activos fixos tangíveis							
Equipamento Básico	400 000						
Equipamento de Transporte	200 000						
Equipamento Administrativo	100 000						
Total Activos Fixos Tangíveis	700 000						
Activos Intangíveis							
Programas de computador	500 000						
Licença de Jogo	500 000						
Total Activos Intangíveis	1 000 000						
Total Investimento	3 200 000						
IVA	23%	230 000					
Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	
Outras propriedades de investimento							
Total propriedades de investimento	1 500 000						
Activos fixos tangíveis							
Equipamento Básico	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	
Equipamento de Transporte	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	
Equipamento Administrativo	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	
Total Activos Fixos Tangíveis	700 000						
Activos Intangíveis							
Programas de computador	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	
Outros activos intangíveis	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	
Total Activos Intangíveis	1 000 000						
Total	3 200 000						

Tabela 11. Financiamento necessário

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Euros
Investimento	9 346 010	31 737 410	1 627 830	1 571 116	2 328 634	3 638 497	
Margem de segurança	10,00%						
Necessidades de financiamento	10 280 600	31 737 400	1 627 800	1 571 100	2 328 600	3 638 500	
Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Meios Libertos		5 189 484	15 447 299	26 554 253	44 139 479	68 486 215	
Capital							
Outros instrumentos de capital	6 000 000	30 000 000					
Empréstimos de Sócios							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito							
Subsídios							
TOTAL	6 000 000	35 189 484	15 447 299	26 554 253	44 139 479	68 486 215	

5.2. Ponto Crítico

O ponto crítico de cada ano representa o ponto/momento a partir do qual a empresa já faturou o suficiente para fazer face a todas as suas despesas anuais e começa a obter proveitos. A tabela 12 apresenta esses pontos em cada ano, ou seja, em 2021, segundo o previsto, após faturar

22.609.622,27€ a empresa cobriu todos os custos da atividade referentes àquele ano e o que faturar acima deste valor são proveitos.

Tabela 12. Pontos Críticos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		35 000 000,00	70 000 000,00	105 000 000,00	157 500 000,00	236 250 000,00
Variação nos inventários da produção						
CMVMC		17 500 000,00	35 000 000,00	52 500 000,00	78 750 000,00	118 125 000,00
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição		17 500 000,00	35 000 000,00	52 500 000,00	78 750 000,00	118 125 000,00
Ponto Crítico		22 609 622,67	31 265 084,75	37 589 366,85	44 420 052,65	60 621 962,83

5.3. Demonstração de Resultados

Uma vez não sendo realizada qualquer tipo de venda no ano de 2020 é natural o resultado negativo previsto. A tabela 13 apresenta os resultados esperados entre 2020 e 2025, estando previstos resultados sempre positivos nos anos seguintes.

Tabela 13. Demonstração de Resultados Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		35 000 000	70 000 000	105 000 000	157 500 000	236 250 000
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC		17 500 000	35 000 000	52 500 000	78 750 000	118 125 000
Fornecimento e serviços externos	1 956 875	9 298 000	13 007 200	15 603 640	18 719 368	26 197 115
Gastos com o pessoal	317 615	1 493 478	2 112 009	2 761 043	3 323 158	3 988 866
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		350 000	700 000	1 050 000	1 575 000	2 362 500
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-2 274 490	6 358 522	19 180 791	33 085 317	55 132 474	85 576 519
Gastos/reversões de depreciação e amortização	128 333	513 333	513 333	430 000	167 500	125 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-2 402 823	5 845 189	18 667 458	32 655 317	54 964 974	85 451 519
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-2 402 823	5 845 189	18 667 458	32 655 317	54 964 974	85 451 519
Imposto sobre o rendimento do período		688 473	3 733 492	6 531 063	10 992 995	17 090 304
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-2 402 823	5 156 716	14 933 966	26 124 253	43 971 979	68 361 215

5.4. Cash Flow

A tabela 14 representa os fluxos de dinheiro previstos face às projeções definidas relativas a investimento, vendas e despesas. Sendo os fluxos acumulados naturalmente negativos face ao projetado, ou seja, mesmo que na demonstração de resultados seja previsto um resultado positivo em 2021 face ao investimento e ao resultado negativo de 2020 o *cash flow* acumulado será negativo em 2021 atingindo valores positivos apenas 2023.

Tabela 14. Cash Flow Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Euros
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-1 922 259	4 676 151	14 933 966	26 124 253	43 971 979	68 361 215	
Depreciações e amortizações	128 333	513 333	513 333	430 000	167 500	125 000	
Provisões do exercício							
	-1 793 925	5 189 484	15 447 299	26 554 253	44 139 479	68 486 215	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	-6 146 010	-31 737 410	-1 627 830	-1 571 116	-2 328 634	-3 638 497	
CASH FLOW de Exploração	-7 939 935	-26 547 926	13 819 469	24 983 138	41 810 845	64 847 718	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo							
Capital Fixo	-3 200 000						
Free cash-flow	-11 139 935	-26 547 926	13 819 469	24 983 138	41 810 845	64 847 718	
CASH FLOW acumulado	-11 139 935	-37 687 861	-23 868 392	1 114 746	42 925 591	107 773 308	

5.5. Plano Financeiro

Esta tabela 15 o plano financeiro do projeto, de salientar o saldo de tesouraria anual e o saldo de tesouraria acumulado, que segue de encontro com os *cash-flow* e *cash-flow* acumulado. O projeto apenas começa a apresentar resultados positivos no final do 2022.

Tabela 15. Plano financeiro

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Euros
ORIGENS DE FUNDOS							
Meios Libertos Brutos	-2 274 490	6 708 522	19 880 791	34 135 317	56 707 474	87 939 019	
Capital Social (entrada de fundos)							
Outros instrumentos de capital	6 000 000	30 000 000					
Empréstimos Obtidos							
Desinvest. em Capital Fixo							
Desinvest. em FMN							
Proveitos Financeiros							
Total das Origens	3 725 510	36 708 522	19 880 791	34 135 317	56 707 474	87 939 019	
APLICAÇÕES DE FUNDOS							
Inv. Capital Fixo	3 200 000						
Inv Fundo de Maneio	6 146 010	31 737 410	1 627 830	1 571 116	2 328 634	3 638 497	
Imposto sobre os Lucros			688 473	3 733 492	6 531 063	10 992 995	
Pagamento de Dividendos							
Reembolso de Empréstimos							
Encargos Financeiros							
Total das Aplicações	9 346 010	31 737 410	2 316 303	5 304 607	8 859 698	14 631 492	
Saldo de Tesouraria Anual	-5 620 500	4 971 112	17 564 488	28 830 709	47 847 776	73 307 527	
Saldo de Tesouraria Acumulado	-5 620 500	-649 388	16 915 100	45 745 809	93 593 585	166 901 112	
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-5 620 500	-649 388	16 915 100	45 745 809	93 593 585	166 901 112	
Soma Controlo							

5.6. Balanços Previsionais

A tabela 16 mostra os balanços previsionais do projeto. Com base nos investimentos, nos ativos e passivos que se irão gerar com a implementação do projeto verifica-se que a empresa não terá passivo não-corrente, uma vez que a entrada de dinheiro foi pensada como sendo através de

investidores e não de créditos. O passivo corrente será significativamente baixo face ao volume de negócio que se prevê.

Tabela 16. Balanços Previsionais

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Euros						
ACTIVO						
Activo Não Corrente	3 071 667	2 558 333	2 045 000	1 615 000	1 447 500	1 322 500
Activos fixos Intangíveis	670 000	550 000	430 000	310 000	202 500	137 500
Propriedades de investimento	1 485 000	1 425 000	1 365 000	1 305 000	1 245 000	1 185 000
Activos Intangíveis	916 667	583 333	250 000			
Investimentos financeiros						
Activo corrente	6 154 468	37 573 777	55 433 388	84 802 755	133 419 420	208 021 031
Inventários		1 458 333	2 916 667	4 375 000	6 562 500	9 843 750
Clientes		-350 000	-1 050 000	-2 100 000	-3 675 000	-6 037 500
Estado e Outros Entes Públicos	154 468	465 444	651 622	781 946	938 335	1 313 669
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	6 000 000	36 000 000	52 915 100	81 745 809	129 593 585	202 901 112
TOTAL ACTIVO	9 226 134	40 132 111	57 478 388	86 417 755	134 866 920	209 343 531
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	6 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000
Reservas		-2 402 823	2 753 892	17 687 858	43 812 112	87 784 091
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-2 402 823	5 156 716	14 933 966	26 124 253	43 971 979	68 361 215
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	3 597 177	38 753 892	53 687 858	79 812 112	123 784 091	192 145 305
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	5 628 958	1 378 218	3 790 530	6 605 643	11 082 830	17 198 226
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	8 458	728 830	3 790 530	6 605 643	11 082 830	17 198 226
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	5 620 500	649 388				
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	5 628 958	1 378 218	3 790 530	6 605 643	11 082 830	17 198 226
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	9 226 134	40 132 111	57 478 388	86 417 755	134 866 920	209 343 531

5.7. Indicadores

A tabela 17 apresenta alguns indicadores importantes relativos ao projeto. Não se verificam taxas de crescimento de negócio em 2020 e 2021 porque o primeiro ano de vendas é em 2021 e só é possível analisar o crescimento após fecho do ano 2022. A rentabilidade líquida sobre as vendas representa o lucro líquido, sendo em 2021 de 15%, enquanto a rentabilidade bruta (projetada anteriormente) será sempre no mínimo de 50% sobre o valor de venda ou 100% sobre o valor de aquisição do produto ou serviço.

Verifica-se um ROI de 13% logo em 2021 e cresce progressivamente ao longo do projeto.

A solvabilidade total representa a capacidade de a empresa encerrar ou ser dissolvida e honrar todos os seus compromissos com o Estado, fornecedores e funcionários.

Analisando os indicadores de liquidez verifica-se que a empresa terá sempre uma boa liquidez, ou seja, dinheiro disponível.

De acordo com o projetado este negócio é de baixo risco, isto verifica-se com o indicador de margem bruta e com o grau de alavanca operacional sempre acima dos 100%.

Tabela 17. Indicadores das Previsões

	Euros					
INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	100%	50%	50%	50%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	15%	21%	25%	28%	29%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	-26%	13%	26%	30%	33%	33%
Rendibilidade do Activo	-26%	15%	32%	38%	41%	41%
Rolação do Activo	0%	87%	122%	122%	117%	113%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-67%	13%	28%	33%	36%	36%
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	39%	97%	93%	92%	92%	92%
Solvabilidade Total	164%	2912%	1516%	1308%	1217%	1217%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	1,09	27,26	14,62	12,84	12,04	12,10
Liquidez Reduzida	1,09	26,20	13,85	12,18	11,45	11,52
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	-1 956 875	8 202 000	21 992 800	36 896 360	60 030 632	91 927 885
Grau de Alavanca Operacional	81%	140%	118%	113%	109%	108%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5.8. Avaliação do Projeto e Conclusões

A tabela 18 apresenta os fluxos financeiros em cada ano e os fluxos financeiros acumulados no último ano que nos permite avaliar que na perspetiva do investidor este projeto apresenta uma VAL = 191.263.709€ e uma TIR = 67,29%. Isto significa que a soma de todas as entradas e saídas de dinheiro durante este período aqui previsto atualizada ao momento presente reflete um ganho potencial aproximado de 190.000.000€. E considerando a taxa de juro de ativos sem risco, o prémio de risco de mercado (definidos nos pressupostos financeiros) a taxa e o fator de atualização é possível apurar uma TIR de aproximadamente 67%. Analisando em conjunto estes dois indicadores podemos concluir este projeto como viável, sustentável e lucrativo.

O *Payback Period* mostra que apenas no final do quarto ano o investidor começa a tirar proveitos.

Tabela 18. Avaliação do Investidor

Na perspectiva do Investidor	Euros						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-11 139 935	-26 547 926	13 819 469	24 983 138	41 810 845	64 847 718	141 350 436
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + \beta u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos Actualizados	-11 139 935	-25 223 683	12 475 190	21 427 952	34 072 227	50 209 301	109 442 657
Fuxos atualizados acumulados	-11 139 935	-36 363 618	-23 888 428	-2 460 476	31 611 751	81 821 052	191 263 709
Valor Actual Líquido (VAL)	191 263 709						
Taxa Interna de Rentabilidade	67,29%						
Pay Back period	4 Anos						

A reter deste capítulo:

Pode concluir-se que este projeto é muito ambicioso, economicamente viável e lucrativo. Requer um grande investimento e o promotor sabe que perante necessidade de investimento tão altas o projeto necessita de uma prova de mercado para conseguir atrair investidores. A prova de mercado é a implementação deste projeto em pequena escala de forma a que se consiga perceber a adesão do público a este novo modelo de negócio.

