



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Curva de Valor e a Definição da Indústria:

O Caso da Sociedade Figueira da Praia

por

António José Macedo Ferreira

Católica Porto Business School
Abril de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Curva de Valor e a Definição da Indústria: O Caso da Sociedade Figueira da Praia

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

António José Macedo Ferreira

sob orientação de
Ricardo Morais

Católica Porto Business School
Abril de 2022

Agradecimentos

Um agradecimento não estaria à altura da oportunidade que me foi concedida, nem se estas letras fossem banhadas a ouro. Porém, não poderia realizar este trabalho sem uma expressão de respeito, gratidão e admiração por quem a tornou possível.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Universidade Católica, pelas sólidas bases teóricas transmitidas, as quais levarei comigo para a carreira profissional. A esta instituição agradeço, igualmente, por conceber o Trabalho Final de Mestrado de forma a permitir que um aluno, como eu, tivesse a oportunidade de realizar um trabalho como este. Ainda no mundo académico, gostaria de agradecer a quem acompanhou e orientou a realização deste trabalho sempre com uma posição clara e imparcial, o Professor Ricardo Morais.

Seguidamente, deverei a agradecer àqueles que abriram as portas de sua casa e receberam-me de braços abertos, a Sociedade Figueira Praia. A esta empresa agradeço por ter incentivado e apoiado incondicionalmente este trabalho, e acima de tudo, por me ter apoiado, como aspirante a profissional e pessoa. Para sempre será quem iniciou o traço da meta da minha carreira académica e marcou a linha de partida para a minha carreira profissional.

Finalmente, gostaria de agradecer às peças fundamentais não só para este trabalho, mas para a pessoa que sou, os meus pais. A eles estou grato por todos os ensinamentos que fizeram com que chegasse até aqui, e com vontade de continuar a seguir. Graças a eles, estou, com este trabalho, a procurar obter o grau de Mestre.

Não poderia finalizar os agradecimentos sem deixar um agradecimento especial aos meus irmãos, que da sua forma única, estiveram sempre a meu lado, e não apenas quando era preciso. Palavras de gratidão deixo também aos meus amigos que me acompanham, não só na vida académica e profissional, mas na vida.

A todos, obrigado.

Resumo

O presente estudo propõe-se a compreender se os casinos em base territorial e os casinos online atuam numa indústria em comum. Nos dias de hoje, existem dois tipos de “casas de jogo”, denominados casinos, que estão autorizadas a oferecer a prática de jogos de fortuna ou azar. O mais antigo é o casino em base territorial, que apresenta um espaço físico para tal prática. Por outro lado, os casinos online oferecem um espaço virtual que permite a prática de jogo à distância. Por ambos oferecerem o serviço de jogo, este estudo procura aferir, através de um estudo de caso, se os diferentes tipos de casino atuam na mesma indústria. O método de investigação selecionado tem como foco o caso da Sociedade Figueira Praia, SA, que detém um casino em base territorial, o Casino Figueira, e um casino online, o Casino Portugal.

Em conclusão, o presente estudo foi capaz de aferir que os casinos em base territorial e os casinos online atuam, efetivamente, em indústrias distintas.

Palavras-chave: Casino em Base Territorial; Casino Online; Indústria; Estudo de caso; Sociedade Figueira Praia.

Abstract

The present study sets out to understand whether land-based casinos and online casinos operate in a common industry. Nowadays, there are two types of "gambling houses", called casinos, which are authorized to offer the practice of games of chance. The older one is the land-based casino that features a physical space for such practice. On the other hand, online casinos offer a virtual space that allows the practice of remote gambling. Because both offer gambling services, through a case study, this work seeks to assess whether the different types of casinos operate in the same industry. The selected research method focuses on the case of Sociedade Figueira Praia, SA, which owns a land-based casino, Casino Figueira, and an online casino, Casino Portugal.

In conclusion, the present study was able to conclude that land-based casinos and online casinos operate in different industries.

Keywords: Land-based Casino; Online Casino; Industry; Case Study; Sociedade Figueira Praia.

Nº de Palavras: 10 745

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Anexos.....	x
Glossário	xi
Introdução.....	12
Revisão de Literatura	15
1.1. Curva de Valor	15
1.2. 5 Forças de Porter.....	16
1.2.1. Forças Horizontais	16
1.2.2. Complementos	18
Metodologia.....	19
2.1. Estudo de caso	19
2.2. Seleção do Caso	20
2.3. Caso único	21
2.4. Técnicas de recolha de dados	22
2.5. Técnicas de análise de dados.....	23
Sociedade Figueira da Praia	24
3.1. Introdução.....	24
3.2. Casino Figueira.....	25
3.2.1. Indústria e Enquadramento Legal.....	25
3.2.2. Estrutura Organizacional.....	26
3.2.3. Operações.....	27
3.3. Casino Portugal.....	29

3.3.1. Indústria e Enquadramento Legal.....	29
3.3.2. Estrutura Organizacional.....	30
3.3.3. Operações.....	31
Discussão do Caso	33
4.1. Análise da Curva de Valor	33
4.1.1. Casinos BT.....	33
4.1.2. Casinos Online	35
4.1.3. Considerações da Análise.....	38
4.2. Análise das Forças de Porter	38
4.2.1 Competição por Parte dos Substitutos.....	38
4.2.2 Ameaças de Entrada	39
4.2.3. Rivalidade entre Competidores.....	41
4.2.6. Complementos	43
4.2.7. Considerações da Análise.....	43
4.4. Condições Legais	44
4.5. Estruturas Organizacionais	45
4.6. Diferenças Operacionais	46
4.7. Ofertas e Outros Serviços.....	48
4.8. Pontos de Encontro.....	49
Conclusão.....	50
5.1. Limitações e Implicações	50
5.2. Considerações Finais	51
Anexos	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Curva de Valor Casinos BT	34
Figura 2 - Curva de Valor Casinos Online	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indústria Portuguesa de Casinos BT.....	25
Tabela 2 - Indústria Portuguesa de Casinos Online.....	29
Tabela 3 - Atributos Criadores de Valor.....	52

Índice de Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista	56
Anexo II – Formulário de Consentimento.....	58

Glossário

- FA – Fortuna ou Azar
- DL – Decreto de Lei
- BT – Base Territorial
- SFP – Sociedade Figueira Praia
- SFPO – Sociedade Figueira Praia Online
- CF – Casino Figueira
- CP – Casino Portugal
- F&B – *Food and Beverages*
- RH – Recursos Humanos
- SRIJ – Serviço de Inspeção e Regulação de Jogos
- RC – Relatório e Contas

Introdução

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades” dizia o cantor e compositor português José Mário Branco. Como sugere a citação, com a evolução da humanidade, evoluem igualmente os desejos e vontades dos indivíduos. Ao longo do tempo, estes desejos vieram a apresentar várias formas, desde o foco na posse de terras para agricultura até à obsessão pelo produto, através da industrialização. Ultimamente, os desejos da sociedade tomam a forma de uma intensa atração pela vivência de novas experiências, de forma a retirar o máximo proveito da vida.

A fome de viver conduziu a uma transformação, e conseqüente crescimento, das indústrias que proporcionam estas experiências, como a do turismo e a do entretenimento. Entre estas indústrias, estão as indústrias que envolvem a prática do jogo. Essencialmente, estas englobam todas as empresas que têm como atividade a exploração dos jogos de fortuna ou azar (FA).

Segundo o decreto de lei (DL) n.º 422/89, de 02 de dezembro, ou “Lei do Jogo”, que regulariza esta atividade em Portugal, são considerados jogos FA aqueles cujo resultado assenta exclusiva ou fundamentalmente na sorte. A exploração deste tipo de jogo é dada em estabelecimentos legalmente autorizados, denominados casinos. Desde a legalização desta atividade em Portugal, no ano de 1927, os casinos assumiram diversas formas de proporcionar a experiência de jogo, começando com o foco no glamour e na exclusividade, passando por espetáculos e bailes e seguindo até uma experiência mais acessível, porém reservada e focada no jogo. Adicionalmente, as grandes mudanças na prática do jogo assentaram na evolução tecnológica, a primeira destas sendo a invenção das *slot machines* que revolucionaram a prática dos jogos FA principalmente com a drástica redução do período de tempo entre a aposta e o conhecimento do resultado da mesma (Eadington, 2008). Contudo, a evolução tecnológica que

veio alterar os pilares fundamentais da prática do jogo foi o surgimento do casino online.

A inovação tecnológica veio permitir que a prática dos jogos FA, e a exploração destes, fossem realizados à distância, através de suporte eletrónico, informático, telemático e interativo. Ao espaço virtual criado através deste suporte é dada a denominação de “casino online”. Em 2015, as “casas de jogo online” foram legalizadas em Portugal, através do decreto de lei n.º 66/2015, de 29 de abril. Com o aparecimento e legalização destas, surgiu a necessidade de distinguir os casinos em base territorial (BT), ou seja, os espaços físicos onde é autorizada a prática e exploração do jogo, dos casinos online.

A oportunidade de praticar o jogo à distância teve um forte impacto na indústria. Os casinos online têm apresentado elevados ritmos de crescimento, enquanto os casinos BT começam a apresentar certos níveis de estagnação. Estes efeitos acabaram por ser potenciados pela situação pandémica vivida nos últimos dois anos. Consequentemente, com o aparecimento desta nova experiência de jogo, surgiram diversas questões em relação à situação atual e futura da atividade. Estas questões estão relacionadas com a possibilidade de a experiência de jogo online ser capaz de substituir a experiência tradicional, a ponto de conduzir ao desaparecimento desta, ou se poderão funcionar numa potencial complementaridade. Ao compreender estas questões é possível aferir se efetivamente os casinos online e os casinos BT atuam numa indústria em comum ou em indústrias diferentes (substitutas ou complementares).

Face a este confronto de experiências, o presente estudo propõe-se a compreender e expor as realidades vividas em ambos os tipos de casinos, na perspetiva de agentes na indústria. A exposição será feita através de um estudo de caso da Sociedade Figueira Praia (SFP), que está presente na indústria através de um casino BT, o Casino Figueira (CF), na Figueira da Foz, e de um casino online, Casino Portugal (CP), que atua em Portugal.

