



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

A internacionalização da marca Sporting

André Gustavo Mendes Falcão

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de
Carvalho

Coorientador: Mestre Sílvia Saiote

Lisboa
2017

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar o modelo de internacionalização da marca Sporting, e os principais instrumentos que o clube utiliza para a expandir a nível internacional.

Para a investigação deste tema, foi dado ênfase a conceitos como a i) internacionalização, ii) a importância da marca, iii) o valor das parcerias, bem como iv) o *marketing* desportivo.

O estudo qualitativo foi baseado em três entrevistas, com quadros superiores do Sporting, que estão por dentro da realidade do clube, e que por consequência têm conhecimentos ímpares.

De acordo com a análise feita ao teor das entrevistas, é possível analisar a evolução do processo de internacionalização da marca Sporting, e o valor da criação de parcerias que servem para promover as relações de cooperação com clubes internacionais, o que consequentemente, gera um aumento da notoriedade e competitividade para o clube.

Segundo o estudo feito de natureza exploratória, bem como o que foi possível apurar das entrevistas, percebe-se que a maior característica distintiva da marca Sporting em relação aos seus concorrentes se baseia na identidade e na maneira como concretiza o seu desenvolvimento.

O facto de ser o único clube no mundo, a formar dois atletas “bolas de ouro” na modalidade de futebol, tende a oferecer ao Sporting uma distinção única, sendo a Academia de Alcochete um importante fator diferenciador de qualidade e de notoriedade pela quantidade de referências a nível mundial que tem desenvolvido.

Assim, a investigação sugere que a marca Sporting tem espaço para crescer, seja através do estabelecimento de parcerias estratégicas com diversas entidades, nomeadamente através da venda de *merchandising* oficial, pela promoção de estratégias de *marketing* desportivo inovadoras que os canais de comunicação digitais podem ajudar a divulgar, e ainda pela internacionalização do conceito “Academia de Futebol”.

Finalmente, a necessidade de assegurar a sustentabilidade económico-financeira do modelo de desenvolvimento desportivo não permite descurar o modelo do denominado “*fair play* financeiro”, nem a problemática da sustentabilidade da responsabilidade social o que obriga a conferir aos órgãos de governo da sociedade uma formação transversal desde as áreas jurídica, a de *marketing*, a de logística, a de recursos humanos, a financeira, economia digital, etc.

Palavras-chave: Sporting Clube de Portugal; Internacionalização; Marca; Parcerias; *Marketing* Desportivo.

Abstract

The main objective of this dissertation is to understand the internationalization model of the Sporting brand, what are the main measures the club uses to expand its brand, and what is the main brand image of Sporting internationally.

According to the literature review, it is possible to structure the main theories necessary for the investigation of this theme, focusing on topics such as internationalization, the importance of the brand, the value of partnerships, as well as sports marketing.

The qualitative study was based on three interviews, with Sporting superiors, who are inside the reality of the club, and that consequently they have unique knowledge.

According to the analysis made to the interview content, it is possible to perceive the evolution of the internationalization process of the Sporting brand, and the value of the creation of partnerships, which serve to promote cooperative relations with international clubs, which consequently generates an increase of the club's reputation and competitiveness.

According to the exploratory study, as well as what can be ascertained from the interviews, it is perceived that the greater distinctive characteristic of the brand Sporting in relation to its competitors is based on the identity and the way in which it executes its expansion.

The fact that it is the only club in the world, to form two golden balls, makes Sporting a club that is inevitably respected and distinguished, being the academy of Alcochete an important differentiating factor of quality and notoriety, by the amount of references in the world that it has produced.

Therefore, research suggests that the Sporting brand has room to grow, either through strategic partnerships with various entities, namely through the sale of official merchandising, or by the promotion of innovative sports marketing strategies that digital communication channels can help spread, and also for the internationalization of the concept "Football Academy".

Finally, the need to ensure the economic and financial sustainability of the sports development model does not neglect the so-called "financial fair play" model, nor does it address the sustainability of social responsibility, which obliges the governing bodies of society to provide training from the legal, marketing, logistics, human resources, financial, digital economy, etc.

Keywords: Sporting Clube de Portugal: Internationalization; Brand; Partnerships; Sports Marketing.

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, que me acompanhou desde a minha licenciatura, até ao mestrado, e que aceitou ser meu orientador. Para além das dicas preciosas, nas várias fases deste trabalho, acrescentou sempre uma palavra de motivação e força. Marcou-me imenso o facto do Professor, jamais deixar de me devolver uma chamada, ou responder a um *email*, nas alturas de maior dificuldade. O meu muito obrigado.

Agradeço também à Mestre Sílvia Saiote que aceitou ser minha coorientadora, e que esteve sempre presente em todas as fases do meu trabalho. Teve um contributo único no desenrolar desta dissertação, na medida em que me deu palavras de motivação nos momentos certos, e ajudou constantemente com sugestões muito valiosas.

Ao Dr. Luís Roque, Dr. Pedro Morgado e Dr. Bruno Patrão que participaram neste projecto, pelo seu apoio, disponibilidade e motivação.

Aos meus Professores e restantes colegas do ISG, agradeço-lhes a transmissão de conhecimentos, que me passaram.

Por último, agradeço àqueles que considero serem a razão de tudo, aos meus Pais, e restante família. São as pessoas que me motivam em qualquer objetivo, e que jamais me deixam cair. O meu maior agradecimento será, sempre, para vocês.

“Queremos que o Sporting seja um grande Clube, tão grande como os maiores da Europa.”

José Alvalade, 1906

Índice

Resumo	2
Abstract.....	3
Agradecimentos	4
I - Lista de acrónimos	7
II - Índice de Figuras	7
III - Índice de Quadros.....	8
1 – Introdução.....	9
1.1 Contexto do Estudo.....	9
1.2 Objetivos do estudo - Pergunta de Partida.....	10
1.3 Estrutura da Dissertação	11
2 - Revisão de literatura / Enquadramento teórico	12
2.1 A Marca	12
2.1.1 Importância da Marca.....	14
2.1.2 Reputação	16
2.1.3 Notoriedade	17
2.2 Internacionalização	18
2.3 Parcerias.....	21
2.4 <i>Marketing</i> Desportivo	23
3 - O contexto do <i>Marketing</i> Desportivo.....	25
3.1 As especificidades do <i>Marketing</i> Desportivo	25
3.1.1 <i>Marketing Mix</i> No Desporto	28
3.2 Era Digital.....	28
3.2.1 Produtos Digitais	31
3.3 Grandes Marcas	32
3.3.1 Nike	32
3.3.2 Adidas.....	33
3.3.1 Macron	34
4 – Modelo de Investigação.....	36
4.1 Objecto de estudo.....	36

4.2 Pergunta de partida	36
4.3 Questões de pesquisa e instrumentos de investigação	37
4.4 Guião da entrevista	38
4.5 Participantes	39
4.6 Recolha e tratamento de dados	39
5 – Resultados das entrevistas	40
5.1 Análise às entrevistas	43
6- Processo de Internacionalização da Marca Sporting.....	46
6.1 Contextualização do clube	46
6.1.1 Curiosidades	51
6.2 Escolas de Formação	52
6.2.1 A Academia de Alcochete.....	53
6.2.2 Escolas Academia Sporting pelo mundo.....	54
6.3 Fundação Sporting	56
6.4 Espaço CPLP	57
7 – Conclusões.....	59
Limitações e sugestões para futuras Investigações.....	63
Bibliografia Geral	64
Webgrafia	68
Outras Fontes Bibliográficas	69
Anexos.....	71

I - Lista de acrónimos

SCP - Sporting Clube de Portugal

APDSI- Associação para Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação

CEO- *Chief Executive Officer*

EAS – Escolas Academia Sporting

EFDN - *European Football for Development Network*

EMSCA - *European Multi Sport Club Association*

UEFA - *Union of European Football Associations*

PPTV - Publicidade de Portugal e televisão, S.A

II - Índice de Figuras

Figura 1 - Diferentes interpretações do conceito de marca	13
Figura 2 - Capital da Marca	15
Figura 3 - Modelo de Internacionalização.....	21
Figura 4 - Especificidades do <i>Marketing</i> desportivo.....	26
Figura 5 - Exemplo de acção de <i>Marketing</i>	27
Figura 6 - A evolução do digital face à globalização e à Sociedade da Informação ..	30
Figura 7 - Nike <i>slogan</i>	33
Figura 8 - Campanha da marca Adidas “ <i>First Never Follows</i> ”	34
Figura 9 - Macron & Sporting Clube de Portugal	35
Figura 10 - Volume de negócios do clube na época 2016/2017.....	47
Figura 11 – Direitos Televisivos.....	48
Figura 12 – Patrocínios e publicidade	48

Figura 13 - Participações nas Competições Europeias	49
Figura 14 - Receitas de Bilheteira e Gamebox	52
Figura 15 - Rendimentos com transações de jogadores.....	52
Figura 16 - Rendimentos e ganhos operacionais excluindo transacções do plantel ...	52
Figura 17 - Mapa de Escolas Academia Sporting	52

III - Índice de Quadros

Quadro 1 - Teorias económicas e comportamentais sobre Internacionalização	20
Quadro 2 - Questões de Pesquisa.....	37
Quadro 3 - Sumário das entrevistas aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal ...	44

1 – Introdução

1.1 Contexto do Estudo

O objecto de estudo da presente investigação centraliza-se na internacionalização da marca Sporting Clube de Portugal. Para facilidade de narrativa, vamos considerar o termo “Sporting”, no decorrer do trabalho.

Sendo internacionalização um dos temas fulcrais da presente investigação importa referir que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 2008), na medida em que para Botelho (2015), a análise da questão da internacionalização deve ter em conta as suas diversas dimensões, permitindo responder a questões tais como «o quê?», «como?» e «para onde?» internacionalizar, bem como as chamadas «dimensões internas», ou seja, as características intrínsecas à própria empresa.

Noutra perspectiva, para Carvalho (2011), o processo de internacionalização pode ser definido como a atuação em diferentes nações, através de movimentação de fatores de produção e transferências de capital, do desenvolvimento de projetos sob modelos de cooperação empresarial, comercializando produtos ou prestando serviços, ou seja, internacionalizar significa transpor operações para outros mercados geográficos.

Por outro lado importa também mencionar a importância que o conceito de marca assume no desenrolar deste estudo, assim para Kotler (2000), uma marca será um nome, um termo, um desenho, um símbolo ou mesmo qualquer outro elemento que diferencie qualquer produto ou serviço realizado por determinada organização dos concorrentes.

A marca permite que o seu público-alvo valorize as suas características, situando, ao mesmo tempo, a sua propriedade e responsabilidade sobre a oferta e permitindo a diferenciação entre produtos ou serviços que, no mesmo ecossistema, concorrem entre si (Keller, 2003), sendo que para Lendrevie *et al* (2015), a marca é sinónimo de competitividade e de permanência no mercado.

Para além dos conceitos de internacionalização e da importância da marca, considera-se imperioso referir que segundo o *site* oficial do Sporting (Acesso em: 09 Julho 2017), este é um clube português, eclético e multidesportivo, fundado a 1 de Julho de 1906, com sede em Lisboa no Complexo Alvalade XXI. É um dos "três grandes" clubes em Portugal, com mais de 150.000 sócios registados, cerca de três milhões e 500 mil simpatizantes em território nacional, e muitos outros a nível mundial.

Segundo o *site* oficial do clube (Acesso em: 09 Julho 2017), a Sporting SAD definiu uma estratégia de desenvolvimento que assenta na qualidade da gestão e organização, bem como numa procura do reequilíbrio financeiro através do cumprimento de rácios

mínimos de solvabilidade e autonomia financeira. Tal opção requer a adopção de uma política de desenvolvimento desportivo que assenta na formação, e no desenvolvimento e projecção de jogadores.

No decorrer do presente estudo, irão ser abordados diversos aspetos relacionados com a internacionalização da marca Sporting, e de quais as medidas que podem ser úteis para que esta desenvolva a sua notoriedade e reputação a nível internacional, tendo em conta a análise documental, bem como o recurso às entrevistas feitas a dirigentes do clube.

1.2 Objetivos do estudo - Pergunta de Partida

Feitas as definições mais pertinentes para a limitação da área de investigação, torna-se conveniente apresentar os objetivos desta dissertação, bem como a pergunta de partida, considerada o elo de ligação de todo o trabalho.

Os principais objetivos deste estudo passam por perceber: i) o enquadramento da marca Sporting; ii) se existe margem para a marca crescer internacionalmente; iii) e qual a principal imagem de marca do Sporting a nível internacional.

Quivy e Campenhoudt (2008) propõem que o problema de investigação tende a dar origem a uma pergunta ou sugestão, onde o investigador tenta exprimir com precisão o que procura saber, elucidar e compreender melhor o que pretende estudar.