Capítulo 6 Plano de Marketing Digital

Neste capítulo é feita uma investigação com base em documentos científicos e enquadrada no âmbito do projeto. É identificado o público-alvo e prevista a dimensão desse público, sendo ainda feitas as análises PEST e SWOT para o projeto.

Neste capítulo são definidas a estratégia, tática comercial e os Key Performance Indicators para o projeto.

6.1. Mercado

Esta ideia é de alcance mundial e faz todo sentido que assim seja. O canal entre os clientes e o negócio irá realizar-se apenas através de plataformas digitais, com um *site* na internet e aplicações móveis para *smartphones*.

Tudo se desenvolve nas plataformas digitais para os utilizadores, no caso de vencer um sorteio, o produto ou voucher de serviço será enviado para a morada de registo. Em questões internas na PROB tudo se desenvolve em Portugal, manutenção das plataformas e logística de produtos e serviços sorteados.

6.1.1. Público-alvo do negócio e dimensão deste público

O nosso público alvo são homens e mulheres com faixa etária entre os 18 e os 60 anos. Atualmente muitas pessoas dispõem de acesso à internet seja através de um computador ou um *smartphone* e esse é o nosso canal para chegar aos consumidores; apenas em Portugal o número de pessoas nas condições do nosso público alvo são cerca de 5,438,847 pessoas. (INE 2017).

Nos países membros da união europeia o tamanho do nosso público alvo é de 304,604,795 pessoas, estando divididas pelas seguintes faixas etárias:

Tabela 19. Dados Demográficos, União Europeia (EUROSTAT 2019)

28 Estados Membros	
Grupo de Idade	População M e F
20-24	28,534,367
25-29	31,778,765
30-34	32,925,273
35-39	34,631,923
40-44	35,349,272
45-49	37,000,342
50-54	37,366,888
55-59	34,983,987
60-64	32,033,978
Total	304,604,795

A China, um mercado no qual também pretendemos entrar, tem uma população de 1,393,000,000 de pessoas aproximadamente, das quais 991,653,198 estão abrangidas pelos nossos critérios de público-alvo (WBG 2018).

6.1.1.1. Informações sobre o público

6.1.1.1.1. *Participantes Sociais*

Pessoas que encaram o jogo como uma forma de entretenimento e raramente pensam e apostam em termos estratégicos. Normalmente, estas pessoas não têm o hábito de arriscar com regularidade e só o fazem em algumas ocasiões (por exemplo, porque estão a pensar nas férias ou porque precisam de um produto novo).

6.1.1.1.2. *Participantes Frequentes*

Aqueles que encaram esta atividade como um dos seus passatempos preferidos, mas sempre de uma forma ponderada e racional. Não perdem o controlo das suas emoções, não aumentam progressivamente os seus gastos e eventuais perdas financeiras, mas gostam de analisar com detalhe, para perceber as melhores condições para vencer um determinado desafio.

6.1.1.1.3. *Participantes Compulsivos*

Compulsivos ou problemáticos, como o próprio nome indica, são todos os que gastam em exagero e, devido disso, têm consequências negativas na sua vida pessoal e profissional ou provocam problemas às pessoas que lhes são mais próximas.

6.1.1.1.4. *Participantes Ativos*

Todos que fazem vários tipos de apostas para tentar rentabilizar ao máximo os seus prognósticos desportivos. Reagem com um grau incomum de emoção e não se deixam afetar pelos eventuais ganhos ou perdas financeiras. Trata-se de apostadores que pretendem retirar o máximo prazer da aposta/possibilidade de ganho e, como tal, estão sempre à procura das melhores oportunidades para o conseguirem.

6.1.1.1.5. *Participantes Profissionais*

Estes utilizam uma estratégia específica, que lhes permite viver dos rendimentos provenientes de suas apostas/possibilidade de ganho. Para o conseguirem, apostam de uma forma metódica e racional e analisam com a máxima atenção todos os detalhes onde planeiam apostar.

6.1.1.2. Preços a colocar nos Serviços

A empresa deve ter um ganho mínimo de 100% brutos do valor final da venda. Com o crescimento da empresa e com a criação de uma imagem de marca a empresa poderá fazer vendas a troco de publicidade e divulgação para as empresas detentoras dos produtos e serviços em sorteio, com isto a margem de lucro sobre a venda final será significativamente maior.

6.1.1.3. Concorrência

Esta ideia é um conceito totalmente inovador, não existindo atualmente empresas com uma operação idêntica. No entanto poderá ser comparada de certa forma a empresas de jogo e apostas online, e sorteios rápidos de baixo valor (raspadinhas).

6.1.1.4. Elementos diferenciadores dos serviços

A PROB irá diferenciar-se pela quantidade de sorteios disponíveis, serão sorteados todos os tipos de produtos e serviços e com grande regularidade e rotação. As grandes probabilidades de ganho, custos simbólicos e simplicidade de processo de compra irão potenciar as vendas.

6.1.1.5. Distinção da empresa na área

Criar possibilidade a todas as pessoas de terem o seu produto ou serviço de sonho por um preço simbólico é algo de tão impressionante e inovador. Existem empresas que realizam sorteios de dinheiro e produtos, mas estes têm uma probabilidade de ganho muito reduzida e a sua frequência é limitada.

O nosso conceito visa uma grande probabilidade ganho para o consumidor e uma grande rotação de sorteios.

6.1.1.6. Oportunidade de Negócio e Resposta

Não existe nada no mercado que tenha a mesma atividade ou similar, que proporcione possibilidade de ganho de determinados bens ou serviços de forma rápida e a custos simbólicos. Esta ideia surgiu de forma informal e rapidamente o seu mentor percebeu a potencialidade da ideia.

Adaptando a ideia aos regulamentos e legislação existente com um processo de jogo/sorteio válido em termos legais, esta ideia é uma oportunidade de negócio única e sem concorrência direta.

Este projeto tem o objetivo de analisar e enquadrar os processos operacionais com a legislação e tecnologia existente atualmente, adaptando e “construindo” a partir da ideia de base. O projeto deve ser implementado o mais rapidamente possível para aproveitar a lacuna no mercado de jogos/sorteios de baixo custos, ganho rápido e probabilidades altas. Acreditamos que após lançar o projeto no mercado poderão surgir concorrentes com cópia da ideia, por esse motivo é necessário estruturar todo o projeto antes de implementar para que não surjam imprevistos que atrasem o desenvolvimento do projeto após estar implantado porque isso poderia fazer com que uma possível concorrência se adiantasse copiando a ideia de base.

6.1.2. Proposta de Valor

A PROB vai diferenciar-se de todas as empresas de jogos e sorteios que existem atualmente no mercado, conseguirá isso com uma política interna de serviço ao cliente focada em três pontos cruciais:

- Leque de produtos e Serviços enorme;
- Valor simbólico de aposta/jogo;
- Grande probabilidade de ganho;

A integração de bens e serviços mais desejados mundialmente numa plataforma onde os clientes poderão adquiri-los por um valor simbólico será algo revolucionário.

6.2. ANALISE PEST

6.2.1. Políticas

Questões políticas podem dificultar e atrasar o desenvolvimento do projeto, no entanto a atividade será desenvolvida por meio de plataformas digitais o que permitirá que a empresa seja sediada em qualquer parte do Mundo e siga regulamentos do país que acolha a sede da empresa.

Necessidade de autorizações, elevados custos para iniciar atividade são uma dificuldade para iniciar o projeto.

6.2.2. Económicas

Um projeto com esta amplitude terá grande impacto na economia dos locais onde for sediada a empresa e as suas filiais, contribuindo com impostos e postos de trabalho para as regiões.

Este projeto permitirá aos seus clientes possibilidades e experiências únicas na aquisição de produtos e serviços, e indiretamente contribuirá para a economia local.

Numa altura de prosperidade económica mundial onde as pessoas se sentem mais confiantes, fará com que as pessoas dispensem um pouco do seu dinheiro para arriscar terem um produto ou serviço que tanto desejam.

6.2.3. Sociais

Mundialmente existem pessoas com desejo de ter algum produto ou usufruir de algum serviço que não têm possibilidade de adquirir ou não adquirem porque consideram ser muito pesado para os seus orçamentos pessoais. A PROB irá criar possibilidade a essas e a todas as pessoas de terem algo que sempre quiseram por uma quantia simbólica.

6.2.4. Tecnológicas

As tecnologias emergentes servem regularmente como forças de transformação económicas, sociais e comerciais (Cohen and Amorós 2014).

O desenvolvimento da tecnologia, a comunicação rápida e em tempo real potenciam o nosso projeto. Com a facilidade de acesso à Internet e com a simplicidade de pagamentos intercomunitários que hoje temos o projeto será um sucesso de alcance Mundial.

Um das mais recentes tecnologias e que promete revolucionar o mercado das transações é a Blockchain. A tecnologia blockchain foi colocada entre as cinco principais tendências tecnológicas em 2018 (Kietzmann and Archer-Brown 2019).

Atualmente, projetos-piloto com tecnologia blockchain transformam o modelo de negócios de vários setores, uso de blockchain para rastrear o transporte de mercadorias dentro de uma cadeia de suprimentos industrial; transações mais rápidas e mais baratas; e uso de blockchain para permitir que os consumidores enviem fundos para o exterior sem incorrer em atrasos ou em altas taxas de câmbio (Morkunas, Paschen et al. 2019).

Apesar da sociedade ter experimentado inovações na maior parte dos campos da ciência e da própria economia, o dinheiro, desde a sua invenção, não sofreu muitas alterações na forma como as pessoas o utilizam. A grande inovação tecnológica no dinheiro foi o aparecimento das moedas digitais. Por meio desta tecnologia, a troca de dados não se dá a partir do ponto A ao ponto B, mas sim entre todos os participantes de uma comunidade virtual. Ou seja, cada utilizador da rede tem um fragmento da informação, permitindo que ela funcione sem que todos os pontos estejam ligados entre si simultaneamente. Ao mesmo tempo em que todos detêm a informação, ninguém realmente a possui. Essa é a tecnologia que deu origem à Bitcoin, uma moeda baseada em uma rede *peer-to-peer*, sem controle central, criptografada, com regras definidas por programação e que não pode ter a sua base monetária, quantidade de dinheiro disponível, adulterada (Oro Boff and Alves Ferreira 2016).

Com toda a crescente tecnológica que existe atualmente no mercado global, a PROB será uma empresa/marca que também se irá distinguir no seu conceito/modelo de negócio. Esta “onda” de progresso e inovação tecnológico deve ser aproveitado para implementação nas empresas e acompanhado no seu crescimento.

6.3. Análise SWOT

Análise de fatores internos e externos através da técnica SWOT com combinação dinâmica dos fatores.