Dado o envolvimento da empresa nestas duas frentes, o estudo desta permite a compreensão da forma como cada tipo de casino está organizado, em termos de estrutura e funcionamento, as experiências que oferecem, e ainda a indústria em que estão inseridos. Aliado ao estudo do caso, de forma a compreender as possíveis indústrias em que cada um atua, o presente estudo inclui uma análise das forças horizontais de Porter (Porter, 1979, 2008), considerando ainda uma sexta. A revisão de literatura, com o objetivo de analisar cada tipo de casino de uma forma individual, inclui ainda uma introdução teórica à curva de valor (Kim & Mauborgne, 1999, 2005).

Após os processos referidos, o presente estudo apresenta uma discussão do caso, considerando as análises efetuadas, de forma a compreender as principais diferenças entre os casinos online e os casinos BT, em termos de serviços oferecidos e comportamento da indústria. Consequentemente, esta discussão conduz a uma conclusão que procura descrever e distinguir as experiências de casino de base territorial ou casino online, e aferir a relação estabelecida entre estas, neste caso, de substituíbilidade ou de complementaridade. Por fim, através deste, é possível responder à seguinte questão: Como é que a curva de valor influencia a definição de indústria?

Capítulo I

Revisão de Literatura

1.1. Curva de Valor

A curva de valor (Kim & Mauborgne, 1999) corresponde à representação gráfica da proposta de valor de uma empresa (Grant, 2018). Esta permite às empresas comparar o seu desempenho nas características individuais do produto/serviço oferecido. A curva contém dois eixos, um horizontal, onde são apresentadas as diversas características, e um vertical, que quantifica a performance em determinada característica (Kim & Mauborgne, 2005). Este método permite às empresas avaliar a sua performance em cada atributo do seu produto/serviço e, posteriormente, comparar à performance das empresas concorrentes.

Através desta comparação, as empresas compreendem quais atributos são capazes de criar valor, e como poderão criar espaços na indústria, através da diferenciação, de forma a oferecer valor adicional ao cliente (Kim & Mauborgne, 2005). Adicionalmente, a curva de valor permite identificar a estratégia de negócio seguida pelas empresas concorrentes e, conseqüentemente, comparar as diferentes estratégias. Por meio da análise da curva de valor, é possível identificar os diversos tipos de estratégia, como a vantagem de custo, que corresponde a um estabelecimento da vantagem competitiva através da oferta de um produto idêntico ao dos competidores a um custo mais baixo (M. Grant, 2018). Por outro lado, entre os tipos de estratégia está, igualmente, a vantagem de diferenciação, que pode ser premium, no caso de a empresa obter a vantagem através da oferta de um produto ou serviço único ao ponto do cliente estar disposto a pagar por esse um preço premium que supera o custo da diferenciação (Porter, 1985), ou pode ser *low cost*, no caso da vantagem ser obtida por meio de uma oferta de um produto ou serviço diferenciado dos restantes aliado a um

custo inferior. De notar, o conceito de vantagem competitiva, segundo Grant (2018), consiste no potencial de uma empresa para alcançar um nível de obtenção de lucro superior ao dos seus competidores.

Com a avaliação qualitativa dos atributos de um produto ou serviço, a empresa poderá aferir as potenciais melhorias a efetuar (M. Grant, 2018).

1.2. 5 Forças de Porter

A análise das cinco forças de Porter (Porter, 1979, 2008) tem como objetivo definir a rentabilidade de uma indústria, determinada por cinco fontes de pressão competitiva. Estas fontes poderão ser horizontais, onde estão incluídas as forças de competição provindas dos substitutos, das novas entradas, e dos rivais estabelecidos. Por outro lado, as fontes podem ser verticais, como as forças do poder de negociação dos fornecedores e do poder de negociação dos compradores (Grant, 2018). Para este estudo, dado o seu objetivo, o foco será a análise das forças de origem horizontal.

1.2.1. Forças Horizontais

1.2.1.1. Competição por Parte dos Substitutos

O preço que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto depende, em parte, da disponibilidade de produtos semelhantes. No caso de ausência de tais produtos, os clientes são insensíveis ao preço, pois estes não têm outra alternativa. Contrariamente, com a presença destes produtos substitutos, o consumidor apresenta sensibilidade ao preço, portanto está disposto a adquirir outros produtos, em função do preço e desempenho (Porter, 2008).

De acordo com Porter (1979), uma indústria corresponde a um “conjunto de competidores produtores de substitutos suficientemente próximos para o

comportamento de cada empresa afetar o das restantes direta ou indiretamente”. Adicionalmente, Porter (2008) considera substitutos os produtos ou serviços capazes de satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores.

1.2.1.2. Ameaças de Entrada

A atratividade de uma indústria baseia-se em grande parte no seu nível de rentabilidade (Grant, 2018). No caso de uma indústria apresentar altos níveis de rentabilidade, novas empresas vão procurar entrar nesta. Por conseguinte, uma indústria com entrada sem restrições vai apresentar níveis de rentabilidade cada vez mais baixos à medida que as empresas entram. Porém, a rentabilidade da indústria, apesar de diminuir, fá-lo até a um determinado limite, independentemente do número de empresas presente (Porter, 2008). Contudo, a entrada de empresas não é condição necessária a atingir o este limite, sendo a ameaça de entrada suficiente para que tal aconteça.

Segundo Porter (2008), as restrições à entrada numa indústria são denominadas *barreiras de entrada* e estão presentes na maioria das indústrias. Estas barreiras podem estar relacionadas com diversos fatores, como requisitos de capital, economias de escala, vantagem absoluta de custo, diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição, barreiras governamentais e legais, retaliação e a efetividade das barreiras de entrada

1.2.1.3. Rivalidade entre Competidores

O principal fator determinante do nível de competitividade e rentabilidade de uma indústria é a rivalidade entre empresas estabelecidas na indústria (Porter, 2008). Em certas indústrias, a competição é agressiva a ponto de os preços serem levados abaixo do nível de custos, o que causa perdas para toda a indústria. Em

outras indústrias, a competição baseia-se nas campanhas de comunicação e na inovação (M. Grant, 2018).

1.2.2. Complementos

Para além das tradicionais 5 forças consideradas por Porter, existe ainda uma sexta que se refere aos complementos de uma indústria (Yoffie & Kwak, 2006). Estes consistem em produtos ou serviços que, ao serem acrescentados ao produto ou serviço de determinada indústria, contribuem para a criação de valor (M. Grant, 2018).

Capítulo II

Metodologia

2.1. Estudo de caso

A estratégia de investigação selecionado para a realização deste estudo foi o estudo de caso (Yin, 2014). Esta estratégia de investigação permite a compreensão e análise de questões complexas (Zainal, 2007). O estudo de caso é capaz de explicar comportamentos sociais e condições comportamentais com uma profundidade, dificilmente alcançada por um método quantitativo (Yin, 2014).

Em caso de questões relacionadas com contextos específicos, a falta de informação académica e dados fundamentados sobre estes é comum, o que não permite a compreensão e a explicação da questão (Bonoma, 1985). Consequentemente, o estudo de caso como estratégia de investigação permite a análise empírica e detalhada de um fenómeno real e contemporâneo, incluindo as limitadas condições e relações presentes no seu contexto (Yin, 2014). Contrariamente ao método experimental que procura estudar um fenómeno de uma forma isolada, o estudo de caso permite o estudo do fenómeno enquanto este está inserido no seu contexto, portanto considera as implicações externas a este. Assim, é possível realizar um estudo com o mundo social como campo de informação, o que permitirá uma compreensão do seu contexto e das relações estabelecidas sob uma perspetiva humana e real.

O estudo de caso, sendo a estratégia de investigação selecionada para o presente estudo, tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação:

Como é que a curva de valor influencia a definição de indústria?

Tendo esta como base, o estudo de caso, segundo Yin (2014), através da resposta a perguntas como “o quê” e “como”, permitirá a compreensão profunda

do fenómeno dos casinos online, o seu impacto na indústria dos casinos BT e das potenciais relações entre estes. Dado o recente surgimento deste tipo de casino e o seu rápido crescimento (RC SFPO, 2021), ainda não foram apresentados, entre a comunidade académica, dados detalhados sobre este fenómeno, principalmente sobre o seu impacto nos casinos BT. Os dados presentes até hoje estão essencialmente relacionados com as consequências psicológicas causados por estes, em termos de vício. Portanto, sob a perspectiva da exploração do jogo como um negócio, não existem dados fundamentados e globais que expliquem a evolução desta indústria. Adicionalmente, este fenómeno é limitado por condições geográficas, dadas as distintas legislações vigentes em diversos países. Portanto, dada a natureza do fenómeno, se este for estudado fora do seu contexto real, as suas condições e limitações não serão considerados, o que levará a resultados não fiéis à realidade, não permitindo a obtenção de conclusões generalizáveis (Yin, 2014). Consequentemente, o estudo de caso apresenta-se como o método mais adequado a responder à questão de investigação proposta.

2.2. Seleção do Caso

Dada a questão de investigação e a sua natureza, o caso a ser selecionado deve descrever e apresentar informação sobre contexto em que está inserido o fenómeno e os seus limites temporais (Bonoma, 1985). Para o presente estudo, o caso deve descrever, primeiramente, a atividade de um casino BT e o impacto do surgimento dos casinos online nesta. Com esta informação passa a ser possível compreender as diferenças entre os tipos de casinos e os ambientes em que cada um se insere. A conjugação desta informação irá construir uma sólida base para o estudo sobre a atividade do jogo, o impacto dos casinos online nesta, e que tipo de relação os casinos BT e os online estabelecem, e, principalmente, se estes estão atuam na mesma indústria ou não.