Assim, a partir do estudo aos objetivos acima mencionados, surgiu a seguinte pergunta de partida:

Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

Segundo Kapferer (2012), a internacionalização das organizações constitui um desafio para as mesmas, tendo em conta a necessidade de praticar uma gestão à escala mundial, tentando que a sua marca tenha capacidade de adaptação a diferentes realidades, a economias heterogéneas, a diferentes legislações e normas, e aos diferentes significados atribuídos, o que está de acordo com Botelho (2015) quando sugere que num mundo globalizado a eficiência do modelo de internacionalização é, cada vez mais, sinónimo de progresso e de criação de valor.

Para alcançar sucesso e gerar valor internacionalmente, uma marca global precisa de ter um significado e proporcionar uma experiência relevante a consumidores inseridos em vários mercados, e tudo isto depende das capacidades e competências da marca, das estratégias das marcas concorrentes e do perfil dos consumidores (Van Gelder, 2004).

Este trabalho de investigação pretende, nesta perspetiva, analisar quais as estratégias mais adequadas de internacionalização que o Sporting pode utilizar no desenvolver da implantação da marca Sporting no exterior.

Tendo em conta o propósito mostrado, e de modo a responder à questão de partida, o presente estudo de investigação apresenta-se estruturado em sete partes.

De notar, que para ir ao encontro destes objetivos, assim como compreender os conceitos e os contextos sugeridos, optou-se por utilizar a metodologia de investigação qualitativa.

Para além da metodologia utilizada, este estudo foi complementado através da pesquisa em *sites*/jornais conceituados, estudos científicos e livros alusivos ao objeto de estudo.

1.2 Estrutura da Dissertação

Este estudo foca-se na questão de partida “Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?”. Assim, para se responder a esta questão, a presente análise de investigação encontra-se repartida em sete capítulos.

Neste primeiro capítulo, a introdução enquadra e contextualiza o tema.

No segundo capítulo, surge a revisão da literatura que apresenta teorias julgadas pertinentes, nomeadamente o i) conceito de marca, ii) a importância da internacionalização, iii) parcerias e iv) *marketing* desportivo.

No terceiro capítulo, explora-se o *marketing* desportivo e as suas principais especificidades, na conjuntura da era digital em que cada vez mais estamos inseridos. Por último serão analisadas as marcas que dominam o mercado desportivo a nível mundial.

No quarto capítulo, explica-se o enquadramento teórico-conceptual da investigação. Serão expostos os objetivos e as questões de pesquisa que guiaram o estudo e que serviram como questões nas entrevistas. Neste capítulo será proposto o modelo de investigação utilizado para a execução desta dissertação, apresentando-se a metodologia do estudo qualitativo, nomeadamente os instrumentos, os participantes, bem como o método de recolha e análise dos dados.

No quinto capítulo, são analisadas as questões de pesquisa do estudo qualitativo e é efectuado um quadro-resumo das entrevistas e a síntese desta abordagem.

No sexto capítulo, apresenta-se o processo de internacionalização da marca Sporting, em particular a Academia de Alcochete e das suas escolas de formação, da fundação Sporting e o espaço CPLP.

No último capítulo, serão tiradas as conclusões, as principais limitações do estudo, e são sugeridas propostas para investigação futura.

2 - Revisão de literatura / Enquadramento teórico

Para Quivy *et al* (2008), conceber um enquadramento teórico-conceptual é igualmente explicitar o quadro conceptual da sua investigação, ou seja, descrever o quadro teórico em que se inscreve a metodologia pessoal do investigador, precisar os conceitos fundamentais e as relações que ele têm entre si, e construir um sistema conceptual ao objecto da investigação.

Segundo Hawking (1988), uma boa teoria deve satisfazer a dois requisitos: Precisa descrever com precisão um número razoável de observações, com base num modelo que contenha poucos elementos arbitrários; e deve prever com boa margem de definição resultados de observações futuras.

Com este intuito, irão ser expostas as principais teorias que deram corpo ao enquadramento teórico, desta dissertação. Assim, será tratado (i) o conceito de marca, (ii) a importância da internacionalização, (iii) parcerias e (iv) o *marketing* desportivo através de uma análise à bibliografia existente.

2.1 A Marca

Marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logótipo, marca registada, ou *design* de embalagem) destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (Aaker, 1998).

A marca deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto, deve inspirar as qualidades do produto, como uma ação ou cor; deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar; deve ser inconfundível e não deve apresentar significados negativos em outros países e línguas (Kotler, 2000).

Para Kapferer e Laurent (1992), a marca deve ser definida como:

- i. Orientadora (distintiva, contribui para aperfeiçoar a informação disponível);
- ii. Facilitadora (permite ao consumidor memorizar os resultados dos últimos processos de decisão, procurando um processo de compra repetitivo);
- iii. Uma garantia (tem um compromisso público de qualidade e de execução contínua);
- iv. Personalizadora (o consumidor, ao escolher, exprime a vontade de diferenciação).

Por outro lado, Kotler (2000) defende que uma marca será um nome, um termo, um desenho, um símbolo ou mesmo qualquer outro elemento que diferencie um produto ou serviço realizado por determinada organização dos concorrentes.

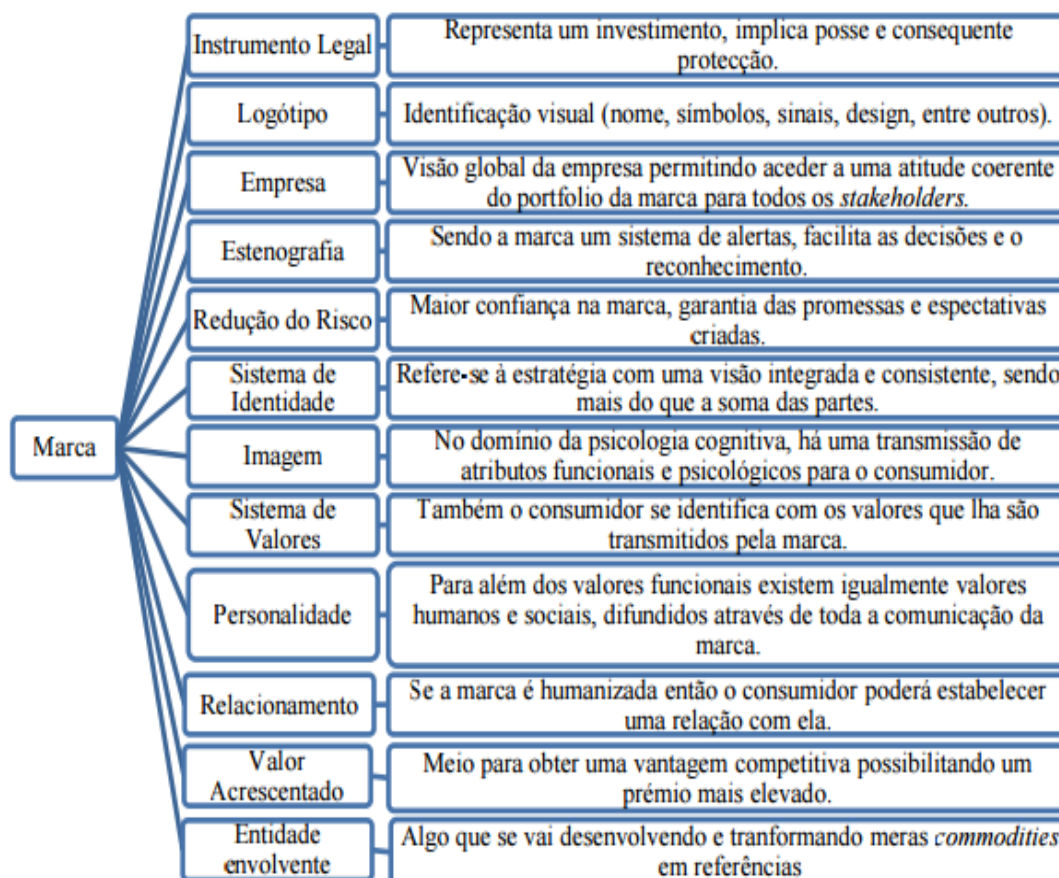
Segundo Sampaio (2002), a marca, do ponto de vista do consumidor, é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição, ou mesmo, pessoa.

Desta forma, o valor que uma marca tem, os valores que transmite e os que lhe são atribuídos pela opinião pública, natural e espontaneamente, contribuem para a construção da imagem, sendo que esta deve ser coerente, adequada e despertar confiança e intenção de compra, ou seduzir para despertar uma associação ou relação, no consumidor (Viegas, 2015).

“Uma marca é um nome com o poder de influenciar” (Kapferer, 2012).

A figura 1 apresenta, possíveis interpretações do conceito de marca, e quais os valores subjacentes ao conceito.

Figura 1 - Diferentes interpretações do conceito de marca



Fonte: Adaptado a partir de Chernatony e Dall'Olmo Riley, (1998).

A Figura 1, mostra que o conceito de marca abrange múltiplos poderes, e que estes poderão ter bastante influência, para o consumidor na hora de escolher determinado produto ou serviço, dependendo da marca que lhes ofereça maior segurança, tendo em conta os factores referidos.

Para Viegas (2015), uma marca forte será sempre um ativo promotor de competitividade da empresa e da sua oferta, atraindo melhores públicos, parceiros e investidores.

Assim sendo, vem de seguida apresentar a importância da mesma.

2.1.1 Importância da Marca

Rinaldi (2001) defendeu que o aumento da importância da marca se deve a duas alterações de paradigma na comercialização: a crescente importância da comunicação (os produtos já não se limitam a ser lançados no mercado e a mostrar a sua qualidade, preço e acessibilidade; a comunicação tem um papel preponderante na divulgação dos mesmos perante o *target* definido) e o aumento do interesse nos bens imateriais (relegando os bens materiais para segundo plano) no momento da divulgação do produto.

Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida, ou seja, uma imagem de marca forte e favorável (Kotler, 2000).

Segundo Lendrevie *et al* (2015), tal como uma pessoa, a marca tem uma identidade física ou formal, no sentido em que apresenta um carácter, uma personalidade ligada à sua história e aos seus valores fundamentais.

Para Aaker (1996), o valor de marca pode ser dimensionado a partir da lealdade à marca, consciência do nome, qualidade percebida, associações e outros ativos associados.

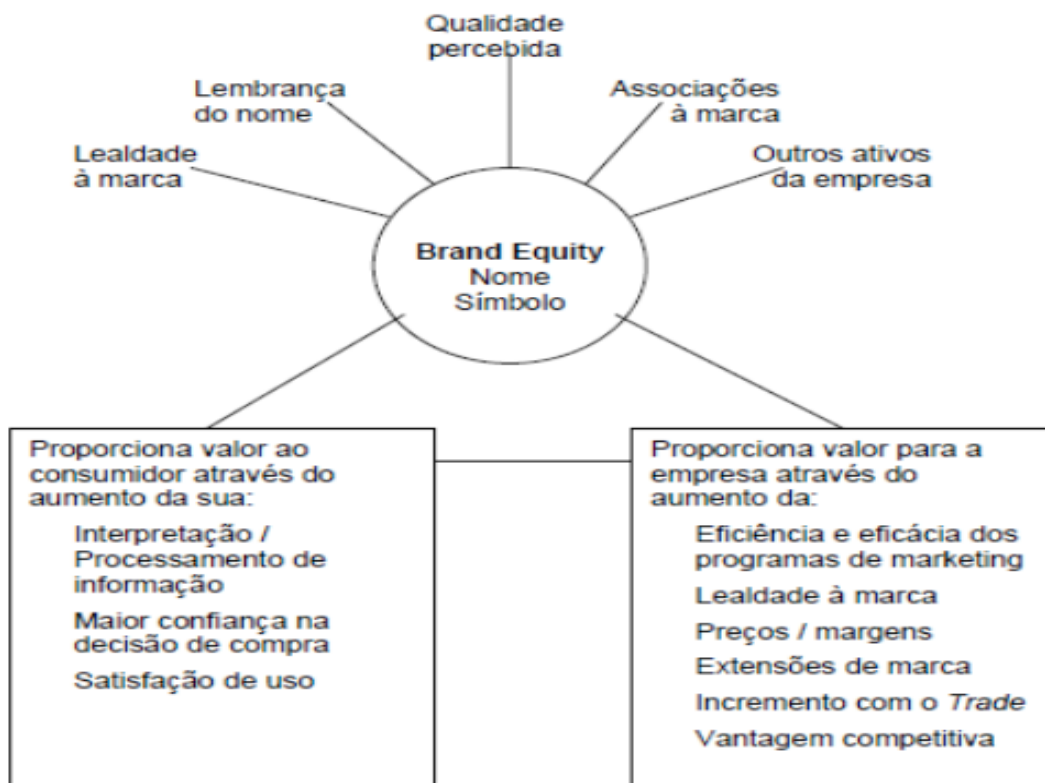
Assim, é possível inferir que as marcas são ativos económicos capazes de construir relações com os diferentes *stakeholders* (analistas, investidores, accionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e não clientes, comunicação social e líderes de opinião).