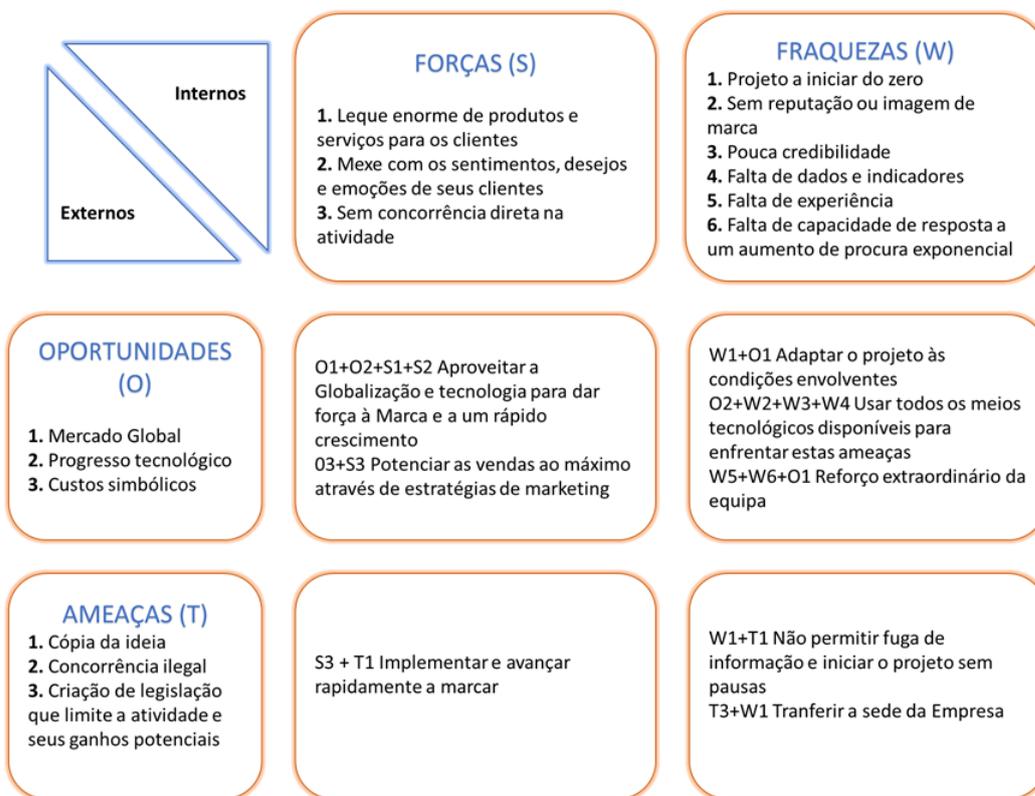


Figura 3. Dinâmica SWOT do projeto

6.4. Objetivos

Os objetivos são definidos anualmente assim como o orçamento disponível para execução de ações de marketing e desenvolvimento de marca. No entanto, os orçamentos e objetivos definidos para os anos mais distantes podem sofrer alterações influenciados pelos resultados os anos antecessores.

Para o primeiro ano de atividade (2021) estão definidos os seguintes objetivos qualitativos:

- Ganhar credibilidade (as pessoas acreditarem e não acharem que é burla);
- Criar uma imagem padronizada ou conceito de marca, da marca PROB;
- Levar felicidade às pessoas.

Para o primeiro ano e até ao quinto ano estão definidos os seguintes objetivos quantitativos:



Figura 4. Orçamentos e objetivos definidos para o plano de marketing

6.5. Estratégia

Pretende-se que a marca PROB transmita confiança para as pessoas, felicidade para os vencedores e que entre no quotidiano das pessoas, que as pessoas conheçam e falem sobre a PROB durante os seus tempos livres. A principal ferramenta para chegar às pessoas será a internet, no entanto todos os meios de comunicação devem ser utilizados e devem estar interligados.

- Entrar no quotidiano do público-alvo através de pessoas que este está habituado a ver e que acredita, para aumentar a credibilidade, por exemplo, fazer publicidade através das figuras públicas da rádio, publicidade em forma de notícia nos telejornais anúncio em programas de TV com grandes figuras publicas, entre outros;
- Obter feedback de vencedores de sorteios e partilhá-los;
- Levar a felicidade às pessoas e conseguir partilhá-la para que todos vejam e todos sintam a possibilidade de ficarem felizes também;
- Publicidade digital em redes sociais, *websites* com muitas visitas, anúncios em jogos de entretenimento, de forma constante, sem interrupção ao longo do tempo;
- Fotografias, desenhos, vídeos publicitários diferenciadores, criativos e apelativos;
- Deixar nas pessoas uma marca, algo que fique sempre nas memórias, seja um slogan, uma imagem, um vídeo ou outro, as pessoas devem recordar sempre a PROB.

6.6. Táticas Comerciais

São a definição de métodos e critérios para a execução do plano com vista no curto-prazo, flexíveis, facilmente adaptáveis a realidades diferentes e monitorizáveis ao longo do tempo.

A PROB deve ter uma margem mínima de 100% em cada sorteio, a percentagem de ganho será depois estabelecida para cada produto em função do seu valor e dos custos logísticos. Mais tarde, quando a PROB se estabelecer no mercado e as pessoas se familiarizarem com a empresa/marca poderá fazer sorteios a troco de publicidade a parceiros, com margem lucro de 100% face ao valor de venda, por exemplo: sortear um jantar num restaurante por 500€, o restaurante suporta os custos do jantar a troco de visibilidade, outro exemplo, sortear um kit de maquiagem de uma determinada marca que ofereça esse kit à PROB para conseguir visibilidade.

O promotor tem experiência com promoção de empresas em pequenas zonas e pequenos eventos, mas neste projeto com alcance mundial será necessário contratar uma empresa com profissionais especializados em Marketing. Serão necessárias grandes promoções nas maiores plataformas digitais (Facebook, Instagram, entre outros), vídeos promocionais, divulgação nas principais rádios nacionais, uma imagem e comunicação que sigam uma linha. Estes profissionais de marketing irão ajudar na definição das melhores estratégias para conseguirmos o mais rápido crescimento da marca/empresa PROB. Será necessário definir os seguintes elementos fundamentais:

- A identificação do leque suficientemente grande de potenciais clientes;
- A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
- A escolha dos canais que deverão ser explorados, alianças com parceiros entre outros
- Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
- Desenvolvimento de uma Estratégia de Vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções.

6.6.1. Marketing Mix

O Marketing Mix é a combinação dos fatores necessários para a satisfação do mercado: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. (Abrar 2016)

6.6.1.1. Produto

O produto a ser vendido neste contexto digital são rifas referentes a determinados prémios que o cliente escolheu antes de comprar a rifa, essas rifas irão dar possibilidade aos clientes de

ganhar os produtos dos seus sonhos por um custo simbólico comparado com o valor de mercado do prémio.

6.6.1.2. Preço

O preço de cada rifa irá variar em função do valor de mercado do prémio e da procura de rifas pelo mesmo prémio. O número de rifas para sortear um prémio será limitado aumentando as possibilidades de ganho. As rifas poderão ser vendidas desde 0.50€ até 100€ cada, dependendo sempre do prémio e da quantidade de rifas disponíveis para sortear um determinado prémio.

O pagamento para comprar uma ou várias rifas deve ser bem simplificado e deve ser disponibilizado através de *PayPal*, cartão de crédito, referência multibanco e outras formas confiáveis que surjam até à data de implementação do projeto

6.6.1.3. Distribuição

Os canais selecionados para distribuir a marca e o produto que se pretende vender são maioritariamente digitais, através das redes sociais mais fortes mundialmente (*Facebook, Instagram, Wechat, YouTube, Youku, Twitter*). Serão também utilizados como meio a publicidade em jogos online.

Como forma de criar maior proximidade e confiança para os clientes é também necessário usar as rádios e televisões nacionais de cada país, através dos seus apresentadores e comunicadores mais importantes, para que chegar às pessoas e transmitir confiança e credibilidade.

As plataformas digitais da PROB serão apelativas e simplificadas de forma a potencializar as visitas, a conversão das visitas em compra e a partilha de informação entre os clientes/utilizadores/público.

6.6.1.4. Comunicação

Neste plano utilizar-se-ão campanhas com incentivos, prémios e esquemas de lealdade online, vídeos promocionais sensacionalistas e com filosofia de marca, testemunhos reais de felicidade dos vencedores dos prémios, Patrocínios e merchandising.

Para uma comunicação eficaz, é importante a utilização das diversas ferramentas, optando pelas que mais se adequam aos objetivos do plano.

6.6.1.5. Pessoas

As pessoas/recursos humanos internos são fundamentais para a execução do plano, estes devem sentir o espírito da marca e estar focados nos objetivos a atingir. É fundamental ter um número adequado de pessoas a trabalhar no plano.

6.6.1.6. Evidências físicas

As evidências físicas são os detalhes visíveis pelo consumidor que lhe irão transmitir confiança e credibilidade. Em plataformas digitais essas evidências são o aspeto do *website*, pequenos pormenores como datas que correspondem logicamente, referências, links direcionais para autoridades de regulação de setor, links para resolução de problemas, meios de pagamentos comuns e confiáveis transparência nas informações apresentadas, conteúdos de qualidade, fácil navegabilidade e sempre disponível/utilizável.

6.6.1.7. Processos

Toda a estrutura interna deve estar ligada e poder comunicar entre si a fim de tomar as decisões necessárias mediante os resultados de relatórios que forem sendo obtidos com a execução do plano.

Os procedimentos internos devem ser definidos e distribuídos pelos recursos humanos, quem compila os relatórios e análises, quem responde a comentários, quem analisa os comentários, reclamações, sugestões, preocupações, problemas e oportunidades, o que acontece a esta informação, que tipo de decisões afeta e com que frequência.

6.6.2. Ações

As ações são a parte do plano que corresponde a execução da estratégia por meio das táticas definidas. Cada tática é um miniprojecto onde são definidas tarefas a executar, o trabalho é definido em detalhe e também os responsáveis pela sua execução. Os trabalhos a serem definidos e executados devem ter em consideração as análises PEST e SWOT anteriormente realizadas.

Os trabalhos detalhados serão definidos após o arranque do projeto em conjunto com a empresa subcontratada para execução do plano.

6.7. Gestão e Controlo

A empresa usará tecnologia baseada no *BIG DATA* para armazenar e processar toda a informação que irá recolher ao longo do tempo dos seus clientes e da sua atividade. Quando se tratam enormes quantidades de informação os métodos tradicionais de análise de dados / informação não são viáveis. Para fazer face a essa dificuldade existe o *BIG DATA* onde a força desses métodos reside na criação de algoritmos de aprendizagem que encontram padrões com poder preditivo. Frequentemente, isso envolve a análise de tendências em dados históricos e transacionais para fazer novas descobertas ou previsões sobre eventos futuros ou outros eventos desconhecidos. Atualmente, as metodologias de *big data* são usadas em serviços financeiros, marketing, seguros, assistência médica, planeamento de pensões, avaliação de riscos, telecomunicações, vendas/revendas e deteção de fraudes. Grande parte do valor gerado pelo *big data* concentra-se em quatro resultados principais:

- ajudar as empresas a reduzir custos;
- ajudar as empresas a responder rapidamente às mudanças da procura dos consumidores;
- permitir que os gestores detetem problemas ou falhas do sistema dentro de uma estrutura de negócios;
- Melhorar na tomada de decisões dos gestores.

Por exemplo, os emissores de cartão de crédito usam análise de *big data* para detetar comportamento fraudulento na conta do titular do cartão antes da emissão de um extrato. Os casinos usam técnicas estatísticas de *big data* para transmitir coupons aos clientes do aplicativo enquanto o jogador está fazendo apostas. Os *traders* usam *big data* para antecipar mudanças no mercado em tempo real. Os governos usam *big data* para prever quem provavelmente está a ludibriar os seus impostos (Grable and Lyons 2018).

6.7.1. KPI's- Key Performance Indicators

Para conseguir um controlo das atividades ao longo tempo, foram definidos os principais indicadores que irão permitir acompanhar em tempo real o que está a acontecer e tomar decisões de melhoria, continuação ou alteração de trajeto para atingir os objetivos traçados. Os principais indicadores definidos foram os seguintes:

- **Número de visitantes do site e tempo no site**

Como uma loja física precisa que entrem clientes em loja para conseguir vendas, uma plataforma online vive de visitas. Quantos mais visitas, maior a probabilidade de venda.

- **Visitas a páginas de Produtos**

Este indicador permite perceber quais as páginas da plataforma são mais visitadas, as menos visitadas e entender melhor as preferências dos clientes.

- **Momento de saída**

Permite saber quando os clientes saem da plataforma, por exemplo isto pode acontecer muito quando os clientes percebem que têm de criar uma conta.

- **Fonte de Referência**

Permite saber de onde os clientes vieram e como chegaram à plataforma, por exemplo através do Google ou através de uma ação publicitária.

- **Número de vendas**

O número de vendas é um indicador muito importante, deve ser monitorizado e toda a equipa deve trabalhar para que ele aumente sempre.