Sob esta perspectiva, o caso a ser analisado será o da Sociedade Figueira Praia pois explora o jogo através do casino BT, CF, e do casino online, CP. Dada a presença da empresa em ambas as realidades, o estudo deste caso irá possibilitar a compreensão do contexto em que estes se inserem e das suas implicações. Esta possibilidade não é devida apenas ao fato da SFP estar envolvida em ambos os tipos de casino, mas igualmente por a SFP ter dado início à sua atividade com o casino BT, anterior ao surgimento do jogo online, o que torna este estudo de caso longitudinal. Consequentemente, o caso da SFP é capaz de explicar a atividade de um casino BT, através do CF e o impacto do jogo online na atividade deste. Finalmente, com esta informação é possível analisar a indústria e a sua evolução, incluindo o comportamento dos concorrentes e as características das potenciais indústrias.

2.3. Caso único

Neste estudo, o design do método é o *single-case design*. Este design consiste no estudo de um caso apenas, da SFP. Por norma, este design é usado em fenómenos de uma só ocorrência, e, portanto, apenas essa ocorrência é analisada. Consequentemente, por ser um caso de uma única ocorrência, o uso deste design não permitiria a aferição de conclusões generalizáveis do ponto de vista estatístico, mas sim do ponto de vista analítico (Zainal, 2007). Contudo, o estudo aprofundado do caso da SFP, com início na análise interna da empresa, envolve o estudo e comparação com outros casos semelhantes, culminado numa análise das potenciais indústrias que englobam todos estes casos. Por fim, ao compreender a evolução da atividade é possível retirar conclusões generalizáveis analiticamente sobre a indústria em que se inserem os casinos online e os BT.

2.4. Técnicas de recolha de dados

A informação que possibilita a compreensão deste fenómeno e a consequente resposta à questão de investigação proposta é obtida através de três diferentes técnicas de recolha de dados: observação, documentos e entrevistas (Yin, 2014). Primeiramente, o caso da SFP, pois devido à experiência profissional na empresa é possível seguir um processo de observação da atividade da empresa, nos seus diferentes departamentos, sob as diversas perspetivas. Aliado a esta observação está o acesso a documentos internos fornecidos pela empresa que fornecem informação histórica e a evolução da empresa, e ainda informação sobre o contexto económico, social e comportamental em que se inserem os casinos, os limites destes e ainda informação sobre a indústria, inclusive a sua evolução e o desempenho e comportamento dos concorrentes. Por fim, de forma a fortalecer e complementar a informação obtida com este método (Patton, 1990), é aliado um guião de entrevista direcionado aos decisores da SFP. Estes decisores ao enfrentarem os diversos desafios de gerir um casino online, após largos anos a trabalhar com casinos BT, apresentam-se como o sujeito ideal a explicar e descrever o funcionamento dos diferentes tipos de casino, a sua gestão, o ambiente em que estes se inserem, e a respetiva evolução.

O guião segue o formato de entrevista e respeita a formalidade de apresentar um formulário de consentimento a cada um dos entrevistados de forma a garantir a sua privacidade e segurança, através do anonimato. Relativamente a este aspeto, a entrevista segue um modelo formal (pergunta e resposta), porém, esta procura um contacto mais informal, próximo de uma conversa, de forma a permitir ao inquirido a desenvolver com profundidade o relato das suas experiências, com o mínimo de formalidades restritivas. A entrevista é composta por questões abertas e flexíveis que ofereçam liberdade total de resposta ao entrevistado. O registo das respostas obtidas foi efetuado através da transcrição manual. A obtenção de informação em diferentes fontes permite a *triangulação*

dos dados (Patton, 1987), de forma a que os lapsos de uma das fontes, sejam compensados pelos dados de outra.

2.5. Técnicas de análise de dados

A análise da informação para o presente estudo segue um formato qualitativo, que por sua vez pode carregar alguma subjetividade, dado que a análise fica dependente da interpretação individual do investigador e da sua linha de pensamento (Yin, 2014) . Ao considerar a questão de investigação, o caso e, principalmente as fontes de informação, a quase totalidade dos dados analisados são do tipo qualitativo. De forma a reduzir e relacionar os dados recolhidos, o texto foi codificado por temas e categorias. Adicionalmente, dado o formato da entrevista e objetivo desta em compreender os problemas práticos da atividade do jogo, a análise qualitativa apresenta-se como a mais adequada a este estudo.

Em termos de interpretação, como o presente estudo pretende contribuir para a compreensão de um fenómeno e as relações presentes neste, o método de interpretação mais adequado será a *agregação categórica* (Stake, 1995). Segundo Stake (1995), este método procura a explicação através da repetição do fenómeno e permite compreender o fenómeno dos casinos online, não apenas no contexto da SFP, mas em Portugal e potencialmente no mundo.

Relativamente à entrevista, Silverman (2000) introduziu o conceito de abordagem realista que visa compreender as diversas histórias e visões dos vários entrevistados e relacionar estas com o contexto do fenómeno. Tal abordagem permite uma compreensão das diversas visões sobre a indústria do jogo e a conseqüente relação destas com o contexto real da indústria e o seu futuro (Silverman, 2000).

Capítulo III

Sociedade Figueira da Praia

3.1. Introdução

A SFP é uma empresa que tem como atividade a exploração de jogos de fortuna ou azar e outros, através da detenção dos direitos relativos à concessão de jogo de base territorial da Figueira da Foz, em nome do CF, como o previsto no regime de concessão, presente no artigo 9º do Decreto-Lei n.º 422/89, de 02 de dezembro, também conhecido como “Lei do Jogo”. Esta empresa faz parte da Amorim – Entertainment e Gambling International, SGPS, SA, que por sua vez é detida pelo grupo Amorim Turismo, SGPS, SA.

Para além da exploração do jogo em casino de base territorial, a SFP é detentora de 60% do capital da SPF Online, SA (SFPO) que tem como atividade principal a exploração do jogo online, em nome do Casino Portugal (desde 2018), que exerce a sua atividade exclusivamente na indústria portuguesa. O envolvimento nesta atividade foi permitido pela elaboração do Decreto-Lei n.º 66/2015, que entrou em vigor no dia 28 de junho de 2015. A exploração de jogos e apostas por parte da SFPO é elaborada através do usufruto de uma plataforma tecnológica, de origem totalmente nacional, para apostas e jogos online.

Através do CF, a SFP vive a realidade de uma indústria antiga que se estabeleceu na economia portuguesa há mais de 90 anos, portanto este tipo exploração de jogo apresenta-se como uma atividade que passou a sua fase de crescimento e encontra-se, neste momento, na sua fase de maturidade, com um grau de crescimento praticamente nulo. Contudo, esta atividade continua a apresentar altos níveis de rentabilidade e resultados positivos para as empresas presentes na indústria, inclusive a SFP (RC SFP, 2020). Por outro lado, através do CP, a SFP está envolvida numa realidade ainda recém-nascida na economia portuguesa e, conseqüentemente, apresenta um grau de crescimento bastante

elevado. Nos últimos anos, a indústria do jogo e apostas online tem apresentado valores de volume de negócios e de receitas mais altos a cada ano. Este crescimento acaba por ocupar um espaço na indústria, em termos de quota, que era previamente ocupado pelo jogo em base territorial.

3.2. Casino Figueira

3.2.1. Indústria e Enquadramento Legal

3.2.1.1. Indústria

A SFP insere-se na indústria portuguesa dos casinos BT. Esta indústria, de acordo com o previsto na legislação, está dividida por zonas de jogo, nas quais, exclusivamente, a exploração e a prática de jogos de fortuna ou azar estão autorizadas. Na atividade de exploração dos jogos de fortuna ou azar estão envolvidos diversos grupos económicos, entre os quais está a Amorim Turismo, SGPS, SA, que detém a SFP. A figura seguinte ilustra a distribuição dos casinos em atividade em Portugal pelas diversas zonas de jogo, e os respetivos grupos económicos detentores dos mesmos.

Zona de Jogo	Casino	Grupo Económico
Açores	Casino Azores (São Miguel)	Romanti Casino Azores
	Green Lounge (Terceira)	
Algarve	Casino Vilamoura	Grupo Solverde
	Casino de Monte Gordo	
	Hotel Algarve Casino (Portimão)	
Espinho	Casino Espinho	Grupo Solverde
Vidago-Pedras Salgadas	Hotel Casino Chaves	
Estoril	Casino Estoril	Grupo Estoril-Sol
	Casino Lisboa	
Póvoa de Varzim	Casino Póvoa	Amorim Turismo
Figueira da Foz	Casino Figueira	
Funchal	Casino da Madeira	Grupo Pestana
Tróia	Casino Tróia	Blue & Green

Tabela 1 - Indústria Portuguesa de Casinos BT (Fonte: SRIJ, 2022)

Desde 2008 que o maior casino em Portugal, em termos de receitas, é o Casino Lisboa, com uma quota de indústria de 27%, seguido do Casino Estoril com cerca de 20%. Ao considerar que ambos os casinos pertencem à zona de jogo do Estoril, esta representa 47% da indústria total. Em 2019 (período pré-pandemia), o volume de negócios do Casino Figueira representava cerca de 5% do volume de negócios total da indústria (RC SFP, 2020).

3.2.1.2. Enquadramento Legal

Como o previsto no regime de concessão, presente no artigo 9º do DL n.º 422/89, de 02 de dezembro, a SFP está autorizada a exercer a atividade de exploração do jogo de fortuna ou azar em base territorial, em nome de “Casino Figueira”, na zona de jogo da Figueira da Foz.

A regulação e inspeção da atividade está a cargo do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ).

3.2.2. Estrutura Organizacional

O Casino Figueira, como empresa, está dividido em sete departamentos, para além da Administração que está responsável pelas tomadas de decisão em relação à estratégia da empresa. Entre estes, existem três que merecem especial atenção pois são específicos à atividade de um casino BT, o departamento de jogo, de F&B e de animação.