Deste modo, a marca pode ser encarada como um ativo muito valioso para as empresas, sendo que para Lendrevie *et al* (2015), a marca é sinónimo de competitividade e de permanência no mercado.

Segundo Aaker (1991), a marca gera um capital, qualitativo ou quantitativo, que se reflecte em mais valor para a empresa, e ainda para o cliente ou consumidor final.

De seguida, apresenta-se a figura 2, que sugere a noção de que a marca acrescenta valor ao produto ou serviço, revelando a sua importância.

Figura 2 - Capital da Marca



Fonte: Adaptado de Aaker, (1991).

De acordo com a figura 2, entende-se que a marca, assume uma importância determinante, sendo que através desta é possível criar valores junto do consumidor, tais como a lealdade e associações à marca, a lembrança do nome, a qualidade percebida, entre outros activos da empresa, o que por consequência aumenta a confiança e satisfação nos clientes.

Segundo Kapferer (1997), o capital da marca surge da sua capacidade de se tornar única e importante junto do consumidor devido a tudo que lhe oferece a nível tangível e intangível, sendo que para Keller (2003), um “*brand equity*” forte conduz a uma resposta mais favorável por parte do consumidor.

Através deste ciclo virtuoso é possível gerar vantagens competitivas, sobre a concorrência.

Aqui chegados, devemos apresentar o conceito de reputação, e posteriormente o conceito de notoriedade.

2.1.2 Reputação

A reputação é um conceito multidimensional e dinâmico, sendo que consiste na familiaridade e nas crenças sobre o que esperar da empresa no futuro, e nas impressões sobre a favorabilidade da organização (Lange, Lee e Dai, 2011).

A reputação, pode ser encarada como sendo uma representação perceptual das acções passadas e das perspectivas futuras de uma organização, as quais, por sua vez, descrevem a atractividade desta junto dos seus públicos-alvo, comparativamente aos principais concorrentes (Wartick, 2002).

Germán *et al* (2007) afirmam que a reputação de uma empresa é fruto de uma série de elementos como a qualidade dos seus produtos e serviços, as capacidades diretivas, os resultados financeiros, a responsabilidade social e o seu posicionamento no mercado relativamente a outras empresas que possuem o mesmo sector de actividade.

Nesse sentido, a opinião dos *stakeholders* (clientes, colaboradores, comunidade financeira e comunidade local) torna-se da máxima importância para que a empresa consiga alcançar um impacto significativo no seu âmbito de actuação, sendo que pode ser tanto no sentido positivo como negativo. O que a organização é, tornou-se mais importante do que o que a organização produz (Reputation Institute, 2014).

Segundo Viegas (2015), a reputação, resulta da percepção do consumidor face a sete dimensões, indiciando a avaliação da entidade e respectiva marca de acordo com:

- i. Produtos/Serviços - A oferta tem qualidade? É competitiva? Responde às necessidades?
- ii. Inovação - A organização inova? É competente na apresentação de novas soluções? Antecipa as necessidades do mercado? Adapta-se à mudança?
- iii. Ambiente de trabalho – Os colaboradores são tratados equitativamente? São justamente remunerados? Têm formação? Há gestão de carreira e conciliação com a vida familiar?
- iv. Gestão - A organização é transparente e ética? Respeita as regras impostas à sua actividade? Usa o seu poder de forma responsável?
- v. Cidadania - A organização contribui positivamente para a sociedade? Apoiar boas causas? Age de forma a proteger o ambiente? É social e ambientalmente responsável?
- vi. Liderança - A organização tem boa gestão? Está estruturada e tem uma visão de futuro?
- vii. Desempenho financeiro - Que percepção sobre o desempenho e perspectivas de crescimento?

Sendo assim, de seguida, apresenta-se o conceito de notoriedade, e o que esta representa.

2.1.3 Notoriedade

Para Lendrevie, *et al* (2015), notoriedade representa, um conceito base para uma marca e uma fonte de criação e de mensuração de valor (Aaker, 1991), entendendo-se por valor a promessa e a entrega de uma experiência, na óptica do mercado ou do consumidor, a segurança de ganhos futuros sob uma perspectiva comercial e uma parte da propriedade intelectual no contexto jurídico (Scharf, 2009).

A notoriedade da marca é definida como a capacidade de um comprador em identificar a marca dentro de uma categoria de produtos (Percy e Rossier, 1992).

Keller (2003) define a notoriedade da marca como a capacidade que os consumidores têm em reconhecer a marca, ou seja, a capacidade de reconhecer a marca em diferentes condições e identificar tudo o que está a ela vinculado, como o logótipo e o símbolo.

Segundo Aaker (1991) a notoriedade pode ser entendida como a capacidade que um indivíduo tem de reconhecer ou lembrar uma marca como integrante numa certa categoria de produtos. Para Aaker (1996), a notoriedade vai afectar as percepções e as atitudes, reflectindo a saliência da marca na mente dos consumidores.

A notoriedade da marca (*brand awareness*) traduz-se na possibilidade e na naturalidade com que o nome de uma marca pode ser chamado (Keller, 1993), na medida em que para Aaker (1996) é inútil comunicar as características de uma marca, se esta não tiver notoriedade.

Para Lendrevie *et al* (2015), o conceito de notoriedade pode-se dividir em três níveis:

- i. Notoriedade espontânea de 1º nível ou “*Top of Mind*”, que representa o conjunto de pessoas que citam espontaneamente e de imediato uma determinada marca;
- ii. Notoriedade espontânea que são retratadas pelo conjunto de pessoas que citam o nome da marca quando se evoca um determinado sector de atividade;
- iii. Notoriedade assistida que representa um conjunto de pessoas que interrogadas sobre uma lista de marcas reconhecem uma determinada marca.

Assim, é possível perceber que a notoriedade é uma componente importante do processo de construção do valor de uma marca.

Aqui chegados, passamos a apresentar a importância do conceito de internacionalização.

2.2 Internacionalização

Internacionalizar significa transpor operações para outros mercados geográficos (Carvalho, 2011).

Para Freire (2008), a internacionalização de uma empresa pode ser definida como a ampliação das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, que origina uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Stal (2010) define internacionalização como uma oportunidade para as empresas obterem os seus retornos através da acção em mercados externos, obrigando a existência de padrões normativos internacionais que envolvem a preparação de produtos, absorção de estratégias de gestão e o conhecimento de novas tecnologias.

Meyer (1996) explica a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Para Kraus (2000), a internacionalização é o processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais, sendo que o grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado.

O processo de internacionalização consiste na exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no mundo, as vantagens competitivas que as empresas e os Estados possuem. Aparece com o objetivo de consolidar ou obter novas posições nos mercados, manter ou reforçar relações com grandes clientes, actuando de acordo com lógicas globais e integradas, de reduzir custos de produção, de aceder e absorver novas competências e afigurar-se, para um número crescente de empresas, com uma realidade indispensável a exploração de oportunidades detestados ou como resposta aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado (AICEP, 2013).

Segundo Macedo (2010), existem muitos factores que contribuem para o desenvolvimento do sistema de internacionalização de uma empresa, destacando-se a busca de recursos naturais, maior eficiência e ativos estratégicos. Estando os ativos estratégicos unidos aos ativos intangíveis, promovendo a existência de uma maior diferenciação das empresas no mercado.

Segundo Barber e Darder (2004), a internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, que implicará a transposição das fronteiras nacionais.

Chetty e Campbell-Hunt (2003) consideram que a internacionalização não pode apenas ser vista como um processo de progressão crescente, mas como um fenómeno

que também pode representar retrocessos (desinternacionalização) manifestado por uma diminuição da atividade internacional de uma empresa.

Calof e Beamish (1995) referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos) aos ambientes internacionais.

A internacionalização surge como alternativa a mercados internos saturados. No entanto, para se conseguir um bom desempenho a nível internacional, é necessário um estudo aprofundado e exaustivo sobre a estratégia de internacionalização (Gama, 2011).

Carvalho (2011) afirma que, normalmente, a internacionalização se inicia pelos países geográfica e/ou culturalmente próximos, daí que se avance primeiro pela forma que implica uma menor afetação de recursos (exportação) até à instalação de filiais produtivas, sendo que para Lorga (2003), de acordo com os objetivos da empresa e o seu desempenho, resta optar pelo modo de entrada que melhor se adequa às suas intenções, podendo apenas exportar, investir no país de destino ou até escolher entre múltiplas formas contratuais que envolvem outras empresas.

Borini *et al* (2006) defendem que existem dois grandes grupos de teorias de internacionalização: as teorias económicas (teoria da internalização, custos de transação, paradigma eclético, organização industrial e ciclo de vida do produto) e as comportamentais (Escola de Uppsala, teoria das redes e as “*born globals*”).

As teorias económicas preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão e, as comportamentais entendem que ocorre um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados (Gonçalves, 2010).

No quadro 1 está apresentado um quadro explicativo, referente às duas teorias acima mencionadas, que vão ao encontro do que os autores acima defendem, estando expostos os grupos de internacionalização do tipo comportamental e económico.

As teorias de perfil económico envolvem as teorias da organização industrial, do ciclo de vida do produto, dos custos de transação, e da internacionalização ao passo que as do tipo comportamental cingem-se às teorias da Escola do Uppsala, às teorias das Redes e às “*Born globals*”.

Quadro 1 - Teorias económicas e comportamentais sobre Internacionalização

Tipo	Teoria	Contextualização	Autores
Económicas	Organização Industrial	O trabalho no estrangeiro acarreta mais custos. A empresa deve explorar vantagens comparativas sobre imperfeições do mercado e produtos.	Caves, 1971; 1979 Hymer 1960
	Ciclo de vida do produto	A transferência da vantagem competitiva da tecnologia do país de origem para outro país, para obter um novo ciclo de lucro.	Vernon 1966, 1979.
	Custos de Transação	A empresa para além dos custos de produção tem custos de transação: negociação, custo do contrato, entre outros.	Williamson 1971, 1994, 1996.
	Internacionalização	A empresa internacionaliza as transações mais ineficientes ou mais dispendiosas do que no mercado.	Buckley & Casson 1976, 1978; 2011; Buckley, 2016 Rugman, 1980.
	Paradigma Eclético	Explica um caso particular de investimento direto estrangeiro (IDE), dando relevância à Propriedade, Localização e Internalização das empresas.	Dunning, 1977, 1980, 1988.
Comportamentais	Escola de <i>Uppsala</i>	A internacionalização é vista como um processo dinâmico, gradual e evolutivo, graças ao conhecimento e à experiência.	Johanson & Vahlne, 1977, 2009, Vahlne & Johanson 2013.
	Redes	A parceria permite à empresa reduzir custos e partilhar recursos físicos, técnicos, financeiros entre outros.	Coviello & Munro, 1995, 1997, 1999 Johanson & Vahlne, 2009, 2013. Carvalho, 2014.
	<i>Born Global</i>	A internacionalização é um processo que ocorre num curto período de tempo e de forma “global”.	Gabrielsson & Kirpalani 2004; Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008; Lantii <i>et al.</i> , 2007. Deprey <i>et al.</i> , 2012;

Fonte: Adaptado a partir da classificação de Borini *et al* (2012).

Para completar a fundamentação teórica, que consideramos pertinente relativamente ao conceito de internacionalização e a complexidade do seu processo, apresenta-se de seguida a figura 3.

Figura 3 - Modelo de Internacionalização



Fonte: Adaptado a partir de Han e Diekmann (2001)

Han e Diekmann (2001) propõem um modelo de internacionalização, baseando-se em oportunidades de projecto. Segundo a figura 3, é possível perceber todos os passos que determinada organização necessita de percorrer, até à implementação final do seu processo de internacionalização.

Seguidamente será apresentado o conceito e a importância da criação de parcerias.

2.3 Parcerias

A formação de uma parceria deve-se à intenção de criar uma vantagem competitiva, expandir a novos mercados e aumentar o portfólio de produtos/serviços. A adoção de uma perspectiva estratégica deve centrar a atenção na eficácia organizacional a longo prazo, em vez da eficiência a curto prazo e no domínio da tecnologia envolvida (complexidade e codificabilidade), tendo sempre em atenção a organização (Carvalho, 2012).

Doz e Hamel (2000) sugerem a emergência das alianças estratégicas como uma resposta às rápidas e intensas mudanças na atividade económica, na tecnologia e na globalização.

Quanto maior igualdade entre parceiros, maior tendência terá a aliança de sucesso (Carvalho,2012).