- **Taxa de conversão**

A taxa de conversão é o indicador que reflete o número de pessoas que compram em função do número de visitas que a plataforma tem. A percentagem da conversão de visita em compra é dada pela Equação 2.

$$\%CONVERSÃO = \frac{N^{\circ} \text{ de processos de compra}}{N^{\circ} \text{ de visitas na plataforma}} \times 100$$

Equação 2. Taxa de conversão

- **Custo de aquisição de cliente**

Serão aplicadas diferentes formas para captar novos clientes (transformar leads em clientes). Este indicador mede o custo que foi necessário por cada novo cliente conseguido. Este custo mede-se pelo quociente do custo total investido para conseguir novos clientes pelo total de novos clientes conseguidos.

$$\text{Custo Aquisição Cliente} = \frac{\text{Custo total investido}}{\text{Total de novos Clientes}}$$

Equação 3. Custo de Aquisição Cliente

- **Ticket médio**

Este indicador reflete a média de quanto gasta cada cliente na plataforma em cada ocasião. Pode obter-se com a divisão da faturação total sobre o número de processos de venda.

$$\text{Ticket Medio} = \frac{\text{Faturação total em n periodo}}{\text{Nº de processos de venda em n periodo}}$$

Equação 4. Ticket Médio

- **Taxa de Abandono do carrinho**

Permite saber a quantidade ou a taxa de clientes que escolhem e adicionam ao carrinho os produtos/serviços que pretendem comprar, mas depois não finalizam o pagamento.

Taxa Abandono Carrinho

$$= \frac{(\text{Total movimentos Carrinho} - \text{Total pagamentos finalizados})}{\text{Total movimentos carrinho}}$$

Equação 5. Taxa de Abandono do carrinho

- **Tempo de vida do cliente**

Em alguns casos gasta-se mais para atrair o cliente do que o cliente gasta na sua primeira compra (quando o custo de aquisição de cliente é superior ao ticket médio). No entanto, com as compras recorrentes do mesmo cliente o resultado final será favorável à empresa. Pode obter-se multiplicando o ticket médio pelo número de ocasiões de compra pelo tempo médio de retenção do cliente com a marca.

Tempo Vida Cliente

$$= \text{Ticket medio} \times \text{Nº Ocasões de compra} \times \text{Tempo medio de retenção do cliente}$$

Equação 6. Tempo de vida de cliente

- **Taxa de Retorno sobre investimento**

Este indicador permite analisar qual o retorno obtido com determinada campanha em função do investimento feito. Pode obter-se aplicando o seguinte cálculo:

$$\%ROI = \frac{(\text{RETORNO INVESTIMENTO} - \text{CUSTO TOTAL DA OPERAÇÃO})}{\text{CUSTO TOTAL DE OPERAÇÃO}} \times 100$$

Equação 7. Taxa de retorno sobre valor investido

(Tsai and Cheng 2012, Muntean, TÂRnĂVeanu et al. 2016).

6.7.2. Contabilidade

Contabilidade da empresa será feita internamente por técnicos oficiais de contas, podendo depois ser auditada por uma entidade externa se for necessário. Os técnicos de contabilidade trabalharão no departamento financeiro e reportam diretamente ao diretor financeiro.

6.7.3. CiberSegurança

Uma vez sendo uma empresa que irá operar através de plataformas online, chegando a milhões de clientes e premiando-os é fundamental que exista uma estrutura de cibersegurança para que se evitem problemas de fuga de informação, adulteração de resultados ou ataques piratas no sistema. Para definir e executar ações de cibersegurança será subcontratada uma empresa experiente e especializada na área. Esta empresa ficará responsável por garantir a segurança dos servidores, dos equipamentos informáticos da empresa, dados dos clientes, os registos de atividade das contas, a segurança dos sorteios realizados, a segurança dos resultados apresentados e dos vencedores anunciados a fim de assegurar que nunca irá acontecer uma invasão/adulteração por parte de hackers ou piratas informáticos.

A reter deste capítulo:

O marketing é o elemento chave na implementação deste projeto, além de refletir uma grande parte do investimento total é considerado fundamental para conseguir atingir o público-alvo. Se a estratégia e as táticas de marketing não funcionarem o projeto não seguirá o rumo previsto e serão necessárias alterações de fundo.

Os KPI's são fundamentais para apoio à tomada de decisão e para acompanhamento em direto dos resultados da implementação do projeto.

Capítulo 7 Implementação do Projeto

Neste capítulo é feita uma investigação na legislação maltesa e na entidade reguladora de jogo online maltesa com propósito de enquadrar desde cedo o projeto para que este seja implementado e sediado em malta. É abordado o enquadramento do projeto à legislação maltesa, às questões técnicas e operacionais da atividade de jogo online.

7.1. Sede em Malta

A implementação deste projeto através de uma empresa sediada em Portugal não é viável porque em termos legais para constituição e operação da empresa seria necessário passar por um processo lento com muitos entraves e adaptações no projeto, além disto, a tributação é muito alta, sendo duplamente tributada (imposto de selo e IRC).

A solução para a viabilidade do projeto é sediar a empresa noutro país, o país investigado e escolhido para o fazer é Malta (pertence à união europeia e à zona euro). Malta tem uma organização para regulação de atividade de jogos de azar e lotarias on-line (*MGA- Malta Game Authority*), esta organização sem fins lucrativos tem o objetivo de emitir licenças e regular o mercado maltês de jogos e lotarias online, garantindo a credibilidade das instituições e a proteção dos consumidores.

Malta é uma antiga colônia Britânica, país pacífico e neutro com uma população de 380 mil pessoas, a capital é Valletta, está localizada no mar Mediterrâneo e pertence à União Europeia e à zona Euro.

Malta é conhecida como um dos locais preferidos pelos operadores de jogos de azar e lotarias online para sediar as suas operações. Esse sucesso deveu-se a uma combinação de fatores, como o bom sistema legislativo, estabilidade política, instalações e comunicações de última geração e serviços financeiros bem estruturados.

Malta Gaming Authority (MGA) foi fundada em 2001, como parte da lei de lotarias e outros jogos de Malta, propôs-se regulamentar os diversos sectores da indústria de jogos. A 1 de Julho de 2018 entrou em vigor o *Gaming Act*, que consiste num sistema que concede licenças em duas categorias: uma *business-to-business* (B2B) e outra *business-to-consumer* (B2C), dependendo do objetivo do candidato.

O novo *Gaming Act* surge como a primeira revisão da legislação de jogos de azar de Malta em dezassete anos e foi iniciado pelo antigo Presidente Executivo da *Malta Gaming Authority* (MGA), Joseph Cuschieri.

Malta tem trabalhado arduamente para atrair empresas de jogos online. Seus impostos são baixos. A tributação oficial de imposto em sede de IRC é 35%, no entanto os acionistas podem reivindicar 85% do imposto de volta, reduzindo o imposto para 5% efetivamente (NEWCO 2013).

Para obter licença de Jogo de Malta a decisão de aprovar a candidatura fica ao critério da *Malta Gaming Authority* (MGA), com base na documentação apresentada. A licença abrange todos os

jogos de azar online, prestadores de serviço *e-gaming*, fornecedores de software *e-gaming* e operadores de marca branca. Com esta licença de Jogo de Malta as empresas podem operar legalmente. Cada candidato é submetido a uma avaliação minuciosa, garantindo que as licenças sejam concedidas apenas aqueles candidatos capazes de demonstrar capacidade financeira e integridade, isto, com a finalidade de preservar a reputação internacional de Malta como um centro de apostas online.

Para se candidatar a uma licença de jogo online em Malta é necessário sediar a empresa em Malta, só depois o processo de licenciamento de jogos online de Malta será iniciado. É necessário identificar o *Ultimate Beneficial Owner* ou Beneficiário efetivo e detalhar o sistema de jogo ou atividade/operação. Por fim é necessário instalar um servidor que irá transmitir todos os dados do projeto de jogo para a jurisdição acompanhar e controlar (MGA 2018g) (NEWCO 2013).

A criação da empresa maltesa de acordo com as normas legais e regulamento de jogos e lotarias desse país será feita com o apoio de uma empresa de consultoria internacional, por exemplo, *GT OFFSHORE SHIELD* ou *NEWCO*, estas empresas são especializadas em internacionalização de empresas e têm experiência em sediar empresas de jogos e lotaria online nesse país e noutros.

Os critérios básicos necessários para obter licença de jogo ou lotaria online em Malta são os seguintes (MGA 2018g):

- Sediar empresa em Malta;
- Reunir documentos da empresa para análise da MGA;
- Reunir documentos pessoais de análise para MGA;
 - Cópia autenticada de Passaporte;
 - Curriculum Vitae;
 - Comprovativo de residência;
 - Carta de referência bancária;
- Garantir solvabilidade (capacidade financeira);
- Não ter antecedentes criminais;
- Tempo de Processamento da licença de jogo entre 3 a 6 meses;
- Mostrar honestidade, integridade e reputação;
- Mostrar competências e capacidade;
- Solidez financeira.

7.2. Enquadramento do Projeto à legislação Maltesa

7.2.1. Classificação do tipo de jogo segundo legislação Maltesa

A Legislação maltesa classifica os jogos e lotarias com necessidade de licenciamento em 4 tipos, sendo estes:

i) Serviços de jogos de tipo 1, são jogos de azar jogados contra a casa, cujo resultado é determinado por um gerador, e inclui jogos do tipo casino, incluindo roleta, blackjack, bacará, póquer jogado contra a casa, lotarias, lotarias secundárias e jogos virtuais de desporto;

ii) serviços de jogos de tipo 2, são jogos de fortuna jogados contra a casa, cujo resultado não é gerado aleatoriamente, mas é determinado pelo resultado de um evento ou competição estranho a um jogo de azar e por meio do qual o operador administra o seu próprio risco gerindo as probabilidades;

iii) serviços de jogos de tipo 3, são jogos de azar não jogados contra a casa e em que o operador não está exposto a risco de jogo, mas gera receita com uma comissão ou outra taxa baseada nas apostas ou no prémio, e incluirá jogos de jogador versus jogador, como poker, bingo, troca de apostas, e outros jogos baseados em comissão;

iv) Serviços de jogos de tipo 4, são jogos de perícias/ habilidade de jogador (MGA 2018e).

O projeto e o sistema de sorteios idealizado pelo projeto PROB enquadra-se na classificação de serviço de jogos tipo 1.

7.2.2. Regulamento e Autorizações de Jogo

Nenhuma pessoa pode fornecer ou realizar jogos em Malta, exceto quando é atribuída uma licença de jogo Maltês ou quando a pessoa estiver isenta de licença ao abrigo da lei. A MGA tem o poder de atribuir licenças de jogo (MGA 2018f).

Este projeto necessita obrigatoriamente de requisitar uma licença de jogo maltês para a sua atividade. Os critérios de Concessão da Licença/Procedimentos de licenciamento são os seguintes:

7.2.2.1. Pré-requisitos

Uma pessoa que deseja obter ou renovar uma licença deve solicitar à Autoridade, fazendo uso dos formulários publicados pela Autoridade e fornecendo todas as informações, documentação e garantias exigidas, cumprir todos os pré-requisitos da licença definidos pelo órgão regulador ou de outra forma exigidos pela Autoridade, de acordo com os princípios governamentais e regulamentação estabelecida pela lei. Autoridade pode exigir ao requerente qualquer informação, documentação e garantias que possam ser necessárias ou relevantes para Autoridade examinar e determinar a adequação do requerente a manter a licença, dependendo da categoria da licença, tipo ou tipos de jogos e / ou serviços que o candidato pretende oferecer (MGA 2018f).

7.2.2.2. Elegibilidade para uma licença

Uma pessoa não é elegível para possuir uma licença a menos que pessoa esteja estabelecida no Espaço Económico Europeu. Quando o requerente de uma licença é uma organização, tal requerente pode solicitar uma licença, quer para si próprio, quer para o seu grupo organizacional. No caso de um pedido de licença para uma empresa ou grupo, a licença é concedida a cada membro do grupo organizacional, todos eles, juntos e separadamente, serão considerados licenciados (MGA 2018f).