O departamento de jogo está responsável pela execução, gestão e controlo das operações ligadas à atividade de jogo. As operações incluem a organização e arbitragem dos jogos, no caso dos tradicionais, e no caso das *slot machines*, apoio ao cliente e controlo dos indicadores de jogo. Adicionalmente, é responsabilidade do departamento de jogo a manutenção dos equipamentos de jogo, o controlo de segurança no casino, o controlo das entradas e saídas de dinheiro em espécie, e do saldo final dos fundos de maneo, e o serviço de portaria. Este controlo é

executado em conjunto com o serviço de inspeção, e permite manter a atividade segura e fiel à lei em vigor.

O departamento de F&B tem a seu cargo a gestão e funcionamento do restaurante “Páteo” e do bar “Royal” localizados no CF. Sobre a responsabilidade do departamento de animação está a organização dos eventos de entretenimento, como concertos, teatros e outros espetáculos. O CF tem disponível para a realização de eventos a sala de espetáculos, “Salão Caffé”, o “Royal Bar” e ainda espaços adicionais para eventos de menor dimensão

3.2.3. Operações

De forma a usufruir dos serviços do CF, o cliente comparece nas instalações do mesmo e à entrada deve apresentar um documento de identificação para que seja efetuado o registo da sua entrada, como previsto na lei. Após a entrada, o cliente poderá usufruir dos vários jogos disponíveis. Após a experiência de jogo, é entregue ao cliente um ticket, no caso de ter jogado nas *slots machines*, ou fichas, no caso dos jogos tradicionais. Para proceder ao levantamento de prémios, o cliente deverá entregar o seu ticket ou fichas nas caixas localizadas no casino, e o prémio é entregue em numerário.

Como suporte ao cliente em sala, o casino tem presente técnicos de máquinas, para o caso de ocorrer algum problema de funcionamento com as máquinas, e colaboradores cuja função é socializar com o cliente para que este se sinta o mais confortável possível e fornecer apoio em caso de problemas em depositar dinheiro nas máquinas, levantar tickets ou converter tickets em dinheiro.

Além dos serviços de jogo, o cliente pode usufruir dos serviços de restaurante e organização de eventos isento da obrigação de apresentar o documento de identificação, pois estes serviços são oferecidos fora do espaço dedicado ao jogo. No entanto, para usufruir do serviço de bar e eventos realizados no espaço de

jogo, o cliente terá de ser submetido ao processo identificação. À saída, o cliente não necessita de apresentar qualquer tipo de documento.

3.2.3.1. Jogos Disponíveis

Os jogos disponíveis no Casino Figueira dividem-se entre as seguintes categorias: Máquinas e os Jogos Tradicionais ou Bancados. Na categoria de Máquinas, o CF disponibiliza ao cliente a Roleta Eletrónica, o Keno, os vídeo Poker e Blackjack, e as Slot Machines, com rolo eletrónico ou vídeo rolo. Nos jogos tradicionais, estão incluídos o blackjack, a banca francesa, a roleta e o poker.

3.3. Casino Portugal

3.3.1. Indústria e Enquadramento Legal

3.3.1.1. Indústria

Para a exploração do jogo à distância é necessário obter uma licença para a exploração de jogos de fortuna ou azar e outra para exploração das apostas desportivas. Desde a criação da legislação já foram concedidas no total 25 licenças, 14 para os jogos de fortuna ou azar e 11 para as apostas desportivas. A tabela seguinte ilustra a distribuição das referidas licenças.

Plataforma	Jogos de Fortuna ou Azar	Apostas Desportivas
Casino Portugal	009	007
Betclic	004	001
Bet	006	002
ESC ONLINE	003	008
Pokerstars	005	
Casino Solverde	010	024
Nossa Aposta	011	012
Placard.pt		013
Luckia	015	014
888	016	
GML	017	018
Caravel Entertainment	020	019
GM Gaming Limited	022	021
Bidluck, SA	023	
Skill On Net Limited	025	
Licenças emitidas	14	11

Tabela 2 - Indústria Portuguesa de Casinos Online (Fonte: SRIJ, 2022)

A SFP entrou nesta indústria no ano de 2017, em nome próprio, e em 2018, passou a estar na indústria em nome de CP. Em 2020, o volume de negócios do CP representava cerca de 3% do volume de negócios total da indústria, inclusive os jogos de fortuna ou azar e as apostas desportivas. Por outro lado, ESC

ONLINE apresenta uma quota de 15% do total da indústria, bastante superior ao CP (RC SFPO, 2020).

3.3.1.2. Enquadramento Legal

A SPF Online, SA possui duas licenças de jogo online, uma de Apostas Desportivas (licença nº 07) à Cota e outra de Jogos de Fortuna ou Azar (licença nº 09), como o previsto no artigo 9º do DL n.º 66/2015, de título “Regime Jurídico dos Jogos e Apostas Online”. A regulação e inspeção desta atividade está a cargo do SRIJ.

3.3.2. Estrutura Organizacional

A estrutura do CP está igualmente dividida em departamentos. Dada a relação com o CF, através da sociedade Figueira Praia, estes têm departamentos em comum como o de RH, o financeiro e o informático. Este último está responsável pelo controlo da atividade e pela segurança da plataforma e do casino, um ponto crucial devido à possibilidade de ocorrência de ataques cibernéticos. Contudo, há departamentos exclusivos ao CP, como o de Marketing, de *Compliance*, de Operações, de Tecnologias de Informação (IT) e o de Apoio ao cliente.

O departamento de *compliance* tem como função garantir que todas as regras são cumpridas, tanto pela empresa como pelos clientes que usufruem do CP, nomeadamente as regras contra o branqueamento de capitais. O departamento de operações é responsável por garantir o funcionamento dos jogos oferecidos, tanto na área de casino como na área das apostas desportivas. Como suporte de toda atividade funciona o departamento de IT, responsável pelo funcionamento e manutenção da plataforma virtual, para uso do cliente e interno. Finalmente, o departamento de Apoio ao Cliente tem a seu cargo o contacto com o cliente em caso de promoções, esclarecimentos ou reclamações.

3.3.3. Operações

Para aceder à experiência de casino do CP, o cliente deverá aceder o site e proceder ao registo ou login da sua conta de forma a fornecer as informações necessárias para que toda a atividade ocorrente no site fique registada. Para este registo é requisitado ao cliente que apresente um documento de identificação válido. Este sistema de registo de atividade permite à empresa proteger a própria e os clientes de potenciais burlas ou outras atividades ilícitas.

Após o registo, o cliente poderá aceder ao portfólio de jogos e apostas oferecidas pelo CP, sobre as condições de ter conexão à internet e ter idade superior a 18 anos. Durante a experiência de jogo, o cliente dispõe de um sistema de apoio à distância (Apoio ao Cliente) pronto a oferecer suporte em caso de problemas de funcionamento nos jogos ou de recebimento de ganhos.

Para o depósito de quantias monetárias de forma a poder jogar, o cliente associa a sua conta bancária à conta do CP, através da apresentação de um comprovativo de detenção da conta, e efetua diretamente o depósito e este fica disponível. Na eventualidade de ganhos do cliente, o pagamento é efetuado através do método utilizado para efetuar o depósito, até 24h após o ganho. Este espaço de tempo existe, pois, os pagamentos antes de serem efetuados devem ser analisados e aprovados.

3.3.3.1. Ofertas e Jogos Disponíveis

O CP oferece ao cliente uma série de promoções, incluindo a oferta de créditos para aposta, o resgate de créditos em caso de perda e ainda *odds* múltiplas ou especiais. Como explicado anteriormente, o CP oferece jogos de FA e apostas desportivas em formato online. No catálogo de jogos de FA oferecidos pelo CP estão incluídos as *slot machines*, o *blackjack* e roleta.

Em relação às apostas desportivas, o CP oferece a possibilidade de apostar em modalidades como futebol, basquetebol, ténis, hóquei no gelo, andebol, rugby,

futsal, futebol americano, MMA, voleibol e andebol. Dentro destas modalidades é possível apostar em competições domésticas de diversos países e em competições internacionais.

Capítulo IV

Discussão do Caso

Após a análise de como estão organizadas as indústrias, em termos de empresas presentes e condições legais, e das estruturas e funcionamento de cada tipo de casino, é possível efetuar um escrutínio das principais diferenças entre estes. Apesar de os casinos BT e online parecerem similares entre si, o estudo do caso da SFP permite compreender as diversas dissimilaridades apresentadas.

4.1. Análise da Curva de Valor

Dada a diferença entre os serviços oferecidos pelos casinos BT e os casinos online, estes apresentam distintos atributos criadores de valor, com exceções relativas ao jogo. Portanto, foi realizada uma curva de valor para cada tipo de casino, com foco no Casino Figueira (BT) e no Casino Portugal (online). A construção da curva de valor foi baseada numa avaliação interna, efetuada em conjunto com a empresa.

4.1.1. Casinos BT

Na indústria dos casinos BT, os atributos criadores de valor são a localização, em termos de desenvolvimento social e económico da região, os jogos tradicionais e as máquinas, quanto à qualidade do material e a diversidade de jogos e máquinas, o espaço, considerando a sua beleza, acessibilidade e conforto oferecido, a versatilidade das instalações, e a segurança. Estes primeiros atributos estão diretamente ligados à área do jogo, contudo é crucial considerar os atributos ligados a outros serviços oferecidos. Esses atributos são o de *food and beverages* (F&B), considerando a qualidade do espaço direcionado para este e a qualidade e rapidez do serviço, a animação, quanto à qualidade do espaço e dos eventos organizados, o *corporate*, relativo à qualidade do serviço de organização

de eventos para empresas, o serviço, nomeadamente o serviço de pagador e apoio técnico de máquinas no jogo e os de portaria e apoio ao cliente. Por último, o atributo multimédia, que consiste na capacidade interação, comunicação e captação do cliente através de meios tecnológicos.

No caso do Casino Figueira, este é comparado com dois concorrentes, o Casino Vilamoura, devido à sua semelhança em termos de dimensão e quota de indústria, e o Casino Espinho, pois é o geograficamente mais próximo, portanto, um competidor direto em relação aos clientes inseridos entre estas regiões.