Para Hennart e Zeng (2002), as empresas quando participam em processos de parceria, tendem a internalizar (absorver) o conhecimento com que cada organização contribui para a aliança.

Para Hamel *et al* (1989), a criação de valor para muitas parcerias é função da co-especialização entre as contribuições dos parceiros, ou seja, o valor da contribuição de cada elemento é aumentado com as contribuições dos outros parceiros.

Jarillo e Martinez (1990) encaram as parcerias como acordos de longo prazo entre empresas rivais que vão para além das transacções de mercados, mas que não chegam, a ser fusões.

Já Lorange e Roos (1992) defendem que as alianças são modos de cooperação entre empresas, ao longo do espaço que vai desde a forma como a procura se expressa até ao modo como esta é interpretada pelas diferentes partes.

Segundo Schuler e Tarique (2006), as parcerias, em regra, envolvem duas ou mais empresas que aceitam cooperar, baseadas em acordos que criam expectativas positivas para ambas.

Faulkner (1992) argumenta que uma aliança estratégica é uma forma de organização das actividades dos parceiros que envolve um maior grau de integração do que outros modos de cooperação.

Para Carvalho (2011), a aliança estratégica, seja formal ou informal, reveste-se, sempre, da tipologia típica de um acordo entre duas ou mais empresas para desenvolverem um outro projecto conjunto, uma tecnologia, um produto ou um novo negócio.

Por analogia, pode deduzir-se ser da maior importância para as empresas terem objectivos explícitos, coerentes e motivadores para as alianças, sendo certo que estes terão de ser realistas, consistentes, hierarquizados e quantificáveis (Kotler, 2000).

Para Quivy e Campenhoudt (2013), os pilares das parcerias assentam: i) nos recursos (capitais, competências, experiências, etc.); ii) na pertinência dos recursos (utilidade para a parceria); iii) no reconhecimento ou prestígio pelos parceiros; iv) na integração das normas (regras, costumes, princípios, hierarquias) e no v) grau de comprometimento no investimento da ação coletiva (assume posição “passiva” quando se submete à submissão das regras, normas e costumes sem questionar a pertinência e a “ativa”, o ator é zeloso no cumprimento dos objetivos). A congregação destes cinco elementos determinam a competência de uma empresa para cooperar entre si.

Segundo Bruce, Leverick e D. Littler (1995), os factores que contribuem para o sucesso de uma parceria compreendem:

1. A percepção da aliança como importante por todas as partes envolvidas;
2. A sensação de ser uma cooperação de “campeões”;
3. Um grau substancial de confiança entre parceiros;
4. Um planeamento claro para o projecto e uma definição e distribuição das tarefas;
5. Uma comunicação frequente entre os parceiros, em particular entre o pessoal do *Marketing* e os técnicos;
6. A esperada cooperação entre as partes;
7. A percepção de que os benefícios têm uma distribuição equitativa.

De seguida, é apresentado o conceito de *Marketing* Desportivo.

2.4 *Marketing* Desportivo

Para Kotler (2012), *marketing* pode ser definido como sendo a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo e dele obter lucro. O *marketing* identifica necessidades e desejos não realizados; define, mede e quantifica a dimensão do mercado-alvo e o seu potencial de retorno ou lucro, detecta os segmentos que a organização será capaz de servir melhor através da concepção e promoção de produtos e serviços adequados.

Para Lendrevie *et al* (2015), o marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

No entanto, o *marketing* desportivo apresenta um conjunto de especificidades que tornam diferentes de outros contextos de aplicação do *marketing*.

O conceito de *marketing* desportivo é o processo de desenho e implementação de atividades para a produção, preço, promoção e distribuição de um produto desportivo, para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e para assim conseguir atingir os objectivos da organização (Pitts e Stotlar, 2002).

Fullerton e Merz (2008) resumem o *marketing* desportivo a uma estratégia para vender bilhetes para eventos desportivos, angariando boas assistências e gerando, desta forma, lucros para a entidade organizadora do evento. Os mesmos autores, abordam a existência de um processo que visa as atividades de produção, distribuição e promoção do produto desportivo com o propósito de satisfazer cumulativamente as necessidades do consumidor e os objetivos da empresa.

Para, McDonald e Milne (1999), o *marketing* desportivo oferece desafios únicos para o *marketeer*. O "produto" a ser promovido é intangível e em rápida mudança, e o comerciante desportivo tem pouco controle sobre o produto principal (o desempenho da equipa), para que este seja sólido.

Segundo Daniel e Carlos Sá (2009), o *marketing* desportivo é o conjunto de ações e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, as expectativas e as preferências do consumidor de desporto.

Gray e McEvoy (1977), consideram o *marketing* desportivo como uma atividade relacionada com os consumidores, produtores e fornecedores que utilizam o desporto como forma de se promoverem.

Explicam ainda que o *marketing* desportivo tende a aplicar os princípios e processos de *marketing*, com o objetivo de disponibilizar um produto aos participantes desportivos e aos espectadores (Fullerton e Merz, 2008).

Já para Mullin, Hardy e Sutton (2000), o *marketing* desportivo consiste em todas as actividades delineadas para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de desporto, através de processos de troca.

Para Lendrevie *et al* (2015), a atitude de *marketing* caracteriza-se pela preocupação de conhecer o público, nomeadamente através de estudos de mercado para melhor se lhe adaptar e para agir da forma mais eficaz. Conhecer o público é um ponto de partida e uma necessidade absoluta para preparar um ação de *marketing*.

Assim, o *marketing* desportivo pode ser encarado como a maneira que as marcas empregam o desporto de forma a apresentarem os seus produtos e serviços ao consumidor, na maior parte das vezes sendo estes consumidores desportivos.

Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los. (Kotler, 2000).

Com o enquadramento teórico do *marketing* desportivo conclui-se este capítulo, dando-se continuidade no próximo.

3 - O contexto do *Marketing* Desportivo

Neste capítulo irá ser abordada a relevância do contexto do *marketing* desportivo no desporto profissional, bem como a relevância da denominada Era Digital. Por último, irão ser apresentadas as marcas que dominam o mercado desportivo.

3.1 As especificidades do *Marketing* Desportivo

Tal como referido, o *marketing* desportivo apresenta especificidades que o tornam distinto de outros contextos de utilização do *marketing*. O *marketing* desportivo está inserido no que Kotler (2000) chamou de ampliação do *marketing*. Com esta interpretação, Kotler refere-se à aplicação do *marketing* noutras áreas que não as exclusivamente empresariais. Segundo Lendrevie *et al* (2015) o âmbito de actuação do *marketing* desportivo pode ser dividido em dois contextos:

- i. Eventos Desportivos, em que o consumidor tem apenas um papel de espectador e em que os praticantes da modalidade são os artistas que desenvolvem as suas *performances*; e a
- ii. Prática Desportiva, em que o consumidor é praticante da modalidade, numa perspectiva amadora.

Segundo Dionísio (2009), estamos na presença de “*marketing* de eventos”, quando o consumidor atua no papel de espectador, ou “*marketing* de práticas desportivas”, ou seja, em que o consumidor é ele próprio praticante da modalidade.

Para Lendrevie *et al* (2015), no caso do espectáculo desportivo, a concorrência é fundamental para o sucesso da atividade desportiva. Sem concorrência à altura, a vitória está quase previamente definida, o que retira a incerteza do resultado e, com ela, o interesse do próprio espectáculo. O consumidor-espectador é atraído pela incerteza, apesar de, como adepto ou sócio de um clube, querer vê-lo ganhar. Trata-se do “gosto pelo risco” e também do prazer de uma grande conquista face a um rival.

No que diz respeito a partidas frente a adversários de calibre inferior, quando uma vitória é quase um dado adquirido, o interesse pelas mesmas diminui, sinal de uma certa cultura do risco e do próprio desejo de superação (Dionísio, 2009).

Tendo como exemplo a realidade de um clube designado grande em Portugal, como Sporting, Benfica ou FC Porto, é uma constatação que os seus estádios recebem maior abundância de assistência quando o desfecho dos jogos é, à partida, uma

incógnita. Isto ocorre, especialmente, nos jogos entre si. Relativamente a partidas frente a adversários de calibre inferior, quando uma vitória é quase um dado adquirido, o interesse pelas mesmas diminui, sinal de uma certa cultura do risco e do próprio desejo de superação (Dionísio, 2009), na medida em que para Lendrevie *et al* (2015), no mercado desportivo de espectáculo é necessário rivalidade e insegurança quanto ao resultado.

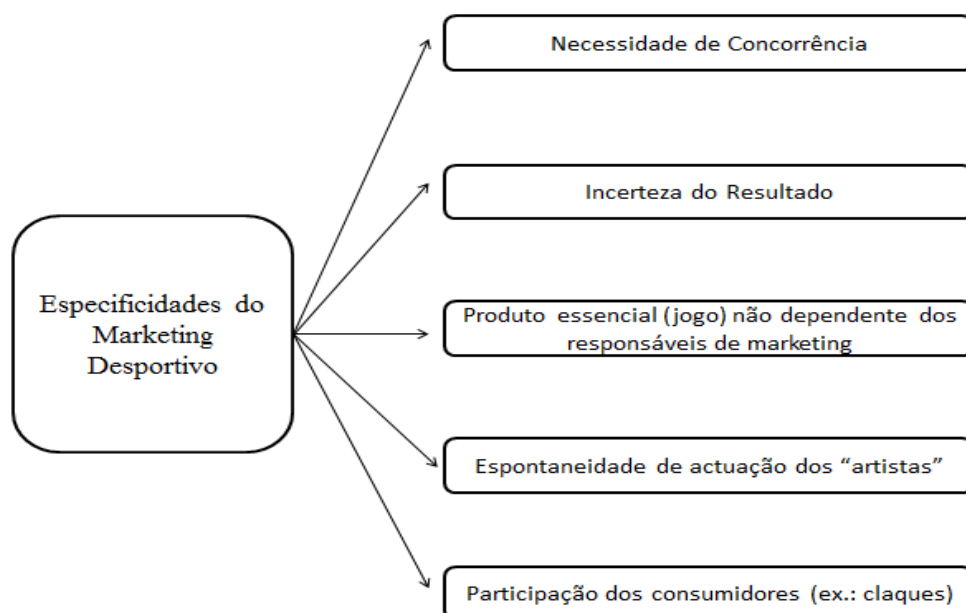
O desporto, pela natureza da imprevisibilidade do resultado, assume-se naturalmente como um fenómeno que desperta paixões entre os seus fãs e praticantes, tornando-se uma excelente ferramenta de comunicação para os gestores de *marketing* (Sousa, 2010).

Segundo Dionísio (2009), o espectáculo desportivo também se diferencia de outro tipo de espectáculos pela sua espontaneidade. Ao contrário de uma peça de teatro ou de uma ópera, no desporto não há actuações semelhantes. Os espectadores esperam a originalidade das performances dos “artistas desportivos”.

Desta forma, um espectáculo desportivo é algo cujo desenrolar se processa de forma não linear, ou seja, não existe um qualquer guião, para lá, obviamente, das próprias regras e limitações da modalidade, que descreva antecipadamente o que se irá passar (Viegas, 2012).

Na figura 4, é possível comprovar o anteriormente referido, relativamente às especificidades do *marketing* desportivo.

Figura 4 - Especificidades do *Marketing* desportivo



Fonte: Adaptado a partir Lendrevie *et al* 2015.

A figura 5, apresenta um exemplo prático, relacionado com o Sporting Clube de Portugal, numa acção em que o clube realizou campanhas de *email* de *Marketing* (Lendrevie *et al*, 2015).

Figura 5 - Exemplo de acção de *Marketing*

The image shows a marketing email template for a football match between Sporting and Marítimo. The header features the match title 'SPORTING VS MARÍTIMO' in white on a dark green background. Below it, a large green heading says 'OLÁ BHAVIN!'. The main body of text, in white, invites fans to the match at Alvalade on Saturday, November 2nd, at 20h15, to support Sporting against Marítimo, highlighting the importance of the 12th player. A green line of text below reads 'A magia de Alvalade vive-se com o estádio cheio!'. The bottom section, titled 'Curiosidades sobre os jogos contra o Marítimo', is divided into three columns: 'O PRIMEIRO JOGO' (describing the first match in 1978), 'A MAIOR GOLEADA' (describing a 6-1 victory in 1987), and '33 JOGOS REALIZADOS' (providing statistics on 33 matches played).

Fonte: *Mercator* da Língua Portuguesa (2015).

No Natal de 2013, foi lançada uma campanha que teve como objectivo elogiar o 12º Jogador (adeptos), onde participaram jogadores da equipa principal de futebol como Rui Patrício, Adrien, William Carvalho, entre outros.