7.2.2.3. Concessão da Licença

A Autoridade, em conformidade com os princípios que regem a concessão de licenças e respeitando os objetivos regulamentados estabelecidos pela Lei, recusará a concessão de uma licença em qualquer uma das seguintes situações:

- a) se o pedido não for apresentado em conformidade com a forma estabelecida ou de acordo com a legislação aplicável;
- b) se as taxas aplicáveis não tiverem sido pagas;
- c) se a Autoridade, a seu critério razoável, não estiver convencida de que o requerente e todas as pessoas relevantes, não estão aptos e adequados;
- d) Se for caso disso e na opinião razoável da Autoridade, com base na avaliação, evidências ou análises realizadas, que os jogos que candidato tem a intenção de oferecer não satisfazem os requisitos mínimos para os respetivos tipos de jogos;

- e) se se verificar que qualquer informação ou submissão feita à Autoridade é falsa, enganosa, imprecisa ou incompleta;
- f) se a Autoridade, a seu critério razoável, não acreditar que:
 - 1) o requerente é capaz de sustentar financeiramente o serviço ou fornecimento de jogos;
 - 2) o requerente tem a competência necessária, know-how técnico e recursos para realizar a oferta de jogo;
 - 3) o requerente tem um modelo de negócio para oferta de jogos de uma forma viável e de uma forma que está em conformidade com os instrumentos regulamentares;
 - 4) o requerente cumprirá todos os requisitos regulamentados aplicáveis aos licenciados da categoria e com quaisquer requisitos adicionais que a Autoridade considere, com base numa abordagem baseada no risco;
 - 5) se a Autoridade considerar que a oferta de jogos proposta não está em conformidade com os instrumentos de regulamentação;
 - 6) se a Autoridade considerar que a concessão de autorização para o requerente pode representar um risco para a reputação de Malta ou, por outro lado, não seja do interesse público ou contrário a objetivos regulatórios estabelecidos pela Lei;
 - 7) se não houver informações suficientes, conforme solicitado pela autoridade (MGA 2018f).

7.2.2.4. Ónus da prova de qualificação

O ônus da comprovação da qualificação do candidato para uma autorização ou para continuar a deter uma autorização será unicamente do requerente ou de pessoa autorizada, conforme o caso (MGA 2018f).

7.2.2.5. Conformidade.

Nenhum jogo, sistema, software, dispositivo, instalações, condição, procedimento, política ou qualquer outro assunto aprovado pela Autoridade poderá ser alterado ou substituído, a menos que a pessoa autorizada tenha obtido aprovação prévia por escrito pela Autoridade de qualquer alteração ou substituição (MGA 2018f).

7.2.2.6. Transferibilidade.

Uma autorização concedida pela Autoridade não pode ser atribuída ou transferida desde que uma licença e/ou certificado de fornecimento de jogo ou material de jogo seja transferido para outra entidade dentro do mesmo grupo organizacional, e está sujeito a aprovação prévia por escrito do Autoridade (MGA 2018f).

7.2.2.7. Aprovação de dispositivos de jogos.

Ninguém deve servir, colocar no mercado, distribuir, fornecer, vender, alugar, transferir, hospedar, operar ou de qualquer outra forma disponível para uso em qualquer dispositivo de jogos ou sistema de jogo no território de Malta, a menos que tal dispositivo ou sistema de jogo, conforme o caso, tenha sido aprovado ou seja isento de aprovação pela Autoridade (MGA 2018f).

7.2.3. Jogos isentos de licença e Jogos de Baixo Risco

Os jogos seguintes são considerados jogos isentos:

- (a) Um jogo de habilidade que não requer uma aposta para permitir participação, e/ou não prevê a possibilidade de um prémio;
- (b) Um jogo de habilidade que requer participação para permitir a participação e oferece a possibilidade de um prémio;
- (c) Um jogo de azar que não requer uma aposta para permitir participação, e/ou não prevê a possibilidade de um prémio, salvo determinação em contrário da Autoridade;
- (d) Um jogo licenciável organizado a bordo de qualquer navio que exponha para arvorar a bandeira de Malta, ou registado em Malta, enquanto o referido navega fora das águas territoriais de Malta.

Os seguintes itens serão considerados jogos de baixo risco:

1. Jogos sem fins lucrativos em que o valor da aposta não excede cinco euros por jogador;
2. Jogos de comunicação comercial, desde que uma pessoa ou entidade organize uma série de jogos de comunicação comercial não devem exceder cumulativamente cem mil euros (€ 100.000) em prémios durante qualquer mês civil e não mais de quinhentos mil euros (€ 500.000) durante qualquer ano civil e desde que

qualquer evento isolado não conceda um prémio superior a cinquenta mil euros (€ 50.000);

3. Jogos de comunicação comercial limitados, em que o valor da participação não exceda dois euros (€ 2) por jogador, e o valor do prémio não excede duzentos e cinquenta euros (€ 250), e desde que não exceda cumulativamente cinco mil euros (€ 5.000) em prémios durante qualquer mês do calendário e não mais de cinquenta mil euros (€ 50.000) durante qualquer ano civil (MGA 2018c).

7.2.4. Custos para obtenção da licença de jogo de Malta

Para requisitar e obter a licença do jogo de Malta será subcontratada uma empresa de consultoria especializada nesta matéria. Os custos previstos para obtenção da licença são apresentados com base nos serviços dessa empresa consultora.

Tabela 20. Custo de obtenção de licença de jogo

Taxas	Único fundador	Até dois fundadores	Até três fundadores
Incorporação	8.250€	8.250€	8.250€
Licenciamento	47.400€	47.400€	47.400€
Governo	133.800€	133.800€	133.800€
Gestão	8.750€	8.750€	8.750€
<i>Due Diligence</i>	7.500€	15.000€	23.000€
Servidor Local	12.000€	12.000€	12.000€
Total	217.700€	225.200€	233.200€

7.2.5. Contribuições

7.2.5.1. Taxa de licença anual para licenciados no serviço de jogos

Qualquer pessoa que detenha uma licença emitida pela Autoridade, nos termos da alínea a) do n.º 1 da Primeira Lista do Regulamentos de autorizações de jogos (MGA 2018), pagará à Autoridade uma taxa de licença que será constituída por:

- (a) a contribuição de conformidade, a pagar a cada período de licença;
- (b) a taxa fixa anual de licença não reembolsável, estipulado na Parte E do primeiro anexo, conforme o caso, pode ser pago antecipadamente pelos doze meses após a emissão da licença e sua anuidade, ao longo da duração da licença.

A contribuição de conformidade a pagar que consistem em serviços de jogos do tipo 1 serão determinadas da maneira estipulada na Parte A do Primeiro Anexo por referência às receitas de jogos geradas durante o período da licença do referido serviços de jogos de tipo 1. A primeira contribuição de conformidade a pagar por qualquer pessoa em relação ao serviço de jogos Tipo 1 não deve ser inferior a quinze mil euros (€ 15.000) ao longo da duração da licença e não excederá trezentos e setenta e cinco mil euros (€ 375.000) em qualquer período de licença (MGA 2018c).

$$(A + B) - (C + B) = \text{Receita de Jogo}$$

Equação 8. Base para cálculo das receitas de jogo

- A- Totalidade de apostas em dinheiro real
- B- Totalidade de apostas de bónus ou outros incentivos ao jogador
- C- Totalidade dos ganhos extraíveis, exclui bónus ou ganhos que não são imediatamente extraíveis.

(MGA 2018c)

Primeiro Anexo

Tabela 21. Parte A - Serviços de jogos de tipo 1 (MGA 2018)

Contribuição de conformidade para o período de licença	Taxa
Para cada euro do primeiro €3,000,000	1.25%
Para cada euro dos próximos € 4.500.000	1.00%
Para cada euro dos próximos €5,000,000	0.85%
Para cada euro dos próximos €7,500,000	0.70%
Para cada euro dos próximos €10,000,000	0.55%
Para cada euro do restante	0.40%

Tabela 22. Parte E - Taxa de licença anual fixa (MGA 2018)

Taxa Fixa	Taxa Anual Fixa de licença
Taxa de licença anual fixa não reembolsável	€25,000

7.2.5.2. Outras taxas administrativas

A autoridade cobra taxas administrativas relativas aos pedidos que são efetuados por parte da empresa requerente. O custo administrativo está definido e tabelado, no entanto quando um serviço prestado não está definido a autoridade pode definir o custo administrativo que considerar razoável (MGA 2018c).

7.2.5.3. Pagamento

Qualquer parte da contribuição de conformidade classificada como fixa ou mínima deve ser paga até ao vigésimo dia desse mesmo mês (MGA 2018c).

No caso de atraso no pagamento por parte da empresa licenciada, serão aplicados juros relativos ao valor em atraso, mas no caso de pagamento em excesso, este não será reembolsado nem a empresa terá direito a qualquer compensação ou atribuição de juros ao valor adiantado, no entanto ficará a crédito para pagamentos futuros (MGA 2018c).

A contribuição de conformidade é calculada em função das receitas de jogo, a empresa deve apresentar relatórios de atividade à Autoridade para apurar o valor a pagar. No caso de a empresa não fornecer essa informação ou no caso da informação estar incorreta a Autoridade pode efetuar uma auditoria à empresa. No caso de ser apresentada por parte da empresa um valor de receitas subavaliado, esta será alvo de um processo administrativo onde será multada pela autoridade no valor de 20% do montante subestimado (MGA 2018c).

7.2.5.4. Condições de *StartUp*

A Autoridade prevê condições mais favoráveis para empresa que pretendem iniciar atividade (*start up*). Empresas titulares de licença de serviço de jogo para oferecer um serviço de jogo ao consumidor (B2C), que é o caso do Projeto PROB ficarão isentas de pagar a contribuição de conformidade (taxa em função das receitas) durante um período de dozes meses a contar a partir da data em que a licença é atribuída. No entanto apesar deste benefício, a empresa licenciada deve mesmo assim apresentar o relatório de receitas à Autoridade (MGA 2018b) (MGA 2018c).

7.2.6. Critérios para ser considerada empresa *Startup*

Qualquer pessoa ou organização que obtenha uma licença de jogo de Malta poderá ser considerada empresa *Startup* e beneficiar de algumas condições tributárias durante os primeiros 12 meses da licença se preencher os seguintes requisitos:

- a. essa pessoa foi estabelecida ou operou o setor ou um setor relacionado por menos de cinco (5) anos;
- b. no caso de uma organização, essa pessoa ainda não tem lucros distribuídos;
- c. No caso de uma organização, essa pessoa não foi formada através de uma fusão
- d. essa pessoa não tenha adquirido o negócio em funcionamento;
- e. essa pessoa gerou receita real do mesmo, ou de outro setor relacionado, durante períodos anteriores inferior a dez milhões de euros (€ 10.000.000). Quando o período financeiro não possa ser determinado, ou não é aplicável, os doze meses anteriores calendário serão tomados em consideração;
- f. essa pessoa não faz parte ou é controlada por um grupo organizacional cuja receita real no mesmo, ou num sector relacionado excede dez milhões de euros (€ 10.000.000);
- g. essa pessoa não está sujeita à exigência de uma Concessão do governo para oferecer o serviço de jogos em acordo com o regulamento das Autorizações Regulamentos de Jogo.

As receitas reais referidas nos parágrafos (e) e (f) serão determinados com base em princípios e práticas de contabilidade.

O projeto PROB preenche os requisitos para ser considerada uma empresa *Startup* e beneficiar de melhores condições tributárias nos primeiros doze meses de atividade (MGA 2018b).

7.3. Questões Técnicas e legais das plataformas online

7.3.1. Requisitos de Divulgação

Os licenciados B2C (categoria do projeto PROB) que oferecem seus serviços online devem exibir as seguintes informações na página inicial e seus respectivos sites de jogos, e será acessível a partir de todas as páginas:

- os detalhes do licenciado, identificando o licenciado e assegurando que o licenciado pode ser contactado;
- um sinal que indica que o jogo não é permitido a menores de idade;
- Uma mensagem «jogo responsável» que fornece: informação que jogos podem ser prejudiciais se não forem controlados, sobre as medidas de apoio ao jogador;

- devem ter um link na sua página e na “casa” do jogador uma ou mais organizações que ajudam pessoas com problemas de jogo;
- acesso aos termos e condições de jogo da instituição. Os jogadores devem concordar com os termos e condições antes de poderem participar nos jogos (MGA 2018d).

7.3.2. Termos e condições

Os termos e condições devem:

- Conter o número da versão e data da última atualização;
- Nome e endereço registado do licenciado e uma referência à licença emitida pela Autoridade;
- Devem sempre ser fornecidos pelo menos em inglês e/ou maltês , em caso de conflito entre versões, deve prevalecer a mais benéfica para o jogador (MGA 2018d).