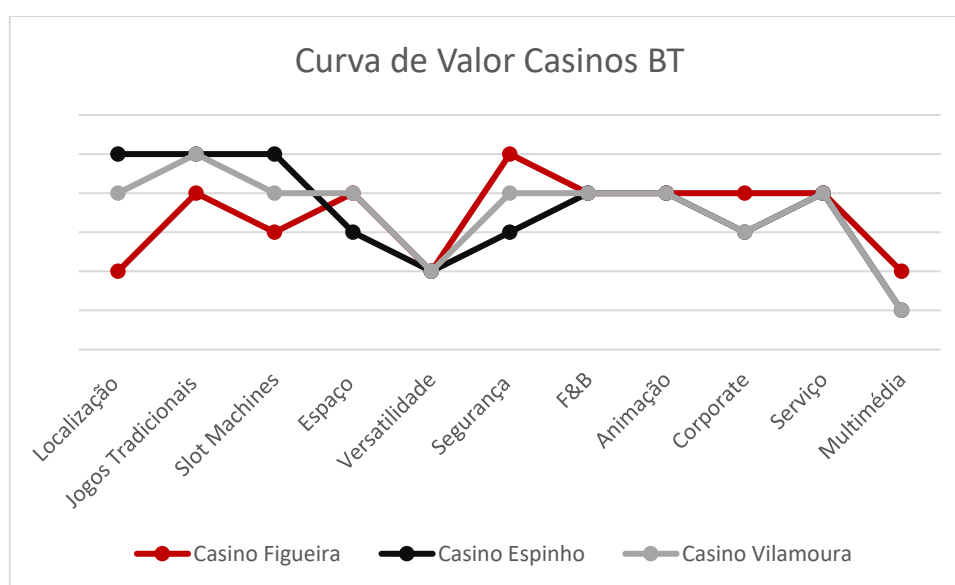


Figura 1 - Curva de Valor Casinos BT

A representação gráfica avalia os atributos numa escala qualitativa de “Não Satisfatório” a “Totalmente Satisfatório” e considera o “Inexistente”, representado pela linha inferior do gráfico.

Na análise da curva de valor é possível verificar uma clara desvantagem do Casino Figueira em termos de localização, dado o pouco desenvolvimento social e económico da região, contrariamente a Vilamoura, que apresenta níveis de desenvolvimento mais elevados. Quanto ao jogo, o Casino Figueira atua novamente em desvantagem, nos tradicionais devido a baixa diversidade de

jogos oferecidos e número reduzido de colaboradores nesta área, e nas máquinas, a antiguidade do material é a principal causa da desvantagem. Sendo estes pontos cruciais à performance da empresa na indústria, a curva de valor indica a necessidade de melhoria relativamente a estes pontos. Contudo, quanto aos atributos seguintes, o Casino Figueira apresenta performances semelhantes ou superiores aos seus concorrentes.

A curva de valor apresenta igualmente *gaps* na indústria, referentes à performance pouco satisfatória da generalidade das empresas em certos atributos. A exploração destes *gaps* e a consequente melhoria de performance, permite a diferenciação da empresa na indústria e uma criação adicional de valor (Kim & Mauborgne, 2005). No caso da indústria dos casinos BT, os *gaps* são relativos à versatilidade das instalações, dado que nenhuma das empresas foi ainda capaz de criar condições adequadas para o cliente usufruir de um produto de F&B ou tabágico junto dos espaços de jogo tradicional e máquinas, e à multimédia, uma vez que não foi criado por nenhuma empresa um meio de comunicação e interação com o cliente de forma a proporcionar a este uma experiência de casino contínua e natural que incluía ofertas e contacto constantes.

4.1.2. Casinos Online

Os casinos online apresentam atributos em comum com os casinos físicos, como as *slots machines* e os jogos tradicionais. Porém, a avaliação da performance destes considera parâmetros distintos. Para os casinos online estes atributos são avaliados com base na variedade dos jogos oferecidos, tanto para as *slots* como para os tradicionais. Para as *slots*, são ainda considerados a qualidade, dos grafismos, e a inovação. Por exemplo, o CP foi o primeiro casino online em Portugal a associar uma *slot machine* a uma figura pública, neste caso a Rui Unas.

Aliados a estes atributos, os casinos online apresentam outros, estes distintos dos apresentados nos casinos BT. O primeiro destes é a exposição internacional do casino, ou seja, a sua presença em indústrias externas. De seguida estão a oferta de apostas desportivas, avaliada com base na diversidade de modalidades e de tipos de aposta possíveis, os métodos de pagamento, que considera a diversidade e a flexibilidade oferecida ao cliente nestes termos, as ofertas, relativamente aos bónus oferecidos e as promoções de adesão e fidelidade, a comunicação, que avalia a presença do casino na mente das populações, através de campanhas publicitárias. Por último, o apoio ao cliente, relativo a como é que o casino é capaz de estar próximo do cliente em caso de um problema ou dúvida, visto que se trata de um serviço à distância.

A performance do CP é comparada a três diferentes concorrentes, ao Nossa Aposta, por ser o mais semelhante em termos de dimensão e quota de indústria, à Betano, por ser um dos maiores *players* da indústria interno e externo, e ao Casino Solverde, pois igualmente à SFP, este pertence ao Grupo Solverde que participa na indústria com casino online e casinos BT.

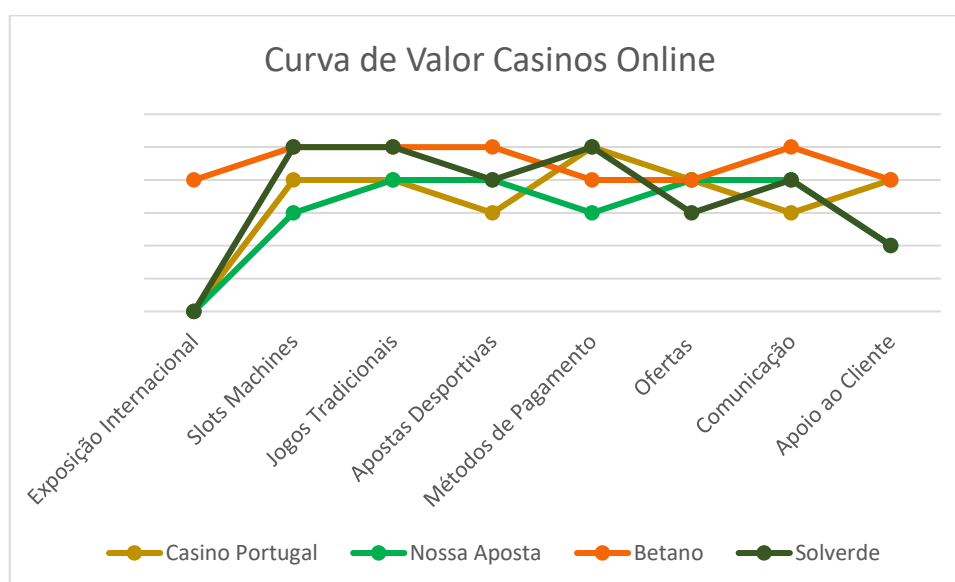


Figura 2 - Curva de Valor Casinos Online

A representação gráfica segue uma avaliação numa escala idêntica à apresentada anteriormente.

Ao analisar as diversas curvas de valor é possível verificar a clara superioridade do grande *player* da indústria, Betano, pois apresenta uma performance semelhante ou superior em todos os atributos. Contudo, existe uma exceção à esta superioridade, os métodos de pagamento. Por ser uma plataforma de grande dimensão, com uma larga rede de clientes, a Betano não oferece as transferências bancárias como método de pagamento, ao contrário da CP e da Casino Solverde.

Quanto aos *players* de menor dimensão, estes apresentam performances semelhantes. Porém, o CP apresenta, em determinados atributos, um nível de performance inferior aos concorrentes. Quanto às apostas desportivas, as *odds* oferecidas pelo CP não são tão favoráveis e a diversidade de modalidades é inferior à das outras plataformas. Relativamente à comunicação, os casinos online têm apresentado uma forte presença nos diversos meios de comunicação com várias campanhas. Contudo, o CP não foi ainda capaz de acompanhar os concorrentes, o que conduz a uma inferior notoriedade.

Por outro lado, o CP apresenta um alto nível de performance nos métodos de pagamento, pois em termos de diversidade e flexibilidade, são oferecidos ao cliente vários métodos, inclusive as transferências bancárias, Paypal e Apple Pay.

Quanto aos gaps de indústria, a curva de valor apresenta um atributo ainda inexistente nos *players* internos, porém explorado por grandes *players*, a exposição internacional. Consequentemente, apesar de não conduzir a uma total diferenciação, as empresas nacionais apresentam espaço de crescimento quanto a este atributo.

4.1.3. Considerações da Análise

Como demonstrado nesta análise, os casinos BT e os casinos online apresentam, na sua maioria, atributos totalmente distintos, conduzindo a formas de criar valor igualmente distintas. Consequentemente, o valor criado por cada casino é dissemelhante. Além dos atributos distintos entre os casinos, os atributos em comum apresentam igualmente diferenças, quanto aos critérios considerados.

Visto que a análise da curva de valor procura compreender as propostas de valor de uma empresa, através da avaliação das características individuais dos serviços oferecidos, é possível aferir que o CF, como casino BT, e o CP, como casino online, oferecem serviços diferentes entre si. Por um lado, os casinos online oferecem, exclusivamente, a prática de jogo à distância, por outro, os casinos BT oferecem diversos serviços, sendo um destes a prática de jogo.

4.2. Análise das Forças de Porter

De forma a compreender e comparar as atratividades entre os casinos online e os casinos BT, será feita uma análise das forças horizontais de Porter para cada tipo de casino. Estas análises individuais, ao aferirem as forças enfrentadas por cada um, permitirão compreender se estão situados em indústrias distintas.

4.2.1 Competição por Parte dos Substitutos

Para a análise dos produtos substitutos presentes na indústria, os casinos online e os casinos BT estabelecem uma relação de mutualidade pois os online são igualmente capazes de oferecer ao cliente uma plataforma, neste caso virtual, para a prática de jogos de fortuna ou azar, tal como os casinos BT. Os casinos online incluem no seu portfólio os mesmos jogos oferecidos pelos casinos BT, como roleta francesa, *blackjack*, póquer e *slots machines*, e algumas plataformas oferecem ainda as apostas desportivas, modalidade que os casinos BT não

oferecem. Portanto, em termos de jogo, ambos oferecem um produto semelhante ao cliente, sendo considerados substitutos.