A campanha consistia em que na compra da camisola número 12, era possível o adepto ser recebido no relvado do jogo contra o Clube Sport Marítimo, pelo Presidente do Sporting Bruno de Carvalho, acompanhar o aquecimento da equipa, tirar fotos com os jogadores, e assistir ao jogo na “Tribuna Centenário”. Após o jogo os adeptos recebiam um *email*, da parte de um jogador, a agradecer o apoio durante o jogo com a seguinte frase “ *Quando marquei aquele golo senti uma grande energia do 12º Jogador. A tua presença foi indispensável para conseguirmos mais uma vitória. Contamos sempre contigo! O Sporting é nosso!*”

O objetivo desta acção passou por manter os adeptos fidelizados, através de um tratamento pessoal entre jogadores e adeptos, com a campanha do *email* de *Marketing*.

3.1.1 *Marketing Mix* no Desporto

Segundo Kotler (2012), o *marketing mix* é um conceito formado por quatro elementos chamados de 4 “Ps” do *Marketing*. Kotler define o conceito de *marketing* como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objectivos de *marketing* no mercado alvo”.

Assim, os 4 “Ps” do *marketing* são: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou ponto de venda) e cada uma dessas quatro variáveis engloba várias atividades, sendo que todas em conjunto procuram atingir o mercado alvo.

A estratégia de *marketing* deve incluir os objetivos de *marketing* a serem alcançados, a segmentação de mercado, a meta, o posicionamento e a alocação de recursos que é preparado pelas diversas ferramentas de *marketing mix* (Torres, 2016).

Para Sá e Sá (2009), o *marketing mix* desportivo é composto por três grandes dimensões:

1. O *marketing* tradicional, que operacionaliza as componentes básicas do desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição.
2. O *marketing* interactivo, que abrange os factores e as preocupações relacionadas com o contacto directo com o cliente e com o pessoal responsável pela prestação de serviço.
3. O *marketing* interno, que evidencia as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes.

A comunicação é uma das ferramentas do *marketing mix*. A coerência e consistência entre as políticas de comunicação, produto, preço e distribuição tem de ser asseguradas (Frazão, 2014) de modo a que a organização consiga criar vantagens competitivas (Porter, 2001).

Contudo, com o virar do século surgiram novas concepções em que aspetos como o conhecimento e o poder da informação são cada vez mais valorizados, como acontece com o aparecimento do conceito de Era Digital.

3.2 Era Digital

A Era Digital, mais conhecida pela Era da Informação, é a designação dada à era que atravessamos devido à disseminação das novas tecnologias digitais e ao seu grande impacto em termos socioculturais. Este período iniciou-se na década de 1980, gerando consequentemente a Sociedade da Informação ou Sociedade Informacional que corresponde, a uma sociedade cujo funcionamento recorre crescentemente a redes digitais de informação (Balky, 2011).

Assim, a sociedade transita no que se convencionou denominar Era Digital, em que os computadores ocupam espaço essencial no atual modelo de sociabilidade que configura todos os setores da sociedade, comércio, política, serviços, entretenimento, informação e relacionamentos. Os resultados desse processo são evidentes, sendo que essas transformações mudaram o cenário social na busca pela melhoria e pela facilitação da vida e das práticas dos indivíduos (Kohn, 2007).

O poder do digital impõe-se por si. A possibilidade de codificar dados e informação numa base comum, torna os computadores um objecto central da actividade humana. Facilita a troca, interacção e representação simbólica. Suporta a actividade criativa, mas também as necessárias e sempre presentes actividades de comando e controle. Permite a reutilização de esforços anteriores, a integração de sistemas de informação, e proporciona também o suporte relacional de dados e o cruzamento de informação (APDSI,2009).

Para Lendrevie *et al* (2015), a variável comunicação digital abrange todas as formas de comunicação através da internet que incluem desde o *site*, o microsite promocional, o *search marketing*, os blogues, portais, redes sociais, *e-mails*, *e-newsletters*, *widgets*, *advergaming*, etc.

Segundo Kohn (2007), o uso de uma rede integrada de computadores entre as pessoas e empresas tornou-se algo indispensável. É possível ter acesso a uma vasta rede de informações em tempo real e também trocar e cruzar dados a qualquer momento. Com o uso do computador, os serviços foram agilizados e facilitados, houve uma redução da mão-de-obra em ocupações que substituíram o trabalho humano, mas que abriu portas para novas ocupações especializadas no ramo da informática (programadores, *webdesigners*, administradores de rede) e das comunicações (*marketeiros* e jornalistas virtuais).

Para Lendrevie *et al* (2015), as tecnologias de informação e de comunicação são um motor essencial para o desenvolvimento dos serviços, e ao mesmo tempo, as suas principais beneficiárias. Com efeito, estas tecnologias têm um impacto considerável na gestão das relações e no tratamento das informações.

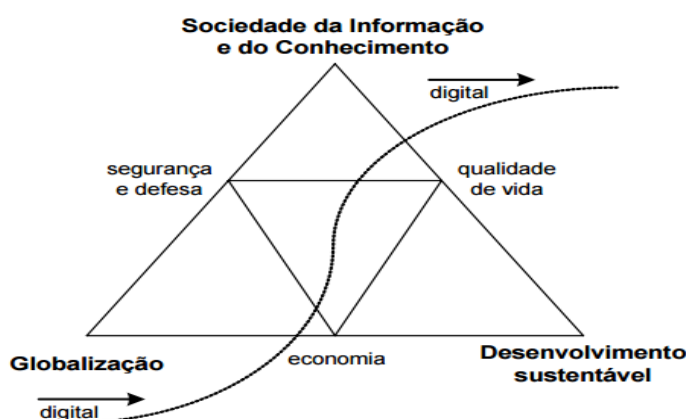
A Internet é a base e o “caldo” onde todas estas tecnologias interagem, em particular o *e-commerce* e o *e-business* (Torres, 2016). Assim, estes conceitos transpõem o espectro tecnológico no caminho da denominada economia digital sabendo que o mesmo implica mudanças profundas na organização dos negócios e na estrutura social. O *e-business* envolve todas as ações online que impactam nos negócios da empresa, enquanto o *e-commerce* aborda as transações comerciais pela Internet. Além do *e-commerce*, o *e-business* envolve uma série de ações na Internet como: utilização de serviços (i.e. Internet *Banking*), pesquisas feitas pelo consumidor para o ato de decisão de compra, a divulgação de publicidade online, assim como outras formas de comércio que aparecem constantemente e que transformam o modelo de consumo (Oliveira, 2013).

O processo de transformação digital tem que ser acompanhado de uma evolução do modelo de cultura interna das empresas, por forma a assegurar que as empresas deixam de trabalhar e se organizar em silos departamentais, mas sim de forma integrada, potenciando a colaboração, os processos de criatividade e a disponibilidade para arriscar no processo de mudança (Kane, Palmer, *et al* 2015), na medida em que para a Mckinsey (2016), as plataformas digitais desempenham um papel chave na nova era da globalização, porque permitem ligar tudo, todos em qualquer sítio.

Para Manyika *et al* (2016), ao espalhar-se rapidamente, as tecnologias digitais oferecem a oportunidade de prestar serviços financeiros a um menor custo e de forma rentável, aumentando a inclusão financeira e permitindo grandes ganhos em toda a cadeia de valor.

Desta forma, é possível perceber que as tecnologias da informação tornaram-se em ferramentas indispensáveis na geração de riqueza, no exercício do poder e na criação de novos modelos culturais.

Figura 6 - A evolução do digital face à globalização e à Sociedade da Informação



Fonte: Associação para Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (2009).

A figura 6 sugere o digital como uma vaga de mudança que está sucessivamente a cobrir aspectos essenciais da nossa sociedade, provocando constantes mudanças de paradigma ao nível de factores como a qualidade de vida, o crescimento da economia, e também relativamente à segurança e defesa.

Tomando como modelo da prática de novos métodos decorrentes da Era Digital é possível usar o exemplo do Sporting Clube de Portugal, através de medidas que o clube implementou e que vão ao encontro da era das tecnologias.

Segundo o *website* oficial do clube (Acesso em: 14 Abril 2017) de acordo com uma notícia publicada no jornal do Clube Sporting Clube de Portugal, no dia 17 de Setembro de 2015, o clube também já envergou pelo caminho da Era Digital, na medida em que foi criado um *site* exclusivo para sócios do clube. “O Sporting continua a crescer e a

inovar. Num mundo cada vez mais digital, o nosso Clube ganha agora uma nova presença online, com mais e melhores conteúdos e com uma nova área de Sócio totalmente remodelada, onde os nossos Associados encontram mais serviços à distância de um simples clique”, explicou o Presidente Bruno de Carvalho (2015).

Segundo o *website* oficial do clube (2017), numa notícia publicada em 2015, o conceito deste novo *site* abrange cinco novos princípios:

- i. Notícias 24 horas por dia permitindo a publicação de notícias ao minuto;
- ii. Informação e o saber Sportinguista, com a biografia de todas as suas grandes figuras e atletas do passado e do presente;
- iii. “Área Sócios”, onde passou a ser possível consultar as contas correntes, pagar quotas *online*, aceder a facturas e recibos, comprar bilhetes ou *Gamebox*;
- iv. Possibilidade de poder aceder ao novo *site* e consultar todos os conteúdos através de qualquer dispositivo;
- v. Maior interactividade, no sentido em que passou a ser a “peça” que liga todas as plataformas de comunicação, como *Facebook* ou *Twitter*, passando pelo jornal e canal do clube.

Chegados a este ponto, importa agora dissertar sobre o conceito de produtos digitais.

3.2.1 Produtos Digitais

Segundo Lendrevie, *et al* (2015), consideram-se produtos digitais os *softwares*, assim como todos os que podem ser codificados em formato digital. Distinguem-se dois grandes tipos de produtos digitais:

- i. Produtos de informação numérica/digital como documentos escritos, multimédia, informáticos, suportes de acesso e de identificação;
- ii. Serviços associados digitais que integram todos os serviços que não requerem presença física e que possam ser efetuados via internet, como por exemplo informações, encomendas e reservas, ou pagamentos.

Para Lendrevie, *et al* (2015), os produtos digitais apresentam algumas especificidades:

- a) Não são destruídos quando consumidos;
- b) Podem ser duplicados infinitamente;
- c) Têm custos de produção marginal e de distribuição física pouco significativos.

A digitalização trouxe aos consumidores uma identidade digital e uma pegada digital, que representa acima de tudo o que os consumidores são e o que fazem num novo contexto totalmente suportado em dispositivos computacionais móveis ligados à internet, que fomentam a comunicação entre todos através de redes sociais e que

possibilitam a circulação da informação a uma velocidade quase incontrolável para as organizações (Milkau e Bott, 2015).

Deste modo, é possível perceber que produtos digitais são produtos convencionais disponibilizados em formato digital ou electrónico, consistindo geralmente no agrupamento de um ou mais arquivos de computador.

Com o avanço da tecnologia e a introdução cada vez maior da internet, o uso de produtos digitais está a tornar-se parte integrante da rotina diária, tornando-se alternativas válidas para os produtos físicos em geral.

3.3 Grandes Marcas

De seguida, irão ser analisadas três marcas desportivas. Nike e Adidas que segundo o *site* oficial da consultora *Brand Finance* (Acesso em: 17 Abril 2017), no presente são as marcas desportivas mais valiosas a nível mundial, e a terceira marca elegida é a Macron, marca que actualmente patrocina os equipamentos oficiais do Sporting Clube de Portugal.

Para esta análise, foram estudados os *websites* oficiais das marcas em questão.

3.3.1 Nike

Nike, Inc. é uma empresa americana de calçado, equipamento desportivo, roupa, e acessórios que foi fundada em 1964 por Bill Bowerman e Phillip Knight, que é o actual presidente da empresa. A sua actual sede fica em Beaverton, no estado de Oregon, nos Estados Unidos.

Tentando sempre inovar e procurando a modernização, com tecnologia de ponta, a Nike conquistou seu espaço e tornou-se uma empresa de sucesso em todo o mundo. O seu tradicional e famoso logótipo, é a grande impulsão da marca que se espalhou por todo o mundo.

De acordo com o *site* oficial da consultora *Brand Finance* (Acesso em: 17 Abril 2017), a Nike ocupa a 29ª posição do ranking das marcas mais valiosas do mundo. No que toca a marcas desportivas, a Nike é a número um, pois é um dos principais fornecedores mundiais de calçado e vestuário desportivo. O valor registado da sua marca em 2017, está em cerca de 31,762 milhões de dólares.

Segundo o *site* oficial da Nike (Acesso em: 17 Abril 2017), a marca patrocina muitas das principais “personagens” no mundo do desporto, com nomes como Cristiano Ronaldo, Neymar, Serena Williams, Tyger Woods, Kobe Briant, à cabeça.