7.3.3. Regras de Jogo

Os licenciados que fornecem um serviço de jogo *online* devem garantir:

- Acesso fácil e simples às regras de jogo (não mais distante do que um clique);
- O jogo deve estar permanentemente disponível;
- Devem ser redigidas em linguagem simples;
- Informação relativa a comissões ou outras taxas quando aplicáveis (MGA 2018d).

7.3.4. Jogo responsável

Os licenciados B2C devem tomar as seguintes medidas referentes a políticas de jogo responsável:

- Disponibilizar aos jogadores meios para ajudá-los a determinar se eles têm problema de jogo ou não;
- Devem exibir a mensagem “jogo responsável”;
- Disponibilizar aos jogadores informações de organizações/ instituições que o possam ajudar com os seus problemas de jogo;
- Ter um link que dirija a uma página com informação relevante sobre jogo responsável (não mais distante que um clique);
- Deve garantir a facilidade para o jogador sair do jogo;
- Permitir uma exclusão temporária indefinida ou temporária definida do jogo quando solicitada pelo jogador com problemas de jogo ou quando o licenciado identifica um jogador com problemas de jogo. Quando a exclusão é temporária definida, só será levantada a exclusão após termino do período de exclusão ou através de carta postal ou eletrónica por parte do jogador excluído. Quando se trata de uma exclusão indefinida só será levantada a exclusão ou através de carta postal ou eletrónica por parte do jogador excluído;

- Assegurar que jogadores excluídos, sempre que razoavelmente possível, não possam fazer novamente registo para participar de jogos;
- Arquivar processo de exclusão de jogadores até pelo menos seis meses após o término da exclusão (MGA 2018d).

7.3.5. Limites

O licenciado deve permitir ao jogador estabelecer limites:

- Limite de depósito;
- Limite de apostas;
- Questionar o jogador se gostaria de limitar as quantias máximas de depósito e apostas; esta opção dever estar visível e de fácil acesso no site;
- Limites de perdas;
- Limites de tempo com sessão aberta;
- Todos os limites aplicados só serão levantados a pedido do jogador (MGA 2018d).

7.3.6. Suporte

O licenciado deve ter disponível informação de suporte ao jogador:

- Possibilidade de criar um alerta a cada determinado período de tempo com informação de ganhos e perdas, o jogador pode continuar a jogar após ler e confirmar que leu o alerta;
- Saldo da conta e moeda (visível em todos os momentos);
- Possibilidade de aceder a histórico até pelo menos 6 meses atrás;
- Apoio ao jogador através de formulários on-line, linha de apoio via telefone ou chat direto;
- Nunca o site ou jogo deve ser definido em “tela cheia”;
- Ter de aplicar medidas que possam identificar jogadores com problemas de jogo

(MGA 2018d).

7.3.7. Retorno/possibilidade de ganho do jogador

O licenciado B2C que oferece jogos on-line que usam seleção aleatória gerada repetidamente para determinar combinações vencedoras aos jogadores deverá pagar em média 92% ou mais do valor apostado pelo jogador.

O licenciado deve guardar registos e indicadores de percentagem de ganhos médios, face aos valores apostados pelos jogadores para prestar informações à Autoridade.

7.3.8. Proteção de menores

O licenciado deve proibir a participação nos jogos aos menores de idade, os jogadores só podem participar nos jogos depois de terem afirmado serem maiores de idade. Quando um menor consegue participar nos jogos, de maneira ilícita, assim que o licenciado fica ciente que tal jogador é menor deve considerar nula toda a participação, restituindo as perdas ou retirando os ganhos (MGA 2018h).

7.3.9. Proteção dos fundos dos jogadores

O licenciado que terá que hospedar os fundos de jogadores e deve:

- Reportar os fundos à Autoridade;
- Devolver os fundos hospedados de qualquer jogador até ao máximo de cinco dias;
- Devolver os fundos para a mesma conta do jogador de onde eles foram remetidos para o licenciado a menos que já não seja possível;
- Sempre que necessário, confirma a identidade do jogador, verificar que as regras relativas ao jogo e à atribuição de prémios tenham sido cumpridas;
- Devolver os fundos sem qualquer tipo de restrição ou incentivo à não retirada dos fundos;
- Impedir participação nos jogos com fundos que já tenham sido solicitados para devolução, mas que ainda não tenham sido devolvidos;
- Manter os fundos dos jogadores separados dos fundos da instituição (fundos de jogadores não fazem parte do património da empresa). Os fundos dos jogadores podem ser hospedados noutras instituições de crédito ou financeiras, mas sempre dentro do EU ou EEE. A Autoridade deve ter acesso a todas as informações relativas aos fundos dos jogadores (MGA 2018h).

7.3.10. Reclamações e litígios

O licenciado B2C deve manter uma funcionalidade de suporte ao jogador com recursos suficientes para interagir eficazmente com os jogadores, devem incluir no mínimo canais via telefone e correio eletrónico.

O licenciado deve ter redigido nos termos e condições, procedimentos para resolução de litígios com os jogadores.

Os licenciados B2C devem oferecer aos jogadores a possibilidade de encaminhar a disputa para um ADR registado (uma entidade externa, nacional ou europeia que regule o sector) e/ ou à Autoridade (MGA 2018h) (MGA 2018a).

7.4. Regulamento de Subcontratação

Os detentores de licença de jogo de malta estão obrigados a respeitar a política de subcontratação de serviços a outras empresas. O licenciado é livre de subcontratar serviços a outras empresas desde que não sejam funções chave/críticas de jogo, no caso de funções chave da atividade o licenciado deve comunicar e obter autorização da Autoridade para subcontratar o serviço. Entendesse função chave/crítica os seguintes pontos:

- Fornecer, gerir software;
- Gerar, capturar controlar, processar qualquer registo essencial de jogo;
- Gestão de risco para operação de um jogo licenciável;
- Fornecer serviço de gestão de fraudes;
- Administrar fundos de jogadores;
- Serviços relacionados com diligencias com cliente;
- Serviços TIC, incluindo computação em nuvem, protocolos de hospedagem descentralizada;
- Serviços de *BackUp* e recuperação.

Quando ocorre a subcontratação de determinado serviço isso não inibe a fiscalização por parte da MGA, o acordo/contrato de subcontratação não deve impedir a boa conduta do licenciado, o licenciado deve sempre cumprir com as suas obrigações regulamentadas independentemente do serviço subcontratado (MGA 2018i).

Quando existe necessidade de comunicar e obter aprovação por parte da MGA para subcontratação de um serviço é necessário apresentar as seguintes informações:

- Nome, endereço e país do fornecedor subcontratado;
- Informação e documentação relevante sobre os estatutos do fornecedor subcontratado em Malta ou noutra jurisdição estrangeira;
- O nome e detalhes de contacto da pessoa designada (do licenciado) para supervisionar a atividade subcontratada, assim como o nome e detalhes de contacto da pessoa designada responsável pelo serviço subcontratado (da empresa subcontratada);
- O contrato estabelecido entre o licenciado e a empresa subcontratada;
- Qualquer outra informação que a MGA considere relevante obter (MGA 2018i).

7.4.1. Regulamento interno de Subcontratação de fornecedores

O licenciado deve regulamentar uma política interna de subcontratação de fornecedores e deve no mínimo definir os seguintes pontos:

- Estipular a frequência com que a política de subcontratação deve ser revista;
- Deve incluir o requisito de realizar uma avaliação de risco dos serviços subcontratados e os efeitos que a subcontratação poderá causar (risco operacional e de reputação);

- Estipular claramente a identidade da pessoa, dentro do licenciado, com supervisão geral do serviço subcontratado;
- Estipular procedimentos mais adequados para serem aplicados na subcontratação de empresas (verificar demonstrações financeiras, verificar estatutos, sanções anteriores, currículos de principais funcionários, informações de procedimentos internos, entre outros);
- Assegurar a estabilidade financeira do fornecedor de serviço e monitorizar mudanças na estrutura de propriedade;
- Cláusulas padronizadas para os contratos de prestação de serviços;
- Estipular o tipo de controlo que será realizado pelo supervisor do licenciado e frequência;
- Assegurar a política de continuidade de negócio e estabilidade financeira, não são afetados por grandes mudanças na estrutura da empresa subcontratada, assim como reduções inaceitáveis na qualidade de serviço, interrupções na prestação de serviço ou rescisões inesperadas não aconteçam.

Todos os acordos de subcontratação devem ser realizados por meio de um contrato escrito, a MGA propõe que os contratos devem ter os seguintes pontos:

- Descrição da função e/ou serviço subcontratado;
- Objetivos claramente especificados;
- Direitos e obrigações das partes;
- Compromisso do subcontratado em cumprir todas as leis aplicáveis;
- Respeitar as normas de proteção de dados pessoais;
- Permitir que o licenciado tenha acesso ilimitado aos seus dados e direitos de inspeção e auditoria de dados;
- Garantir a obrigação de permitir o acesso da MGA a dados relevantes do subcontratado
- Obrigar a informação o licenciado sempre que ocorram mudanças estruturais, mudanças de propriedade, ocorram crises internas, entre outros problemas;
- Contenha disposições que permitam rescindir o contrato quando instruído pela MGA;
- Contenha disposições que permitam o fornecedor de serviço rescindir contrato com um período de aviso prévio e que tal período seja suficiente para o licenciado possa procurar outra alternativa (MGA 2018i).

7.5. Definição de funções chave

As funções chave devem ser da responsabilidade de pessoas singulares, as pessoas com funções chave no licenciado devem ser comunicadas à Autoridade e esta deve certificar essas pessoas para desempenhar as funções. Uma pessoa singular pode desempenhar uma ou mais funções chave. Quando uma pessoa que desempenha uma função chave renúncia ou é demitida deve ser nomeado um substituto no prazo de três dias após a renúncia. A Autoridade certifica a pessoa para desempenhar funções chave durante um período de três anos podendo ser renovado, caso a pessoa chave decida renunciar às funções deve comunicar à Autoridade com no mínimo vinte

dias de antecedência. Uma pessoa com funções chave tem responsabilidades acrescidas e deve notificar a Autoridade imediatamente, mais tardar até três dias após ocorrência, sempre que:

- Surja alguma circunstância que possa torna-lo inadequado a executar as funções;
- Qualquer circunstância que surja a um licenciado para o qual ele desempenha funções chave e que o licenciado seja obrigado a comunicar e que se relaciona com a função que tal pessoa desempenha para o licenciado;
- Qualquer circunstância que surja ao licenciado para o qual ele desempenha funções chave que pode tornar o licenciado incapaz de cumprir as suas obrigações, e que esteja relacionado com as funções que desempenha para o licenciado;
- Sua renúncia ou demissão do exercício de função chave para o licenciado;
- Qualquer outra circunstância que a pessoa chave, de boa fé, acredite que a Autoridade deve ter conhecimento (MGA 2018i).

Cargos Classificados como Funções Chave:

- CEO;
- Responsável de operação de jogo;
- Responsável pelos assuntos jurídicos e cumprimento dos instrumentos regulatórios aplicáveis;
- Responsável pela proteção de dados;
- Responsáveis financeiros;
- Responsável Marketing e Publicidade;
- Responsável pelo suporte ao jogador;
- Responsável tecnologia, segurança da informação e operação;
- Responsável pela prevenção de branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo;
- Responsável pela gestão de risco e prevenção de fraudes;
- Responsável por auditorias internas (MGA 2018i).

7.6. Configurações Técnicas chave e componentes essenciais

O licenciado deve manter sempre documentação atualizada descrevendo os principais aspetos da sua operação, a documentação deve incluir:

- Equipamento hardware, incluindo a marca, modelo e local em que estão hospedados;
- Quaisquer máquinas virtuais utilizadas na rede, incluindo seus identificadores e local de hospedagem;
- Especificações de firewall que protegem a configuração;
- Aplicações instaladas no hardware e/ou máquinas virtuais, incluindo uma descrição e especificações.

Quando o licenciado pretende efetuar alterações deve atualizar os documentos e comunicar à Autoridade.

7.6.1. Contas de Jogadores

O licenciado apenas pode permitir a participação em jogos os utilizadores que tenham efetuado registo, para registar o jogador o licenciado deve no mínimo solicitar as seguintes informações:

- Nome e Sobrenome;
- Data de nascimento;
- Endereço de residência permanente;
- Endereço de e-mail;

O licenciado deve sempre manter uma lista segura de todos os jogadores e uma cópia de todos os documentos obtidos. Devem ter sistemas para detetar detalhes de jogadores idênticos ou similares e outros mecanismos, como deteção de uso do mesmo protocolo de internet, identificador de dispositivo, identificador de cartão SIM.