Apesar de oferecerem o mesmo produto em termos de jogo, os diferentes tipos de casino oferecem experiências de jogo distintas. Os casinos BT proporcionam ao cliente uma experiência real de jogo, especialmente no caso dos jogos tradicionais em que o cliente está presente na banca com outros clientes e interage com o pagador (árbitro do jogo). Adicionalmente, os casinos BT oferecem ainda a possibilidade de o cliente usufruir de uma bebida ou snack no bar, de um momento gastronómico no restaurante ou de um espetáculo de animação. Consequentemente, a experiência de jogo proporcionada pelos casinos BT é na sua essência uma experiência social que permite ao cliente interagir tanto com outros clientes como com colaboradores do casino. Em contrapartida, os casinos online oferecem uma experiência de jogo flexível que permite ao cliente usufruir desta num local à sua escolha, por exemplo no conforto de sua casa, e não o obriga a qualquer interação social, se assim desejar. Portanto, a preferência do consumidor quanto ao tipo de casino não depende apenas do preço, mas também da experiência que procura.

Os casinos BT, dada a oferta dos serviços de restaurante, bar e organização de eventos, enfrentam ainda como produtos substitutos, todos os outros espaços que oferecem este tipo de serviços. Entre estes estão os restaurantes, bares e salas de espetáculo independentes, e, ainda, centros culturais ou turísticos que oferecem mais do que um destes serviços. Contudo, nenhum destes substitutos inclui o serviço de jogo.

4.2.2 Ameaças de Entrada

A indústria do jogo, tanto em BT como online, tem apresentado altos níveis de rentabilidade. Consequentemente, estas indústrias poderão ser bastante atrativas para as empresas que pretendam entrar nestes. Porém, os altos níveis de

rentabilidade são, em parte, consequência da presença e eficácia das barreiras de entrada. Contudo, as indústrias dos casinos BT e dos casinos online apresentam barreiras distintas.

No caso dos casinos BT, as principais barreiras de entrada presentes estão ligadas às barreiras legais e de requisitos de capital. Em Portugal, os casinos BT estão sujeitos a legislação disposta no DL n.º 422/89, a “Lei do Jogo”. Segundo esta regulamentação, o direito de explorar os jogos de fortuna ou azar é reservado ao Estado e este pode ser cedido às empresas através de um regime de concessão. Esta obriga as empresas a remunerarem o Estado pelo uso dos seus bens na forma de uma contrapartida anual que pode chegar a 50% das receitas brutas de jogo. Adicionalmente, as empresas concessionárias devem ainda proceder ao pagamento de uma contrapartida aquando da outorga do contrato que pode rondar entre os 14 e os 98 milhões de euros, dependendo da zona de jogo e se o edifício onde é explorado o jogo é propriedade da empresa. Ainda, o regime estabelecido obriga as empresas que pretendam obter a concessão a participarem num concurso público organizado e controlado pelo Estado.

Igualmente previsto na lei está que todos os bens utilizados para exploração do jogo, inclusive as máquinas e fichas de jogo, são propriedade do Estado e chegam à empresa através de uma transferência temporária. A aquisição e manutenção deste material apresenta um custo muito elevado, por exemplo o preço de cada máquina poderá atingir os 30 mil euros, e este é incorrido pela empresa na sua totalidade. A lei do jogo obriga ainda às concessionárias a desempenhar um papel ativo no desenvolvimento turístico e cultural da região onde estão inseridos.

Consequentemente, a indústria dos casinos BT apresenta custos de estabelecimento bastante elevados e rígidas leis a seguir. Estas implicações representam fortes e eficazes barreiras à entrada, permitindo a manutenção de altos níveis de rentabilidade na indústria.

Por outro lado, no caso dos casinos online, a regulamentação vigente é a do DL n.º 66/2015, e estabelece que o direito de exploração do jogo online é exclusivo ao Estado. Este direito pode ser cedido a uma empresa mediante licença atribuída pelo Estado. Para obter a licença de jogo as empresas devem preencher diversas condições previstas na lei. Esta licença tem o custo inicial de 12.000€ por tipo de jogo (AD ou FA), aquando da assinatura do contrato, e ainda a mesma quantia no início de cada período de licenciamento (3 anos).

Em termos de custo de estabelecimento, a exploração do jogo online exige que a empresa possua uma plataforma virtual que permita a prática do jogo online, cujo custo poderá rondar os 600.000€. Adicionalmente, será necessário que a empresa forme uma equipa com competências informáticas, tanto para a manutenção da plataforma como de apoio ao cliente.

A indústria do jogo online tem presente barreiras legais e barreiras de requisitos de capital devido aos custos de estabelecimento. Porém, comparativamente às barreiras presentes na indústria do jogo BT, estas não são tão fortes nem eficazes. Consequentemente, a ameaça de novas entradas na indústria é superior para os casinos online, especialmente se for considerado o elevado nível de rentabilidade apresentado por esta atividade. Por outras palavras, a indústria dos casinos online é mais atrativa a do que a indústria jogo BT.

4.2.3. Rivalidade entre Competidores

A Lei do Jogo estabelece zonas de jogo nas quais é permitido estabelecer casinos BT de forma a explorar os jogos de fortuna ou azar. Em cada zona de jogo é permitido apenas operar uma empresa concessionária com um ou mais casinos. Portanto, em Portugal, a rivalidade entre competidores na indústria dos casinos BT é praticamente nula pois, dado o distanciamento das zonas estabelecidas, as empresas concessionárias detêm o monopólio em termos geográficos. Devido a

este monopólio proporcionado pelo Estado, as contrapartidas exigidas às empresas são bastante elevadas. Apesar de os casinos BT oferecerem um serviço semelhante, se não igual, entre si, a sua distância geográfica conduz a um baixo nível de rivalidade.

No caso dos casinos online, a situação é a oposta. Nesta indústria não existem zonas de jogo, pois o cliente pode aceder às diversas plataformas onde desejar. Em termos de produto, as empresas apresentam ofertas de semelhantes, os habituais jogos de fortuna ou azar e as apostas desportivas à cota. Consequentemente, o principal foco de diferenciação das empresas é a oferta de uma plataforma intuitiva e que facilite a prática do jogo. Além desta, as empresas procuram a diferenciação através de ofertas promocionais, campanhas de comunicação e *odds* mais favoráveis, no caso das apostas desportivas.

Contudo, estes fatores de diferenciação não são suficientes para tornar substancialmente distintos os produtos oferecidos pelas empresas nesta indústria. A forte semelhança entre os produtos conduz a um elevado nível de rivalidade entre as empresas estabelecidas na indústria dos casinos online.

Para além das rivalidades entre casinos do mesmo tipo, será fundamental considerar a rivalidade entre os casinos BT e os online. No caso dos clientes cujo foco é somente a prática do jogo, independentemente do seu formato, estes serão rivais diretos. Por outro lado, os jogadores que apresentam preferência por determinado tipo de experiência, eliminam esta potencial rivalidade. Atualmente, os clientes de cada tipo de casino, em sua maioria, preferem a experiência oferecida por cada um desses. Portanto, dificilmente os casinos BT e os online entram em rivalidades de preços, o que evita decréscimos de rentabilidade. Porém, dado o desenvolvimento tecnológico e a consequente evolução da indústria, estes entram em rivalidades em termos de inovação e comunicação, especialmente os casinos BT como forma de adaptação ao crescimento dos casinos online.

4.2.6. Complementos

Relativamente aos casinos BT, são tradicionalmente considerados como complementos ao serviço de jogo, os serviços de bar e restaurante e de organização de espetáculos de animação, tanto em salas de espetáculos tradicionais como nas salas de jogo. Estes serviços contribuem para enriquecer a experiência do consumidor que visita o casino não apenas para prática do jogo, mas para usufruir de outras experiências. Portanto, estes supostos complementos que contribuem para criação de valor nesta indústria estão incluídos nos serviços dos casinos BT.

Em contrapartida, os casinos online não incluem, nos seus serviços, complementos que contribuem para a criação de valor. Contudo, a flexibilidade deste tipo de serviço permite ao consumidor aceder a diversos complementos. Dada a liberdade de localização e horário para prática de jogo, o consumidor poderá usufruir de diversos serviços e produtos enquanto joga no casino online. Estes complementos vão desde os produtos e serviços a que o consumidor tem acesso em sua casa até aos produtos e serviços disponíveis num bar ou restaurante à escolha do consumidor. Portanto, apesar dos casinos online não oferecerem diretamente complementos à prática de jogo, o consumidor poderá aceder a uma vasta lista destes.

4.2.7. Considerações da Análise

De forma a contribuir para a resposta à questão “Como é que a curva de valor influencia a definição de indústria?”, nesta análise foi considerada uma sexta força, os complementos. No estudo dos serviços e produtos complementares, foi verificado que os casinos online, dada a flexibilidade oferecida, permitem complementar o seu serviço com os diversos serviços e produtos à escolha do

cliente, compatíveis com as condições necessárias à prática do jogo online. Por outro lado, os casinos BT consideram, tradicionalmente, ter incorporados nas suas estruturas os complementos ao serviço de jogo. Como referido anteriormente, estes complementos seriam os serviços de bar, restaurante e organização de eventos. No entanto, apesar destes serem considerados, pela indústria, complementos, é relevante levantar a seguinte questão: Serão efetivamente complementos?

Durante uma visita a um casino BT, o indivíduo poderá usufruir de um produto de F&B no restaurante ou bar, ou de aproveitar um concerto na sala de espetáculos. Em momento algum, durante o usufruto destes serviços, o indivíduo é obrigado a praticar o jogo FA. Consequentemente, o indivíduo é livre de tirar proveito de um dos serviços, supostamente, complementares, sem usufruir do serviço principal. Porquanto, esta possibilidade é contra a definição de complementos.