Para além dos nomes atrás mencionados, a Nike representa também equipas mundialmente famosas como é o caso do Barcelona FC, Manchester City, ou Paris Saint Germain, entre outras.

Figura 7 - Nike slogan



Fonte: *Site oficial da Nike (2017)*

Na figura acima, está ilustrado o *slogan* da marca, “*Just do it*”, que segundo o site da Nike (2017), traduzido para português significa “Apenas faça acontecer”, bem como o tradicional logótipo da marca.

3.3.2 Adidas

A Adidas, é uma empresa alemã de artigos desportivos, que foi fundada por Adi Dassler, em 1924, quando os irmãos Adolf (Adi) e Rudolph (Rudi) Dassler abriram uma empresa de ténis para futebol, a Dassler Schuhfabrik, no interior da Alemanha.

Segundo o *site oficial da Adidas (Acesso em: 17 Abril 2017)*, a marca ultrapassou o seu recorde de vendas e ganhos em 2016. As vendas atingiram 19,3 mil milhões de euros, um crescimento de 18% numa base de moeda neutra, e o resultado líquido das operações contínuas subiu 41% para €1.019 mil milhões de euros.

Para Rorsted (2017), *CEO da Adidas “2016 foi um ano excepcional para a adidas. Melhorámos o desejo pelas nossas marcas e produtos em todo o mundo. Consequentemente, fomos capazes de aumentar fortemente as receitas e obter um rendimento líquido recorde de mais de 1 bilhão de euros pela primeira vez na história da nossa empresa.”*

De acordo com o *site da Adidas (2017)*, a missão e estratégia da marca visam proporcionar aos atletas os melhores equipamentos para otimizar o seu desempenho, sendo o objectivo não só atingir um nível de satisfação, mas também superar as expectativas dos seus clientes. Desta forma, o compromisso com a performance de topo diferencia a Adidas das outras marcas concorrentes.

Para Azevedo (2009), o principal objectivo da Adidas é liderar o sector de produtos desportivos com marcas construídas sobre uma paixão pelo desporto e um estilo desportivo. A estratégia é criar entusiasmo aos consumidores e aumentar a rentabilidade da marca por meio da execução.

Através do *site* oficial da Adidas (2017), é possível comprovar que a marca patrocina os equipamentos de algumas das mais importantes selecções do mundo, como a Alemanha, a Argentina, e a Espanha, bem como nomes importantes do futebol como Lionel Messi, Paul Pogba ou James Rodriguez, além de boa parte dos vestuários dos árbitros, chuteiras e bolas.

O logótipo da Adidas representa uma montanha e os obstáculos que as pessoas precisam de superar. Deste modo, o logótipo da Adidas também ganha o significado de meta e de competição, desafios que são inerentes aos atletas.

Figura 8 - Campanha da marca Adidas “*First Never Follows*”



Fonte: *Site* oficial da Adidas (2017)

Na figura 8, está ilustrada uma publicidade feita pela Adidas, em que a mensagem que passa segundo o *site* oficial da Adidas (2017), significa “ O primeiro nunca segue atrás de ninguém”, acompanhada com a imagem do atleta Paul Pogba que é patrocinado pela marca.

A Adidas criou uma série de vídeos propagando a campanha "*First Never Follows*", e durante o passado Euro 2016, foi bastante frequente ver esta mensagem divulgada, em placares publicitários nos estádios de futebol.

3.3.1 Macron

A marca Macron foi fundada em 1971 em Bolonha, e começou o seu negócio como distribuidor exclusivo italiano de equipamentos de beisebol para algumas marcas americanas que operam no campo de beisebol.

A Macron produz para o desporto e segundo o *site* oficial da marca (Acesso em: 17 Abril 2017) o seu compromisso diário é entender e satisfazer as necessidades dos atletas empenhados e lutadores. A constante busca por materiais inovadores e soluções são um desafio estimulante que envolve a empresa como um todo.

Em Equipamentos de Futebol, a Macron está presente em mais de 40 países representando mais de 100 clubes. Para além de patrocinar o Sporting Clube de Portugal, a Macron representa outras equipas em Portugal, bem como a nível internacional, com equipas como SS Lázio, Cagliari Calcio, de Itália, ou Stoke City FC e Crystal Palace FC de Inglaterra.

Recorrendo ao jornal do Sporting Clube de Portugal, no dia 7 de Fevereiro de 2017, no seguimento da relação de sucesso estabelecida desde 2014, o Sporting Clube de Portugal e a Macron oficializaram a renovação da parceria, que terminaria em 2016/17, por mais quatro épocas desportivas, até 2020/2021.

De acordo com o *site* do Sporting (Acesso em: 29 Abril 2017), ao longo dos dois anos e meio de ligação, as duas marcas conseguiram aumentar a sua visibilidade e quota de mercado, prevendo-se agora a consolidação de um projecto de grande sucesso para ambas as partes e de uma parceria que visa reforçar o incremento de presença no mercado nacional e internacional.

Figura 9 - Macron & Sporting Clube de Portugal



Fonte: *Site* oficial da Macron (2017)

Com o enquadramento feito ao *Marketing* Desportivo e às suas principais especificidades, relacionado com o impacto da chegada da Era Digital, bem como o poder das grandes marcas desportivas conclui-se a análise a este capítulo.

4 – Modelo de Investigação

Para Quivy e Campenhoudt (2008), uma boa investigação só pode ser realizada se atribuirmos uma prioridade ao objecto e se encarmos os recursos teóricos como aquilo que são: meros instrumentos, ainda que indispensáveis, para tornarem inteligível a realidade.

4.1 Objecto de estudo

O modelo de análise é fundamental para a pesquisa pois “constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito (...)” (Quivy e Campenhoudt, 2013), sendo que para Flick (2005), os objectos não são reduzidos a simples variáveis, pelo que devem ser estudados na sua complexidade e inteireza, e integrados no seu contexto.

Segundo Yin (2015), são diversas as formas utilizadas para fazer investigação na área das ciências sociais, referindo-se, nomeadamente: i) do tipo de questões de investigação; ii) do controlo que o investigador tem sobre o desenrolar dos acontecimentos; e iii) do enfoque em fenómenos contemporâneos em oposição aos históricos.

Desta forma, os principais objectivos deste estudo passam por perceber:

- i. O enquadramento da marca Sporting;
- ii. Se existe margem para a marca crescer internacionalmente;
- iii. Qual a principal imagem de marca do Sporting a nível internacional.

A partir do estudo destes objetivos, nasceu a pergunta de partida, que faz o elo de ligação de todo o trabalho, e é apresentada no ponto seguinte.

4.2 Pergunta de partida

Quivy e Campenhoudt (2008) sugerem que o problema de investigação tende a dar origem a uma pergunta ou sugestão, onde o investigador tenta expressar com exactidão o que procura saber, esclarecer e compreender melhor, pelo que uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência.

Assim, importa esclarecer os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si, bem como o sistema conceptual adaptado ao objecto de investigação (Quivy e Campenhoudt, 2013), sendo que para Yin (2015) a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação.

Feitas as definições mais relevantes para a limitação da área de investigação, importa identificar uma questão que seja considerada como o elo de ligação de todo o trabalho (Carvalho, 2010).

Propõe-se estudar este problema de investigação através da seguinte questão:

- Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting Clube de Portugal?

Segundo Viegas (2015), o valor que uma marca tem, os valores que transmite e os que lhe são atribuídos pela opinião pública, natural e espontaneamente, contribuem para a construção da imagem, sendo que esta deve ser coerente, adequada e despertar confiança e intenção de compra, ou seduzir para despertar uma associação ou relação, no consumidor.

Assim, com esta questão de partida pretende-se perceber o valor e o poder da marca Sporting internacionalmente, tendo em conta que o processo de internacionalização consiste na exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no mundo, as vantagens competitivas que as empresas possuem (AICEP, 2013).

A metodologia adoptada para responder a esta questão foi qualitativa com a aplicação de entrevistas, que por sua vez, se irão desdobrar nas questões de pesquisa, apresentadas no ponto seguinte.

4.3 Questões de pesquisa e instrumentos de investigação

No quadro 2, apresentam-se as questões de pesquisa acima referidas, bem como os instrumentos utilizados para as responder.

Quadro 2 – Questões de Pesquisa

Nº	Questões de Pesquisa	Instrumentos
1)	De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?	Análise Documental e Entrevistas
2)	Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?	
3)	Quais os novos mercados que podem vir a ser explorados?	
4)	Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?	
5)	Quais as potenciais barreiras à expansão da marca Sporting?	

Fonte: Elaboração própria

Segundo Kotler (2000), a marca deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto, e deve inspirar as qualidades do mesmo. Assim, com a primeira questão

pretende-se apurar de que forma a marca Sporting, poderá desenvolver a sua “força” internacionalmente.

Para Macedo (2010), existem muitos factores que contribuem para o desenvolvimento do sistema de internacionalização de uma empresa, destacando-se a busca de recursos naturais, maior eficiência e ativos estratégicos. Com a segunda questão ambiciona-se analisar o contributo que a academia de Alcochete assume na internacionalização do clube.

Segundo Carvalho (2012), a formação de uma parceria deve-se à intenção de criar uma vantagem competitiva, expandir a novos mercados e aumentar o portfólio de produtos/serviços. Deste modo, o objetivo da terceira e quarta questão passa por perceber em que mercados seria possível, promover alianças oportunas, e quais as estratégias empregadas, para o êxito de potenciais parcerias, em diferentes mercados internacionais.

Com a quinta questão pretende-se compreender os principais constrangimentos nos processos de internacionalização, segundo uma perspectiva económica ou comportamental.

4.4 Guião da entrevista

As questões colocadas foram de resposta aberta, pois uma resposta aberta possibilita que os inquiridos tenham maior liberdade de resposta, sem que haja limitação das opções (Manual SPSS, 2001).

A entrevista apoia-se na elaboração da problemática de investigação, e no fundo tem como função primordial a revelação de aspetos determinantes do fenómeno estudado em que o investigador não teria livremente pensado por si mesmo, e assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Assim, a entrevista foi “aberta” para permitir ao entrevistado falar abertamente sobre a temática (Quivy e Campenhoudt, 2013). Relativamente ao guião da entrevista, as questões colocadas foram as questões de pesquisa e a pergunta de partida.

- 1) De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?
- 2) Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização? Qual a sua imagem de marca?
- 3) Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?
- 4) Qual a estratégia que está a ser posta em prática, para a exploração de novos mercados?
- 5) Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?
- 6) Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

De notar, que as entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados e transcritas posteriormente. A duração média das entrevistas foi de 15 minutos.

A data de realização das entrevistas ocorreu no mês de Junho de 2017.

4.5 Participantes

Para um estudo com resultados fiáveis, foram entrevistadas pessoas que representam cargos no Sporting Clube de Portugal, e que por consequência estão por dentro da realidade do clube, tendo conhecimentos que poderão ser proveitosos para a execução do trabalho. Todas as entrevistas, foram feitas presencialmente e encontram-se em anexo.

De seguida será apresentada a lista de entrevistados:

- Dr. Luís Roque – Vice-presidente e Vogal do Conselho Directivo;
- Dr. Pedro Morgado – Integra a Direção de Projetos Desportivos;
- Dr. Bruno Patrão – *Marketing Manager*.

4.6 Recolha e tratamento de dados

A fundamentação teórica foi conseguida através de pesquisa bibliográfica em *sites* oficiais, livros, teses, dissertações e demais publicações científicas pertinentes aos objectivos deste estudo.

Segundo Goldenberg (2004), consoante os problemas que queremos resolver ou as questões que se levantem, assim deverá ser o método escolhido para a investigação. O método de recolha de dados deverá ser escolhido pelo pesquisador de modo, a estar o mais alinhado possível com o objetivo do estudo.

Para Quivy e Campenhoudt (2013), a conceptualização, ou construção dos conceitos, é uma construção que visa dar conta do real. Assim, nas entrevistas foi feita uma análise de conteúdo, ajustada ao proposto por Miles e Huberman (1994): i) extraiu-se e agrupou-se de cada entrevista as considerações mais importantes, ii) as respostas foram analisadas em conjunto, verificando-se os conceitos semelhantes e a frequência dos mesmos, iii) resumiu-se em matriz as respostas às questões do estudo.

Os dados recolhidos são qualitativos e como mencionado atrás, de resposta aberta, sendo estudados de modo a obter as respostas às perguntas feitas.

5 – Resultados das entrevistas

Questão 1 - De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?

Nesta questão, importa referir que cada entrevistado deu respostas distintas.