Todas as contas de jogadores devem garantir:

- Limites de jogo responsável;
- Se o jogador se autoexclui, este deve ficar excluído de todos os jogos;
- Medidas de prevenção e segurança para garantir que as contas não são violadas;
- Todas as contas são monitorizadas, decisões acionadas e interação com o cliente.

O licenciado deve definir o tempo a partir de quando a conta é classificada como inativa, o cliente deve sempre ser notificado trinta dias antes da conta ficar inativa.

Quando o jogador se autoexclui, o período mínimo de suspensão deve ser de um mês, quando superior a seis meses, o licenciado deve devolver o fundo monetário da conta ao jogador e desativar a conta, no caso de não ser possível restituir os fundos do jogador excluído ou inativo, o licenciado pode apropriar-se deles após cinco anos a última notificação referente à intenção de devolução dos fundos. Os fundos que o licenciado se apropria nestes casos devem reverter exclusivamente para ações de apoio a jogadores com problemas de jogo e ações de sensibilização de jogo responsável (MGA 2018g).

7.6.2. Requisitos de informações a prestar

Fornecer à autoridade um relatório mensal sobre os fundos dos jogadores, até vinte dias após terminar o mês. Apresentar contas dos primeiros seis meses de exercícios até ao último dia do oitavo mês financeiro. Possibilitar à autoridade acesso a relatórios automatizados (MGA 2018g).

A reter deste capítulo:

Malta possui uma entidade reguladora da atividade de jogo online independente que pode legislar no âmbito dessa atividade. O facto de ter uma entidade reguladora dedicada a esta atividade simplifica bastante o processo e aproxima as relações. Malta é um país que tem muitas empresas sediadas com a atividade de jogo on-line e que procura captar ainda mais, com incentivos à criação de novas empresas. Esta entidade reguladora maltesa tem critérios bem definidos relativos à atividade de jogo online.

Capítulo 8 Diagnóstico da Situação

Neste capítulo é apresentado o ponto de situação relativamente à implementação do projeto. Já foram iniciados alguns trabalhos, nomeadamente a criação da firma, registo de marca e desenvolvimento da plataforma online que será o mecanismo principal deste projeto.

8.1. Firma e Marca

O nome PROB inicialmente previsto foi alterado para um nome “mais comercial” que demonstrasse facilmente a atividade da empresa. Com isto pretende-se que o público perceba facilmente o modelo de negócio e que se sinta confiante para fazer compras. O nome escolhido para a empresa é RIFAS. Já foram iniciados os processos de registo de firma no Instituto de Registos e Notariado em Portugal onde a empresa irá atuar com o código de atividade económica 92000 – Lotarias e outros jogos de apostas, e o processo de registo de marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

As cores de base escolhidas para marca são o cinzento e cor de rosa. Os códigos de cor são:

- Cor de rosa: C0 M100 Y60 K0

- Cinzento: C0 M0 Y0 K60

Foram criados dois logotipos um deles completo e outro logotipo abreviado para serem aplicados na plataforma que está em desenvolvimento, no entanto ainda está uma empresa externa a desenvolver o manual de normas do logotipo e linha gráfica para o registo de marca.



Figura 5. Logotipo da marca



Figura 6. Logotipo abreviado da marca

8.2. Plataforma digital

A plataforma será a base de todo o negócio, já foram iniciados os trabalhos de desenvolvimento da plataforma. Foi subcontratada uma empresa de desenvolvimento de software para desenvolver a plataforma necessária para a atividade deste projeto. O desenvolvimento da plataforma já consumiu aproximadamente cinco meses de trabalho, estando muito perto de ser concluída e entrar em fase de testes de funcionalidade. A plataforma estará on-line através do seguinte domínio: www.rifas-store.com



Figura 7 Página principal da plataforma

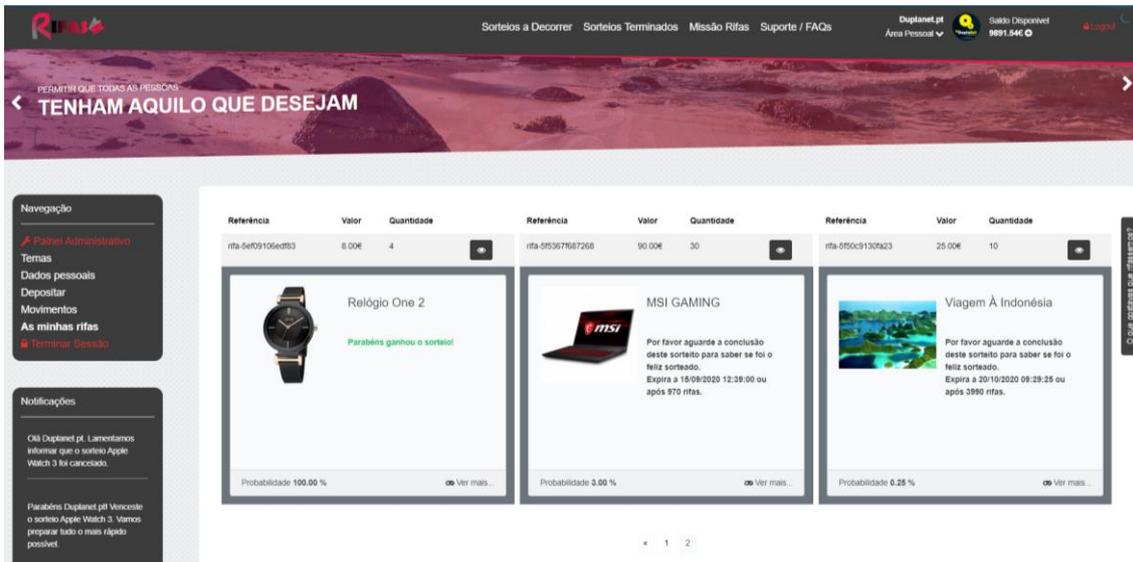


Figura 8. Página pessoal do utilizador

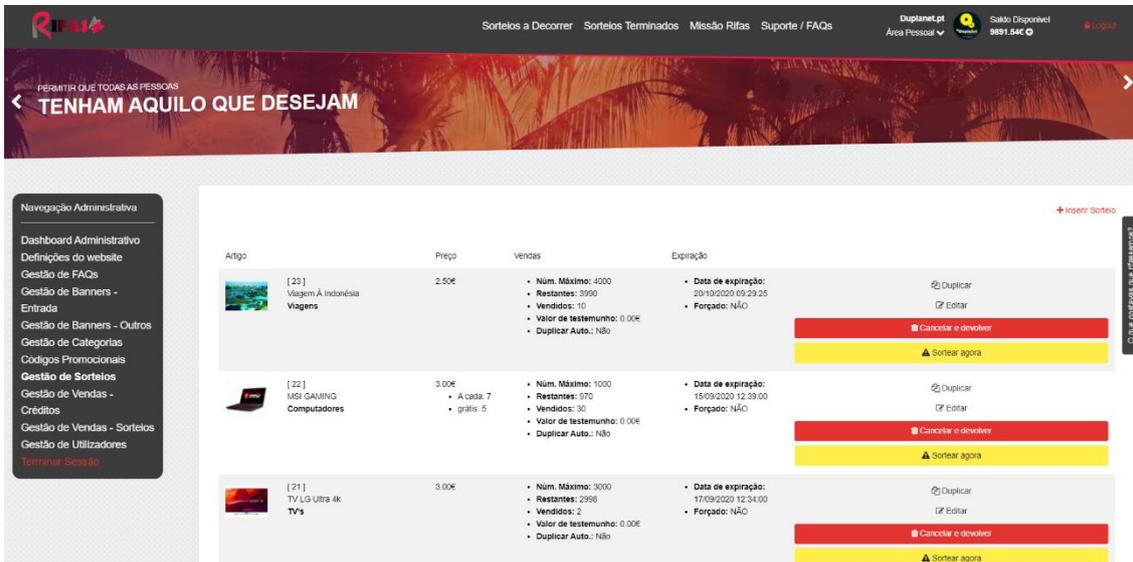


Figura 9 BackOffice da plataforma

A reter deste capítulo:

A implementação do projeto já iniciou e a peça fundamental de todo o projeto (plataforma digital) está praticamente concluída. O registo da marca e da firma também já avançaram e prevê-se pouco tempo até introduzir o projeto no mercado.

Capítulo 9 Conclusão

O projeto realizado teve como objetivo criar um documento estruturado que servirá de base e apoio à introdução do projeto no mercado.

Neste capítulo são apresentadas as conclusões gerais do projeto e também a sugestão para trabalhos futuros.

9.1. Conclusões Gerais

O estudo realizado ao longo do capítulo 7 permitiu perceber que Malta dispõe de uma organização que regula o sector do jogo online, esta organização sem fins lucrativos trabalha de forma independente na regulação do sector, respeitando a legislação maltesa. Em virtude do que foi mencionado é possível que qualquer outra empresa se baseie neste documento para avançar com projetos, a iniciar, transferência de sede ou aposta em novos sectores em Malta.

A folha de cálculo desenvolvida para estudo da viabilidade financeira do projeto no capítulo 5 é válida para estudar outros projetos de investimento, independentemente do sector e atividade principal, inserindo a informação relativa aos pressupostos, previsão de vendas, custo de mercadorias, gastos com pessoal, investimento e financiamento é possível obter resultados gerados automaticamente em função desses dados introduzidos.

Levando em consideração o investimento necessário para iniciar o projeto será necessário captar a atenção de uma empresa capital de risco que esteja disposta a fazer o investimento inicial para lançar globalmente o serviço que aqui é apresentado. Em virtude dos factos mencionados e das necessidades demonstradas pode verificar-se que se trata de um projeto complexo e ambicioso. Face à análise financeira do projeto pode concluir-se que apesar da sua complexidade este projeto é viável de ser implementado e seguido.

A progressão do projeto estará sempre dependente do desenvolvimento dos processos definidos, considerando importante que não sejam ultrapassadas as datas previstas para os realizar, no entanto não terá qualquer efeito negativo se, por exemplo, por motivos de sucesso inesperado, forem adiantados. Se forem ultrapassadas as dificuldades que irão, certamente, surgir durante a progressão do projeto e este for avançando com sucesso, a PROB entrará numa “escalada de crescimento” onde a partir daí poderá traçar novos caminhos e objetivos.

Não existem dados que possam demonstrar resultados, este projeto foi mantido em sigilo desde o momento inicial e apenas foi partilhado com duas entidades externas que apoiaram no desenvolvimento da plataforma e da linha gráfica da imagem de marca. Será possível obter dados para concluir com resultados apenas após a introdução no mercado deste projeto.

9.2. Trabalhos futuros

O objetivo de ter um documento estruturado que sirva de suporte à implementação do projeto foi atingido, no entanto e no âmbito do início do trabalho de implementação do projeto que já foram iniciados surgem novos trabalhos futuros para serem realizados a curto-prazo, tais como:

- Criar os termos e condições da utilização da plataforma e sistema de jogo
- Criar a política de privacidade e cookies da plataforma
- Criar e adaptar política de RGPD da plataforma às normas europeias
- Definir as operações de marketing para introduzir a empresa no mercado.