Em conclusão, os serviços de restaurante, bar e organização de eventos não são complementos ao serviço de jogo, mas são, de facto, serviços oferecidos pelos casinos BT, da mesma forma como é oferecido o serviço de jogo.

4.4. Condições Legais

As diferenças na forma como está organizado a indústria são, em parte, consequência das condições legais vigentes para cada tipo de casino. A aplicação de regimes diferentes a cada tipo de casino implica igualmente diferenças na atividade. Através do regime de licença, os casinos online oferecem ao cliente a máxima flexibilidade, em termos de local e momento, para a prática do jogo. Por outro lado, o regime de concessão concede às empresas exploradoras de casinos BT um monopólio geográfico. No caso da SFP, o CF tem total exclusividade na exploração do jogo em espaço físico na zona geográfica da Figueira da Foz. Adicionalmente, estes regimes impõem diferentes condições económicas, os

casinos BT estão sujeitos ao pagamento de uma contrapartida inicial, seguida de outra anual, conhecida como o imposto especial de jogo, já os casinos online estão sujeitos ao pagamento da licença, seguido do pagamento anual do imposto especial de jogo online. Como referido durante o caso prático, os valores associados às condições económicas são consideravelmente superiores no caso das condições impostas aos casinos BT. A superioridade destes valores pode ser, em parte, explicada pela isenção de rivalidade, permitida pela exclusividade concedida pela imposição de zonas de jogo.

A partir do questionário efetuado foi possível compreender a perspetiva dos intervenientes diretos na estratégia de casinos online e BT sobre esta questão:

Como previsto na lei a exploração desta atividade em BT assenta no regime de concessão que concede exclusividade de exploração na zona geográfica onde se localiza o casino.

Os casinos BT para além das fortes barreiras legais enfrentadas ainda enfrentam elevados custos de estabelecimento, em termos de capital, como a necessidade de contratar uma vasta equipa de colaboradores, os custos de obtenção de um imóvel capaz de suportar as atividades de um casino BT e, ainda, um concurso público para a concessão da zona de jogo.

4.5. Estruturas Organizacionais

Quanto à estrutura organizacional, os distintos tipos de casino apresentam largas diferenças. Ao CF, sendo um casino BT, é exigido uma estrutura bastante diversa, em termos de departamentos, pois para além dos departamentos comuns ao CP, como o financeiro e RH, as operações deste tipo de casino implicam a existência de outros. Entre estes está o departamento de jogo que é obrigado a apresentar uma vasta estrutura de colaboradores que garantem o funcionamento das atividades ligadas ao jogo. Além do departamento de jogo, o CF inclui na sua estrutura o departamento de animação, que para garantir a realização dos diversos eventos necessita de equipa e materiais adequados. Adicionalmente, o CF tem presente na sua estrutura o departamento de F&B, que de forma a assegurar os serviços de bar e restaurante e os serviços *corporate*, é

composto por uma equipa de cozinha, outra de serviço no restaurante e no bar e ainda uma responsável pela logística do departamento. Em comparação, o CP, como casino online, não necessita de incluir na sua estrutura todos estes departamentos. Como este não é obrigado a oferecer serviços além do jogo, é somente necessário que o funcionamento deste seja assegurado, neste caso por uma equipa de operadores responsável tanto pelos jogos tradicionais como pelas *slots machines*, e ainda pelas apostas desportivas. Como suporte ao serviço oferecido, o CP inclui uma equipa de apoio ao cliente e outra de manutenção. Consequentemente, é notável a abismal diferença entre as estruturas que constituem cada tipo de casino e o que cada uma exige. Em termos de espaço, dado que para o CP funcionar é suficiente um escritório de pequena dimensão, já o CF necessita de um espaço, diverso e com uma vasta área, capaz de incluir todos as divisões necessárias aos serviços prestados e ainda um escritório que assegure o funcionamento dos vários departamentos. Contudo, a principal diferença entre estas organizações, é a estrutura de custos associada a cada uma. Os gastos com pessoal e espaço incorridos pelo CF são bastante superiores aos incorridos pelo CP.

4.6. Diferenças Operacionais

Em termos de operações, são igualmente notáveis as diferenças entre as operações do CF e as do CP. À entrada de ambos os casinos, o cliente é identificado, através do seu documento ou conta registada, contudo, no CF esta identificação regista apenas a entrada do cliente no espaço, não regista a sua atividade. No CP, toda a atividade do cliente é registada, inclusive os jogos praticados, golpes dados, apostas efetuadas, bónus recebido e resgatados e, ainda, os depósitos e levantamentos realizados e os métodos utilizados para estes. Quanto ao pagamento de prémios, no CF este é efetuado na caixa e no momento em que o cliente apresenta o *ticket*, por outro lado, no CP, apesar de

não haver *ticket* e o ganho ficar automaticamente registado no sistema, o pagamento do prémio é dado apenas no dia seguinte.

Em termos operacionais, um dos inquiridos apontou diferenças na eficiência entre os tipos de casino:

Os casinos online oferecem níveis de eficiência bastante superiores, quanto às entradas e saídas de dinheiro e ao fecho de contas, pois não envolve dinheiro vivo, dada a virtualização do serviço, que também torna mais seguro o processo de pagamento de prémios. Além disso, os casinos online oferecem total disponibilidade ao cliente e ainda uma diversa e de fácil acesso biblioteca de jogos.

Adicionalmente, em relação ao sistema de apoio ao cliente, no CF o suporte é fornecido presencialmente, através do contacto direto entre o colaborador e o cliente, com apoio do sistema de vigilância. No CP, o sistema funciona à distância e o contacto é efetuado através do site, sem contacto presencial. O sistema à distância pode dificultar a compreensão de problemas experienciados pelos clientes e o esclarecimento de dúvidas em relação ao relatado pelo cliente, em termos de depósitos feitos e não recebidos na conta do CP ou apostas ganhas que não foram pagas.

Em termos de segurança, ambos os tipos de casino devem tomar medidas de alta segurança, porém contra riscos diferentes. No caso do CF, sendo um casino BT, todas as transações ligadas ao jogo, como a compra e venda de fichas ou o levantamento de prémios, são efetuadas em numerário, o que implica movimentações de enormes quantias de dinheiro em numerário, principalmente do lado da empresa, que se vê obrigada a ter elevados fundos de manuseio em cofre. Consequentemente, os casinos BT enfrentam um elevado risco de roubo, que conduz a rígidas medidas de segurança. Por outro lado, o CP não enfrenta este problema, pois a atividade de um casino online não envolve, em situação alguma, a movimentação de dinheiro em numerário. No entanto, este tipo de casino deve proteger-se contra um risco cada vez mais comum nos dias de hoje, a possibilidade de ataques cibernéticos. Dado as elevadas quantias

movimentadas, este tipo de ataque poderá pôr em causa o funcionamento do casino, podendo levar ao seu encerramento, e a segurança oferecida ao cliente.

Porém, os diferentes tipos de casinos enfrentam um risco comum e adotam medidas semelhantes para este, o branqueamento de capitais. Entre as medidas adotadas estão a imposição de limites aos depósitos e levantamentos de prémios sem justificação e a criação de alertas a cada padrão de atividade suspeito.

4.7. Ofertas e Outros Serviços

Em termos de serviço, são notáveis as diferenças entre os casinos BT e os casinos online. O casino CF acresce à experiência de jogo, a possibilidade de usufruir, no restaurante, de uma experiência gastronómica, no bar, de um espetáculo ao vivo ou de uma partida de um desporto de seu gosto, enquanto saboreia um produto de F&B, e na sala de eventos, de um espetáculo de animação. Neste caso, nenhuma destas experiências é exclusiva entre si, permitindo ao cliente usufruir destas no espaço do CF, aliado à possibilidade de conviver com outros clientes que vivem experiências semelhantes. Consequentemente, este conjunto de potenciais experiências e socialização com outros torna a visita ao casino BT numa experiência social.

Por outro lado, o casino CP, como oferece ao cliente a flexibilidade de praticar o jogo, onde e quando desejar, não apresenta serviços complementares. Consequentemente, a experiência oferecida pelos casinos online é essencialmente uma experiência de jogo, que permite o usufruto de outras experiências não ligadas ao casino. Porém, o CP, como casino online, inclui no seu serviço ofertas e promoções, como apostas grátis ou bónus para apostas, de forma atrair o cliente.

A partir do questionário efetuado foi possível compreender a perspetiva dos intervenientes diretos na estratégia de casinos online e BT sobre esta questão:

É uma oferta diferente, o online é só jogo puro, o BT oferece jogo puro aliado a esses complementos, criando uma componente social na experiência. Porém, o BT não oferece a privacidade e discrição que o online oferece.

4.8. Pontos de Encontro

Entre os diferentes tipos de casinos é possível a existência de uma relação de complementaridade em termos de funcionamento interno, como é demonstrado pela SFP, que para o CF e CP apresenta departamentos em comum.

No caso da gestão interna, inquiridos oferecem igualmente ideias relativas à complementaridade.

Na perspetiva de um gestor, em termos financeiros, a gestão de ambos é perfeitamente complementar, pois é possível que um contribua para o sustento dos outros em tempos de crise, tal como o período de pandemia, em que os casinos BT foram obrigados a cessar atividade e os online prosseguiram e cresceram.

No entanto, em termos de atividade e serviço oferecido, até à data, a SFP não implementou qualquer projeto ou investimento de forma a conectar o Casino Figueira com o Casino Portugal. Porém, segundo inquiridos, existe potencial para o desenvolvimento desta relação, apesar de divergências no formato adequado.

No formato atual dos casinos, dificilmente podem atuar como complementares. As únicas formas possíveis são em eventos promocionais, em que é praticado o jogo online num encontro de jogadores, e este passa-se no casino.

Há oportunidades para tal, mesmo da forma como estão organizados. Por exemplo, créditos e pontos para usufruir em ambos ou um espaço físico no casino para jogar online, presentear cada registo com um bónus.