Segundo o Dr. Luís Roque, Vice Presidente e Vogal do Conselho Directivo, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade a nível internacional, através das diversas atividades de expansão de marca que o clube tem vindo a desenvolver:

- Projeto das EAS (Escolas Academia Sporting) – Futebol, em diferentes países espalhados pelo mundo inteiro.
- Projeto EAS – Modalidades.
- Parcerias/protocolos com outros clubes internacionais.
- Disseminação da Sporting TV, pelo mundo.
- Criação de Lojas Verdes em vários pontos do mundo, vendendo equipamentos e produtos de *merchandising*, fazendo ligação com os adeptos espalhados pelo mundo.
- Congresso “ *The Future of Football*”.

Por outro lado, para o Dr. Bruno Patrão, *Marketing Manager*, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade a nível internacional, através da valorização dos seus ativos, como os jogadores do plantel principal. Para o Dr. Bruno Patrão, se o Sporting tiver jogadores influentes a nível internacional, estes acabam por ser embaixadores da marca Sporting nos seus países de origem. O entrevistado salientou, ainda, que outra das formas de expansão que o clube pode apostar a nível do futebol, é fazer pré-épocas noutros países.

Para o Dr. Pedro Morgado, que integra a Direção de Projetos Desportivos, a marca Sporting é reconhecida internacionalmente pela sua excelente formação de jogadores. Segundo este entrevistado, o clube tem que dar continuidade a esta componente, pois esta é principal forma de expandir a marca Sporting.

Questão 2- Qual o papel da Academia de Alcochete no processo de internacionalização?

Nesta questão, as respostas foram unânimes, na medida em que todos os entrevistados acreditam que a Academia é o principal fator diferenciador de qualidade.

Todas as respostas dos entrevistados vão ao encontro de que a Academia é a grande força distintiva, em relação aos demais concorrentes. Os três entrevistados mencionaram

que o Sporting foi o único clube a nível mundial que formou dois bolas de ouro (Luís Figo e Cristiano Ronaldo), e que na vitória histórica que a selecção portuguesa alcançou no Euro 2016, dez dos catorze jogadores que atuaram nessa final, foram formados na Academia de Alcochete. Estes factos contribuem para a reputação da Academia, tornando o projeto da internacionalização da Academia um projeto relevante no contexto do Sporting.

Todos os entrevistados, acreditam que não há melhor forma de internacionalizar a Academia do que através da exposição destes factos.

Questão 3 - Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?

Nesta questão, os entrevistados consideram que o Sporting pode explorar mais do que um mercado. No entanto, é de evidenciar que os entrevistados acreditam que caminho a seguir passa por explorar os mercados emergentes, bem como os países com forte adesão de comunidades portuguesas.

O Dr. Luís Roque afirma que a marca Sporting tem vindo a expandir-se por todo o mundo, através das escolas academia Sporting em diversos países.

Para o Dr. Luís Roque, o Sporting tem que privilegiar os países de mercados de forte imigração portuguesa, em países como Brasil, EUA, Canadá, Suíça ou França. Estas são regiões preferenciais, devido às comunidades portuguesas que habitam nestes países.

Nesta questão o Dr. Pedro Morgado acredita que há mercados emergentes como a China, e países do médio Oriente que devido ao seu poderio financeiro, será importante tentar criar parcerias com os clubes desses países, e que através da abertura de novas academias pode potenciar novas oportunidades de negócio.

Por outro lado o Dr. Bruno Patrão defende que há mercados que podem vir a ser explorados em função dos jogadores que compõe a equipa principal do Sporting. Este entrevistado acredita ainda que o Sporting deverá desenvolver uma estratégia de aproximação de *marketing* no mercado asiático, sobretudo a China.

Questão 4 - Qual a estratégia que está a ser posta em prática, para a exploração de novos mercados?

Os entrevistados, nesta questão defenderam o valor da criação de parcerias.

Nesta questão, o Dr. Luís Roque considera que o Sporting pode encarar a exploração de novos mercados de acordo com duas vertentes. Existe a vertente da descoberta de talentos, e objetivo comercial/económico. O projeto das Academias é feito com o

objetivo de descoberta de talentos, com os continentes africano e americano a serem preferenciais nesta perspectiva, ao passo que no mercado asiático e norte-americano o objetivo é essencialmente de gerar oportunidades comerciais, para que possa contribuir para gerar mais receitas para o Sporting.

Para o Dr. Pedro Morgado, a estratégia passa por criar parcerias, expandindo ao máximo a marca Sporting, dando a conhecer a cultura do Sporting internacionalmente, para que a marca Sporting possa ser reconhecida não só pelo futebol, mas a um nível eclético, em todas as modalidades.

Já o Dr. Bruno Patrão defende que a estratégia passa por procurar os melhores parceiros para ajudar o clube a ingressar nos mercados pretendidos, e também conhecer/estudar os mercados, especialmente os hábitos de consumo, a relação com as marcas e o poder económico do mercado onde o Sporting se pretende inserir, para perceber antecipadamente a melhor forma de atingir o sucesso nos mercados em questão.

Questão 5 - Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?

Para o Dr. Luís Roque, no momento actual não existem grandes barreiras à expansão da marca, pelo facto de ter uma academia de excelência e esta ser internacionalmente reconhecida. Este entrevistado considera também que actualmente a marca Sporting beneficia bastante do melhor jogador do mundo, ser um “produto” das escolas do Sporting. Na perspectiva do entrevistado a única barreira que poderá existir no futuro, será se o clube não tiver as referências a nível mundial que tem actualmente, ou seja, se o Sporting não tiver continuidade na formação de grandes jogadores.

Noutro sentido, o Dr. Pedro Morgado e o Dr. Bruno Patrão admitem potenciais barreiras à expansão da marca Sporting pode ser o nível cultural de cada país, o idioma, e a dificuldade em chegar a populações com hábitos diferentes dos portugueses.

Questão 6 - Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

Nesta última questão, é possível perceber que as respostas caminham numa mesma direcção, embora cada entrevistado tenha defendido atividades e modelos de internacionalização distintos.

Segundo o Dr. Luís Roque, o modelo de internacionalização da marca Sporting passa por difundir as diversas atividades referidas na primeira questão, como as EAS, a criação de parcerias, a disseminação de conteúdos digitais através da Sporting TV, a venda de merchandising através das lojas verde, e a continuidade do projeto “*the Future of Football*”.

Na opinião do Dr. Pedro Morgado, o modelo de internacionalização do Sporting, passa pela criação de parcerias internacionais com clubes que tenham capacidade de recrutamento, intercâmbios entre jovens jogadores, criação de “*training camps*”, ou seja, trazer crianças de outros países a treinar uma semana na academia de Alcochete, dando a oportunidade de conhecer a realidade do Sporting a jovens de outros países. Existe também o projeto das “férias academia Sporting”, que decorrem nos meses de Julho e Agosto, em que vêm crianças de fora do país para aproveitar umas férias desportivas, num “*Summer Camp*” proporcionado pelo Sporting, e que naturalmente contribui para a expansão da marca do clube, pois vêm crianças de todos os pontos do mundo.

Já na opinião do Dr. Bruno Patrão, o modelo de internacionalização vai ao encontro de ter a percepção adequada de quais os mercados que faz sentido o Sporting ingressar, o aproveitamento dos jogadores como os principais promotores da marca Sporting nos mercados internacionais, utilizar a história do Sporting como forma de alavancar a sua marca, e também criar produtos de interesse para os mercados internacionais.

5.1 Análise às entrevistas

O objetivo principal da análise ao conteúdo das entrevistas é obter-se uma visão global do desenvolvimento da internacionalização da marca Sporting, e de quais as maneiras de poder aumentar sua notoriedade a nível internacional, bem como de entender qual a principal imagem de marca do clube.

Garrido (2012) reforça que é importante ter bem presente, que as entrevistas representam a opinião do entrevistado. É natural que haja algum enviesamento pelo entrevistado, uma vez que o relato teve como base as suas experiências anteriores, as suas motivações, etc.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013) as entrevistas apoiam a elaboração do paradigma problemático de investigação e têm como função primária a revelação de aspetos determinantes do fenómeno estudado e complemento das pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras.

Para os mesmos autores, as entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses, recolher ou analisar dados concretos, mas sim abrir, alargar e precisar horizontes de reflexão, tomar consciência das dimensões e dos aspetos de um problema não detetado pelo investigador.

Assim, de acordo com os testemunhos recolhidos, é possível perceber que o Sporting tem um passado de conquistas que sustenta uma base forte para a sua marca.

Percebe-se também que as respostas caminham numa mesma direcção, no sentido em que os entrevistados têm uma visão muito idêntica sobre o rumo a seguir pelo clube e das estratégias que estão a ser aplicadas.

A maior particularidade distintiva da marca Sporting em relação aos seus concorrentes baseia-se na identidade e na maneira como executa a sua expansão. O facto de ser o único clube no mundo, a formar “dois bolas de ouro”, tornam o Sporting um clube inevitavelmente conceituado e díspar.

Esta característica vai ao encontro das opiniões demonstradas pelos entrevistados, no sentido em que é possível perceber que na opinião deles, a academia é o principal fator diferenciador de qualidade.

Segundo os pareceres recolhidos, percebe-se que há margem para a marca Sporting continuar a aumentar a sua notoriedade a nível internacional, pois actualmente está envolvido em diversos projetos, destacando-se o projeto das Escolas Academia Sporting.

As entrevistas possibilitaram compreender que os países emergentes, e que países com forte incidência de comunidades portuguesas são os ideais para se explorar. Em contraponto, foi possível apurar que as principais barreiras à internacionalização da marca podem ser aspectos de nível cultural. Sinteticamente, deve ser efetuada uma análise prudente dos mercados definidos de forma a estudar as oportunidades e ameaças futuras.

No que concerne à questão central, os resultados apurados sugerem que o modelo de internacionalização da marca Sporting está bem implementado. O modelo passa por dar continuidade à formação de jogadores de qualidade internacional, como tem vindo a acontecer, bem como o recurso à criação de parcerias com clubes internacionais, e também o aproveitamento dos jogadores como os principais promotores da marca Sporting nos mercados internacionais.

Para Quivy et al. (2008), elaborar um enquadramento teórico é uma maneira de sintetizar as ideias e os conceitos sobre os temas a desenvolver de forma a relacioná-los entre si, tendo em conta o contributo teórico inscrito na revisão da literatura e no âmbito dos acontecimentos que se pretende estudar.

Assim, no quadro 3 estão apresentadas as respostas dadas pelos dirigentes do Sporting, de forma resumida.

Quadro 3 - Sumário das entrevistas aos dirigentes do Sporting Clube de Portugal

	Dr. Luís Roque (Vice Presidente e Vogal do Conselho Directivo)	Dr. Pedro Morgado (Direção de Projetos Desportivos)	Dr. Bruno Patrão (<i>Marketing Manager</i>)
De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?	-Projeto das EAS – Futebol; -Projeto EAS – Modalidades; -Parcerias; -Sporting TV; -Lojas Verde; -“ <i>The Future of Football</i> ”.	-Através da continuidade da excelência, na formação de jogadores.	-Valorização dos seus ativos; -Pré-épocas noutros países.
Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?	-Principal força distintiva, em relação aos demais concorrentes. -Único clube a nível mundial que formou “dois bolas de ouro”.	-Principal força distintiva, em relação aos demais concorrentes. - Único clube a nível mundial que formou “dois bolas de ouro”	-Principal força distintiva, em relação aos demais concorrentes. - Único clube a nível mundial que formou “dois bolas de ouro”.
Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?	- Mercado em países com comunidades portuguesas.	-Mercados emergentes.	-Mercados emergentes.
Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?	-Estratégia de descoberta de talentos; -Procura de oportunidades comerciais.	-Parcerias com clubes locais.	-Parcerias; - Estudo prévio do nível cultural dos países a que se pretende chegar.
Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?	- Falta de referências a nível mundial.	-Diferenças Culturais.	- Idioma -Hábitos diferentes.
Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?	Propagação das EAS; -Parcerias; - Conteúdos digitais, através Sporting TV; - <i>Merchandising</i> ; - <i>The Future of Football</i> ”.	-Criação de parcerias; -Intercâmbios de jogadores; -“ <i>Training Camps</i> ”; -Férias Academia Sporting.	- Aproveitamento dos jogadores como os principais promotores da marca Sporting.

Fonte: Elaboração própria.

6- Processo de Internacionalização da Marca Sporting

Neste capítulo, irão ser abordados determinados pontos relacionados à internacionalização da marca Sporting, tendo em conta a revisão de literatura existente, que deu corpo ao estudo desta dissertação.

À parte da revisão de literatura, a fundamentação teórica deste capítulo foi alcançada através do recurso ao *website* oficial do Sporting, e aos respectivos relatórios e contas apresentados pelo clube nos últimos dois anos, e que foram considerados pertinentes para esta fase e enquadramento do projeto.