Fontes

- [1] Abrar, M., Safeer, A. , Baig, S. and Ghafoor, A (2016). "**E-Marketing and Its Implementation on Developing Social Perceptions of Customers through Effective Marketing Mix of Organic Textile Products.**" American Journal of Industrial and Business Management 6.
- [2] ALVARENGA, A. N. **Jogos sociais do Estado: uma análise jus-internacionalista e comunitária.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa: Lisboa, 2017.
- [3] AMARAL, J. R. **As Lotarias Federais Brasileiras: um Estudo da Arrecadação e de sua Previsão.** Brasília: UNB, monografia de mestrado em Economia do Setor Público, 2005.
- [4] BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [5] Borges, C. (2016). O Mercado do Jogo Online na Europa. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia do Porto, Portugal. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/86098/2/157663.pdf>
- [6] CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; PALMA, Y. **Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship research: revisiting the invisible college.RBGN.** São Paulo, v.14, n.42, p.41-58, jan. /mar.2012
- [7] CASTELLS, M. **A Galáxia Internet - Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- [8] CHAGAS, Bernardo T. **Mercado do jogo legalizado em Portugal: Uma breve análise das mais recentes tendências.** Lisboa: Livro Actas, 2019.
- [9] Cohen, B. and J. E. Amorós (2014). "Municipal demand-side policy tools and the strategic management of technology life cycles." *Technovation* 34(12): 797-806.
- [10] COMISSÃO EUROPEIA. **Livro Verde sobre o jogo em linha no mercado interno.** Bruxelas: Comissão Europeia, 2011.
- [11] COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Influências Ambientais e o Comportamento de Compra por Impulso: um Estudo em Lojas Físicas e Virtuais.** 2002. 186p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Marketing/tese%20usp%20compra%20por%20impulso.pdf>. Acessado em: 09 jun. 2020.
- [12] DANTAS, Samara et al. **E-Business: Conceitos, Implementação e Tendências.** 9p. Faculdade Federal da Bahia (UFBA) Salvador – BA. Disponível: <<http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/13515/material/e%20business%20e%20commerce.pdf>>. Acessado em: 19 jun. 2020.
- [13] DINIZ, Eduardo Henrique. **Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet.** RAC, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999, p. 71-86.
- [14] Direção-Geral-da-Educação. (2020). "**Educação para o Empreendedorismo.**" <https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empreendedorismo>, from <https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empreendedorismo>.
- [15] DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- [16] DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- [17]DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [18]DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [19]EUROSTAT. (2019). "EUROSTAT." Retrieved 23/09/2019, 2019, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>.
- [20]Felipini, Dailton. **ABC do E-commerce**. 23p. Disponível: <<http://e-commerce.org.br/abc-4segredos.pdf>>. Acessado em: 20 fev. 2020.
- [21]Felipini, D. **Segurança na internet: tudo sobre Comércio Eletrônico**. 2005. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/seguranca_internet.php>. Acesso em: 13 jul. 2020.
- [22]FIEDLER, I. **The gambling habits of online poker players**. United Kingdom: The Journal of Gambling Business and Economics, v. 6, p. 1–24, 2011.
- [23]FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um meta-modelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, p. 50-61, São Paulo, nov. /Dez, 1993.
- [24]FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração**, v. 34, n. 2, p 5-28, abril/junho. São Paulo, 1999.
- [25]FLECK, D. **Archetypes of Organizational Success and Failure**. Brazilian Administration Review (BAR), v. 6, n. 2, art. 1, p. 78-100, April/June. Curitiba, 2009
- [26]FONSECA, Luis Filipe Matos. **Riscos percebidos pelos consumidores portugueses nas compras online**. Dissertação de mestrado apresentada a escola superior de Aveiro, IPAM The Marketing School, 2014.
- [27]GATES, Bill. **A empresa na Velocidade do Pensamento: Com Um Sistema Nervoso Digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- [28]GUERREIRO, A. S. **Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envoltória de Dados**. 2006. Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUCRio, RJ, 2006.
- [29]GOMES, M. M. C. T. **A política pública das lotarias - possibilidades para o financiamento do desenvolvimento**. Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica De Lisboa, 2007.
- [30]Grable, J. E. and A. C. Lyons (2018). "An Introduction to Big Data." *Journal of Financial Service Professionals* 72(5): 17-17-20.
- [31]GRIFFITHS, M. D. **Gambling Technologies: Prospects for Problem Gambling**. *Journal of Gambling Studies*, v. 15, p.265–283, 1999.
- [32]HARLOW, D. **Jogos como ferramentas educacionais**. 2005. Disponível em: <<http://www.unidev.com.br/artigos/gamesaseducational000.asp?id=427>>. Acessado em: 28/7/2020.
- [33]Huang, H.-C., L.-S. Huang, Y.-J. Chou and C.-I. Teng (2017). "Influence of temperament and character on online gamer loyalty: Perspectives from personality and flow theories." *Computers in Human Behavior* 70: 398-406.
- [34]INE. (2017). "Dados Populacionais." Retrieved 24/04/2019, 2019, from <https://www.ine.pt>.
- [35]KAIZELER, M. J.; Faustino, H. C. **Demand for lottery products: an international study**. *Revista de Economia e Administração*, v.9, p.1-16. 2005.

- [36]KELLY, Kevin. **Novas Regras para uma Nova Economia**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- [37]Kietzmann, J. and C. Archer-Brown (2019). "From hype to reality: Blockchain grows up." *Business Horizons* 62(3): 269-271.
- [38]Kim, M. and J. Kim (2018). "The effects of perceived online justice on relational bonds and engagement intention: Evidence from an online game community." *Computers in Human Behavior* 84: 410-419.
- [39]LA FLEUR'S MAGAZINE. **Peso das vendas mundiais de Jogos de Estado por continente** (trad.). Volume 10. World Lottery Almanac, 2006.
- [40]LAFAILLE, J. M.; SIMONIS, G. *Dissected and Re-Assembled: An Analysis of Gaming*. Coquitlam, Canadá: International Web express Inc, 2005, 175p.
- [41]LIMEIRA, Tania. *E-marketing*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- [42]LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simille Marques. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- [43]LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2010
- [44]LÉVY, Pierre. **As tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Ed.34, 2001.
- [45]LUIZ, D.et al. **Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP)**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- [46]MARSHALL, F. **Diálogos com a Geração Z**. Florianópolis: Fronteiras Educação, 2011.
- [47]McGonigal, J. (2012) A realidade em jogo: **Por que os games nos tornam melhor e como eles podem mudar o mundo**. Editora Best Seller: São Paulo.
- [48]Meireles, A. (25/02/2019). "**Observador**." Retrieved 24/04/2019, 2019, from <https://observador.pt/2019/02/25/portugueses-gastaram-uma-media-de-67-milhoes-de-euros-por-dia-jogos-e-apostas-online/>.
- [49]MGA (2018a). **Alternative Dispute Resolution Directive**. DIRETIVE 5. MGA.
- [50]MGA (2018b). **DIRECTIVE ON START-UP UNDERTAKINGS**. Diretive 1. MGA. Malta.
- [51]MGA (2018c). **Directive on the Calculation of Compliance Contribution**. DIRETIVE 4. MGA. MALTA.
- [52]MGA (2018d). **Fit and Proper Guidelines**. MGA. MALTA.
- [53]MGA (2018e). **Gaming Authorisations and Compliance Directive. Diretive 3**. MGA. Malta: 28.
- [54]MGA (2018f). **Gaming Authorisations Regulations**. CAP. 583. MGA. Malta. L.N. 243 of 2018: 32.
- [55]MGA (2018g). **GAMING LICENCE FEES REGULATIONS. LEGAL NOTICE 409 of 2017**.as amended by Legal Notice 203 of 2018. MGA. Malta. S.L.438.12: 19.
- [56]MGA (2018h). **Player Protection Directiv**. Diretive 2. MGA. Malta: 22.
- [57]MGA (2018i). **Policy on Outsourcing by Authorised Persons**. MGA. Malta: 15.
- [58]MINELLO, Italo Fernando; SCHERER, Laura Alves. Mudança de comportamento de empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. In: **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. 2012, 6(4), 144-165. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742847008>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

- [59]MINER, J. B. *Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success*. In: Frontiers of Entrepreneur Research, 1996 Edition, Babson College.
- [60]MORAES, Leonardo. **Uma rápida visão sobre o crescimento do e-commerce**. 2013. Disponível em: <<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/uma-rapida-visao>>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- [61]MORAIS, F. **Processo de compra online**. 2012. Disponível em: <<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-processo-de-compra-online/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- [62]Morkunas, V. J., J. Paschen and E. Boon (2019). "**How blockchain technologies impact your business model**." Business Horizons 62(3): 295-306.
- [63]Muntean, M. I., D. TÂRnĂVeanu and A. R. Ion (2016). "**E-Commerce Performance. Shopping Cart Key Performance Indicators**." Informatica Economica 20(1): 62-62-71.
- [64]Neves, P. C. **Lotaria Nacional – Subsídios para a sua história, 1783-1983**. Lisboa: Edição da Lotaria Nacional, 1984.
- [65]NEWCO. (2013). "**NEWCO**." Retrieved 09/06/2019, 2019, from <http://www.newco.pro/pt/constituicao-de-sociedades>.
- [66]OLIVEIRA, G. O. **Jogos de azar no Brasil: Entre o proibir e o liberar**. Dissertação. Santa Catarina: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.
- [67]OLIVEIRA, João Maria de. **Empreendedor Individual: ampliação da base formal ou substituição do emprego?** Brasília: IPEA, 2013.
- [68]Oro Boff, S. and N. Alves Ferreira (2016). "**Análise dos benefícios sociais da bitcoin como moeda**." Anuario Mexicano de Derecho Internacional 16: 499-523.
- [69]PARKE, J.; GRIFFITHS, M. D. *The Social Impact of Internet Gambling*. Social Science Computer Review, v.20, p.312–320, 2002.
- [70]Pereira, S. S. (2018). "**Dinheiro Vivo**." Retrieved 28/04/2018, 2019, from <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/betclit-concorrencia-ilegal-trava-crescimento/>.
- [71]PINTO, C. M. et al. **Jogo e Aposta: Subsídios de Fundamentação Ética e Histórico-Jurídica**. Estudo elaborado pelo Centro de Estudos Económicos e Empresariais Aplicados da Universidade Católica Portuguesa, a pedido da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Coimbra, 1982, 155p.
- [72]PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Desencadeando o empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres**. New York: PNUD, 2004.
- [73]Project Management Institute. (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK) - 4ªEdição. PMI.
- [74]RAMA, P. C. A. **Os Jogos de Sorte e Azar em Portugal: O Caso concreto dos Jogos Online e a sua Regulação**. Tese de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2016.
- [75]RAMOS, Eduardo. **E-commerce**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- [76]RESENDE, E. **O papel dos empresários no desenvolvimento do Brasil: suas 12 competências e 5 incompetências**. São Paulo: Summus, 2008.
- [77]RIES, E. *Lean Startup*. 1ª ed. Crown Business, 2012.
- [78]SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Trad. Possa, M. S. Ed. Nova Cultural, São Paulo, 1997.

- [79]SRIJ - Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos. **Concessionários de Casinos**. Disponível em: <<https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/casinos-e-bingos/concessionarios-de-casinos/>>. Acessado em: 28/07/2020.
- [80]TEIXEIRA, Tarcísio. **Comércio eletrônico: conforme o Marco Civil da internet e a regulamentação do e-commerce**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- [81]Teng, C.-I. (2018). "Managing gamer relationships to enhance online gamer loyalty: The perspectives of social capital theory and self-perception theory." *Computers in Human Behavior* 79: 59-67.
- [82]The-European-Lotteries. (2020). "Annual Report." Retrieved 01/08/2020, from <https://www.european-lotteries.org/>.
- [83]TOMAZ, Etel. **E-empendedor: O Empreendedor digital**. Dissertação para o Mestrado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: UFSC, 2001.
- [84]TRINCA, R. et. al. **Jogos Online**. Revista de Informática Aplicada, v. 2, n. 1. Santo André: Centro Universitário Fundação Santo André, 2006.
- [85]Tsai, Y.-C. and Y.-T. Cheng (2012). "**Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review**." *Archives of Gerontology and Geriatrics* 55(1): 126-132.
- [86]Van Der Merwe, A. P. (2002). **Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects**. Obtido de *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
- [87]VESPER, K. H. **Perspectives on Entrepreneurship**. In: *New Venture Strategies*. Chapter 1, p. 1-26. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.
- [88]WBG, W. B. G. (2018). "**World Development Indicators**." Retrieved 23/09/2019, 2019, from https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=CHN#selectedDimension_WDI_Ctry. Da Silva, N. F. F. (2015-2016). *A Gestão de Projeto como mais-valia nas organizações em Portugal*. Mestrado em Gestão. Atlântica University Higher Institution, 119f.
- [89]ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DECASTRO, J. ***Differing perceptions of new failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs***. *Journal of Small Business Management*; Jul 1999; 37, 3; ABI/INFORM Global pg. 1, 1999.
- [90]ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Competências empreendedoras e processo de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. *Cadernos Ebape*. v. 9, edição especial, Rio de Janeiro, jul. 2011.