Capítulo V

Conclusão

5.1. Limitações e Implicações

O trabalho académico implica lidar com diversas limitações e as suas consequentes implicações. Durante a realização deste estudo, foram enfrentadas limitações teóricas, metodológicas e empíricas. A nível da teoria, desenvolvida no capítulo de revisão de literatura, a análise teórica da curva de valor apesar de apresentar atributos criadores de valor, apresenta apenas atributos diretamente observáveis, excluindo da análise atributos como a identidade da marca ou inovação, por serem subjetivos e demasiado abrangentes (M. Grant, 2018). Quanto à análise das cinco forças de Porter, apesar de ser bastante considerada no mundo académico, é criticada pelo foco na indústria apresentado, quando o ambiente em que a empresa está inserida não é o principal fator determinante para o nível de rentabilidade da mesma (Misangyi et al., 2006; Rumelt, 1991). Adicionalmente, de forma a fortalecer análise à indústria pretendida por Porter, foi necessário complementar esta com uma sexta força, os complementos (Yoffie & Kwak, 2006). Por outro lado, em termos metodológicos, o método de investigação selecionado apresenta igualmente limitações, como o facto de ser um estudo de caso único poder dificultar a aferição de conclusões generalizáveis (Zainal, 2007), e o fator tempo, que sendo limitado, determinou a profundidade atingida no estudo. Este último influenciou o estudo, igualmente em termos empíricos, pois limitou a experiência na empresa.

Logicamente, o trabalho académico envolve, igualmente, lidar com implicações teóricas, metodológicas e empíricas. Em termos teóricos, dadas as limitações da análise das 5 forças de Porter, foi necessário aliar a esta uma análise das curvas de valor para compreender fatores determinantes de rentabilidade da

empresa, de forma individual. Quanto à metodologia, o método de investigação foi conjugado com um guião de entrevista, de forma a acrescentar uma perspetiva humana e real ao trabalho. Este estudo, como teve por base a experiência profissional na SFP, implicou que o método de investigação fosse o estudo de caso único da SFP.

5.2. Considerações Finais

A discussão do caso permitiu a comparação entre as estruturas, os funcionamentos operacionais e a organização da indústria dos casinos online e dos casinos BT. Consequentemente, esta comparação conduziu à compreensão, quanto empresas, das principais diferenças entre estes. Dada as dissimilaridades, os casinos online e os casinos BT devem atuar na indústria como empresas distintas, mesmo em casos como a SFP que detém ambos.

Na perspetiva estratégica, o objetivo da análise das cinco forças de Porter, elaborada no capítulo de revisão de literatura, seria compreender a rentabilidade da indústria do jogo, através do estudo das forças presentes nesta. Contudo, ao desenvolver esta análise foi possível verificar que os casinos online e os casinos BT enfrentam, essencialmente, forças distintas na indústria onde se inserem. Por conseguinte, a necessidade de construir uma análise da indústria para cada tipo de casino conduz à conclusão de que os casinos online e os casinos BT, na verdade, não se inserem na mesma indústria. No caso dos casinos online, estes estão inseridos na indústria do jogo online. Por outro lado, os casinos BT fazem parte da indústria do lazer social.

Em congruência com esta conclusão estão os dados apresentados pela análise da curva de valor. Através desta, é possível aferir que os diferentes tipos de casinos apresentam distintos atributos criadores de valor e determinantes da performance da empresa. Consequentemente, a análise da curva de valor contribui para a definição de indústria. A necessidade de elaborar duas análises

de curva de valor distintas para cada tipo de casino confirma que estes atuam em indústrias diferentes, como apresentado na tabela seguinte.

Atributos	
Casinos BT	Casinos Online
Localização	Exposição Internacional
Jogos Tradicionais	Jogos Tradicionais
Slot Machines	Slots Machines
Espaço	Apostas Desportivas
Versatilidade	
Segurança	Métodos de Pagamento
F&B	
Animação	Ofertas
Corporate	Comunicação
Serviço	Apoio ao Cliente
Multimédia	

Tabela 3 - Atributos Criadores de Valor

Por não atuarem numa indústria em comum, os diferentes tipos de casino proporcionam, ao consumidor, experiências distintas. Os casinos online oferecem uma experiência que, pela flexibilidade dos seus requisitos de uso, tem foco exclusivo na prática do jogo. Adicionalmente, dado o formato dos jogos disponíveis, a experiência de jogo oferecida atrai o cliente não tanto pela atratividade estética dos diferentes jogos, mas pelas emoções criadas através das chances de retirar, da prática de jogo, elevados prémios monetários. Consequentemente, os casinos online disponibilizam ao cliente uma experiência exclusivamente de jogo, compatível com diversas experiências e ambientes,

inclusive uma experiência totalmente reservada, em que o cliente usufrui desta, sem a necessidade de interação social.

Relativamente aos casinos BT, a experiência de jogo assenta, não apenas na emoção ligada à possibilidade de obtenção de volumosos prémios, mas também na essência dos diversos jogos disponíveis, no caso dos jogos tradicionais através do contacto físico com a mesa de jogo e o pagador e nas *slot machines* com toda a produção estética e sonora destas. Adicionalmente, os espaços dedicados à prática de jogo, nos casinos BT, apresentam uma estética e conforto incomuns de forma a potenciar a essência desta. Além do jogo, os casinos BT disponibilizam ao cliente o usufruto de outras experiências, através dos serviços de restaurante, bar e organização de eventos. Por conseguinte, este conjunto de experiências, aliado à interação social proporcionada pelo ambiente, torna a visita a um casino BT numa experiência social, não necessariamente de jogo.

Seguidamente, ao compreender as experiências oferecidas pelos casinos BT e os casinos online é possível aferir que estes não estabelecem entre si uma relação de concorrência direta ou total substituibilidade. Consequentemente, por não estabelecerem este tipo de relação, os diferentes tipos de casinos poderão estabelecer uma relação de complementaridade entre as suas experiências. O estabelecimento desta relação é permitido pela elevada flexibilidade dos serviços dos casinos online em conjunto com a diversidade dos espaços dos casinos BT.

Finalmente, o presente estudo procurou apresentar e comparar de forma detalhada os casinos online e os casinos BT. Através deste foi possível aferir as diversas experiências oferecidas por cada um. Como demonstrado, estas experiências apresentam espaço para crescimento, tanto individual como das relações a estabelecer.

Contudo, o caminho será, como sempre foi, traçado pelas vontades dos tempos.

Bibliografia

- Bonoma, V. T. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199–208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F002224378502200209>
- Eadington, W. R. (2008). Roll the Bones: The History of Gambling. *Journal of Gambling Issues*, 21, 135. <https://doi.org/10.4309/jgi.2008.21.18>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, 77(1), 83–93. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1405644&site=ehost-live&scope=cite>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- M. Grant, R. (2018). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Misangyi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T., & Lepine, J. A. (2006). A new perspective on a fundamental debate: A multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, 27(6), 571–590. <https://doi.org/10.1002/smj.530>
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE, 1987.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, Inc.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 2022, 133–143. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 57–71.

- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Silverman, D. (2000). Analyzing Talk and Text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 821–834). Thousand Oaks.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (S. Publication (ed.); 5th ed.).
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2006). With friends like these: The art of managing complementors. *Harvard Business Review*, 84(9), 88–98.
- Zainal, Z. (2007). The Case Study as a Research Method. *Case Studies*, June 2007, 15–15. <https://doi.org/10.4135/9781473915480.n2>
- Decreto-lei n.º 422/89 (1989.Dez.02). DIÁRIO DA REPÚBLICA: I SÉRIE. n.º 277 pp. 5244 - 5266.
- Decreto-lei n.º 66/2015 (2015.Abr.29). DIÁRIO DA REPÚBLICA: I SÉRIE. n.º 83 pp. 2139 - 2170.
- Sociedade Figueira Praia. 2021. *Resultados Consolidados a 31 de dezembro de 2020*.
- Sociedade Figueira Praia Online. 2021. *Resultados Consolidados a 31 de dezembro de 2020*.
- Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ). 2022. *Concessionários de Casinos*. Disponível em <https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/casinos-e-bingos/concessionarios-de-casinos/> (2021/10/21; 9H 28M)
- Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ). 2022. *Entidades Licenciadas*. Disponível em <https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/jogo-online/entidades-licenciadas/> (2021/10/21; 9H 32M)

Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista

1. Considera que, neste momento, os casinos online e BT oferecem ao seu cliente um serviço semelhante? Se não, quais as diferenças?
2. Será uma alteração dos preços praticados para um nível favorável ao cliente o suficiente para que este altere as suas preferências quanto ao tipo de casino a frequentar?
3. Além das barreiras legais, considera que os diferentes tipos de casino enfrentam as mesmas barreiras à entrada? Se não, quais as barreiras que cada um enfrenta?
4. Qual o nível de rivalidade entre os casinos online e os casinos BT?
5. Considera que a rivalidade existente entre os casinos online é superior à rivalidade entre os casinos BT?
6. O público-alvo é o mesmo para os diferentes tipos de casino?
7. Qual a influência que o cliente tem no nível de preços praticado por cada casino? E o fornecedor?

8. Considera que os complementos como o restaurante, bar e a sala de espetáculos, como fatores de diferenciação, conferem algum tipo de vantagem aos casinos BT?

9. Dado o formato atual dos casinos e a situação de indústria, considera possível o estabelecimento de uma relação de complementaridade entre os casinos online e BT?

Anexo II – Formulário de Consentimento

_____, consente/ não consente a participação no estudo a ser realizado pelo estudante António José Macedo Ferreira, no âmbito da realização da tese do Mestrado em Gestão, na Universidade Católica Portuguesa.

A informação recolhida permanecerá estritamente confidencial, sendo apenas utilizada no âmbito deste estudo. Os dados recolhidos serão apenas tratados pelo estudante da UCP que se compromete:

- Garantir total confidencialidade dos dados fornecidos pelos participantes
- Utilizar os dados fornecidos somente para fins de investigação

Com agradecimentos,

António Ferreira

Data ___/___/___

(Assinatura)