6.1 Contextualização do clube

Segundo Saiote (2014), o Sporting Clube de Portugal é um dos maiores clubes desportivos em Portugal. Fundado em 1906 por um total de 19 fundadores entre os quais José Alvalade, Visconde de Alvalade, rege-se pelos estatutos, regulamentos e legislação aplicável a organizações desportivas. De acordo com o *site* do clube (Acesso em: 3 Junho 2017), conta com mais de 150.000 sócios registados, cerca de três milhões e 500 mil simpatizantes em território nacional, e muitos outros a nível mundial.

Conforme os seus Estatutos, o Sporting é constituído como pessoa colectiva de direito privado e declarado de utilidade pública pelo seu contributo em prol do desporto, sendo vedadas, na sua actividade e nas suas instalações, manifestações de natureza político-partidária e de proselitismo político. O clube tem como fins a educação física, o fomento e a prática do desporto, tanto na vertente da recreação como na de rendimento, as actividades culturais e quanto, nesse âmbito, possa concorrer para o engrandecimento do desporto e do País.

De acordo com o seu *website* oficial, actualmente o Sporting atua no estádio José Alvalade, com capacidade para 50.076 adeptos, inaugurado a 6 de Agosto de 2003.

Segundo Marques (2015), o símbolo que caracteriza o clube é o leão rampante, introduzido por D. Fernando de Castelo Branco que ostentava o mesmo leão no brasão dos Pombeiros. A cor verde, que diferencia o clube dos outros, escolhida pelo Visconde de Alvalade, representa a esperança que os fundadores sempre tiveram no clube.

De acordo com fonte oficial do clube, o símbolo em destaque no emblema é o leão, e o seu lema é "Esforço, Dedicção, Devoção e Glória".

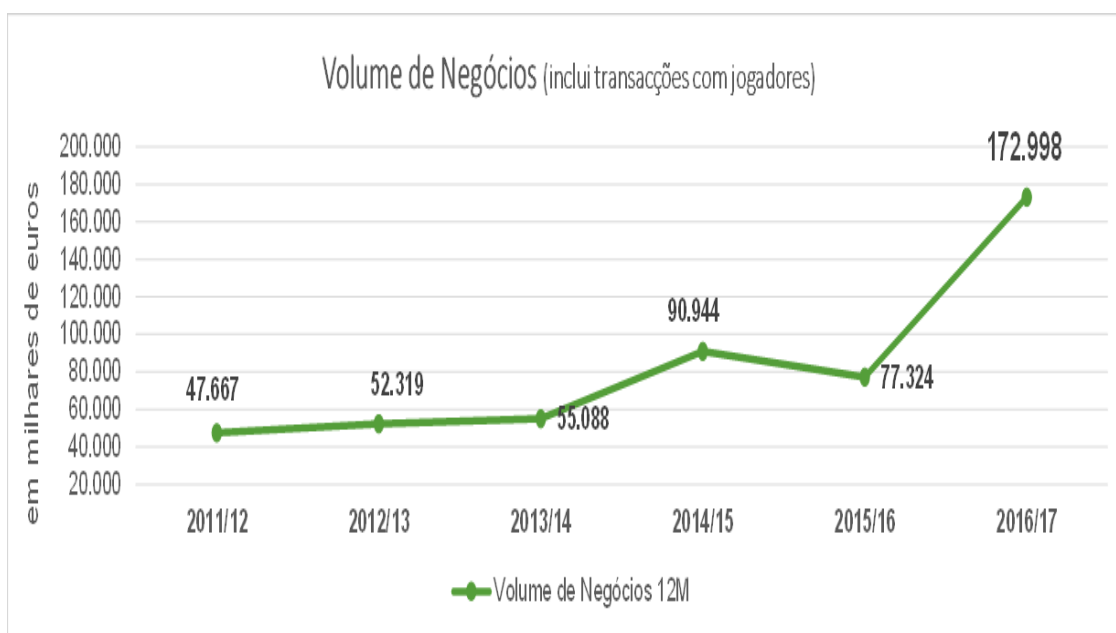
Indo ao encontro do capítulo referido anteriormente, relativo à Era Digital, segundo Marques (2015), o clube está presente e activo nas redes sociais, utilizando o *Facebook*,

Twitter, Instagram, Google+ e Youtube para comunicar e fornecer conteúdos aos fãs e aos *stakeholders*.

Actualmente, para além da publicação de diversos conteúdos, o clube responde a questões e interage com os adeptos, através das redes sociais mencionadas. O objetivo destas plataformas surge como um acolhimento de uma grande variedade de serviços num único ponto que permite simplificar o acesso dos utilizadores a conteúdos que respondam às suas expectativas. (Manyika *et al*, 2016).

Segundo a apresentação das contas anuais da Sporting SAD (2017), o volume de negócios que o clube atingiu na época 2016/2017 foi de 173 milhões de euros. Após um período de desequilíbrio operacional em anos anteriores, observou-se uma alteração de gestão e estratégia assente num crescimento sustentado e consistente ao longo das últimas épocas desportivas.

Figura 10 - Volume de negócios do clube na época 2016/2017

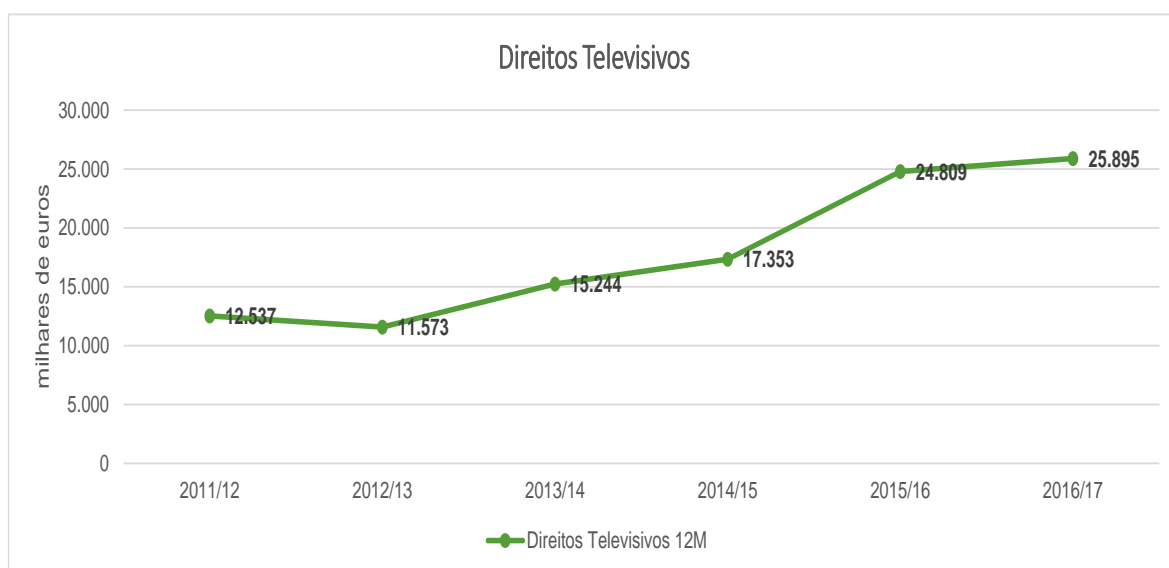


Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

O alcance desta meta deveu-se, segundo o quadro acima, ao contributo i) das receitas provenientes da participação das competições da UEFA, ii) da receita oriunda da bilheteira, iii) da receita gerada por patrocínios, publicidade e *merchandising*, e iv) e rendimentos obtidos com transações de jogadores, fruto das duas maiores vendas de direitos desportivos de sempre - João Mário por 40 milhões de euros e Slimani por 30 milhões de euros, o que demonstra o reforço da marca Sporting nos últimos anos.

De seguida, serão apresentados quadros que reflectem graficamente os contributos acima referidos.

Figura 11 - Direitos Televisivos



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

As receitas de TV têm evoluído positivamente nos últimos anos, fruto da renegociação do contrato com a PPTV e com a assinatura do contrato com a NOS onde as receitas crescem gradualmente ao longo do contrato.

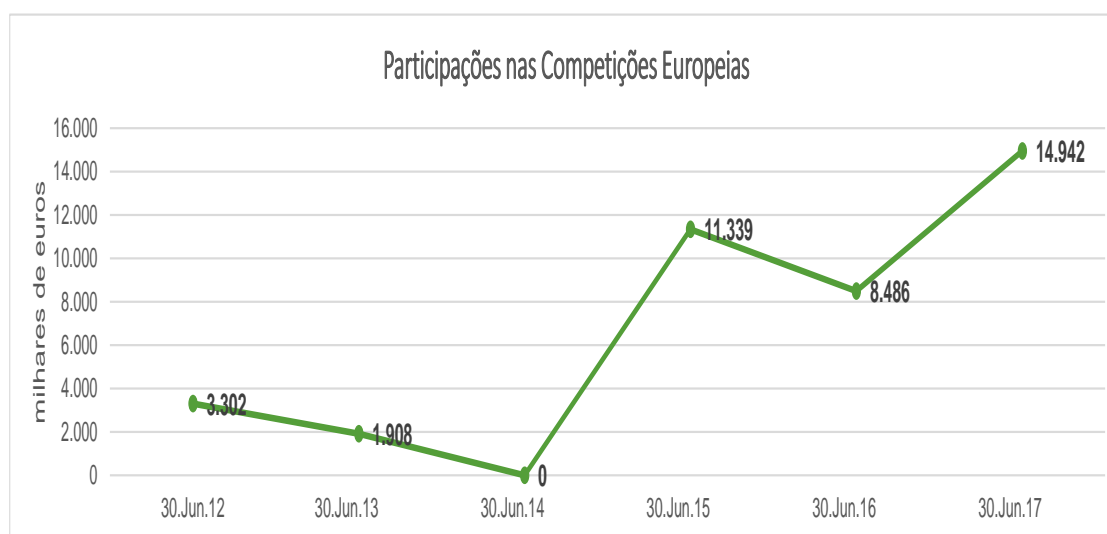
Figura 12 – Patrocínios e publicidade



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

Após uma redução dos patrocínios e publicidade desde a época 2011/2012 até à época 2013/2014, verifica-se uma inversão da tendência negativa, com um crescimento continuado até à época 2016/2017.

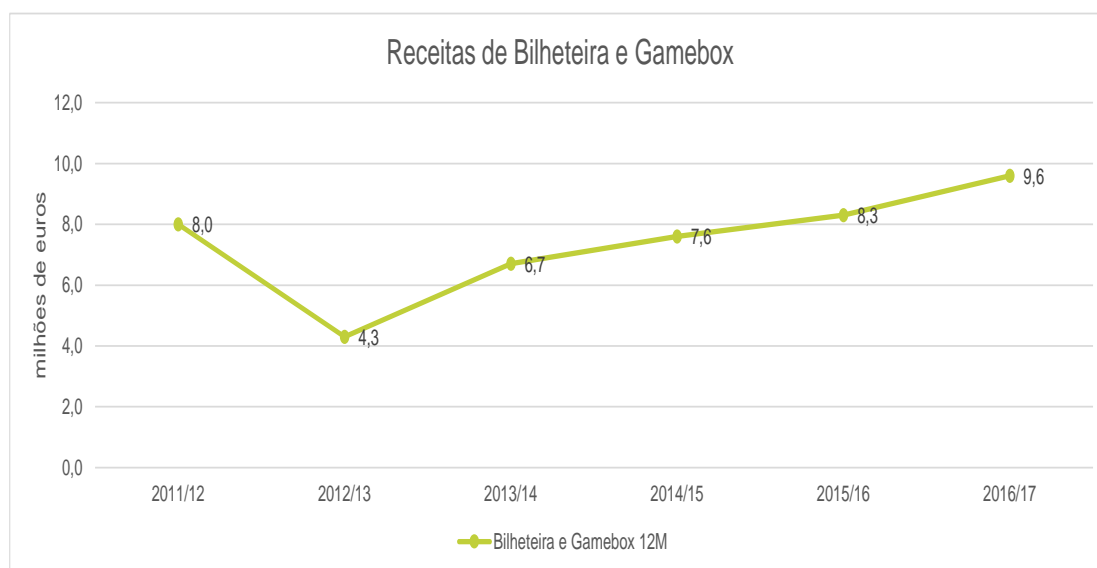
Figura 13 - Participações nas Competições Europeias



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

Entre o ano 2012 e 2014, constata-se que as participações nas competições europeias, não foram positivas para o clube, chegando mesmo a não participar nas competições da UEFA na época 2013/2014. Contudo, a partir desse ano, o Sporting alcançou sempre um lugar quer na Liga Europa, quer na Liga dos Campeões, e as receitas UEFA totalizaram um valor a rondar os €35 milhões. Para a época 2017/18 foi garantida a presença na Liga dos Campeões e consequentemente as receitas associadas.

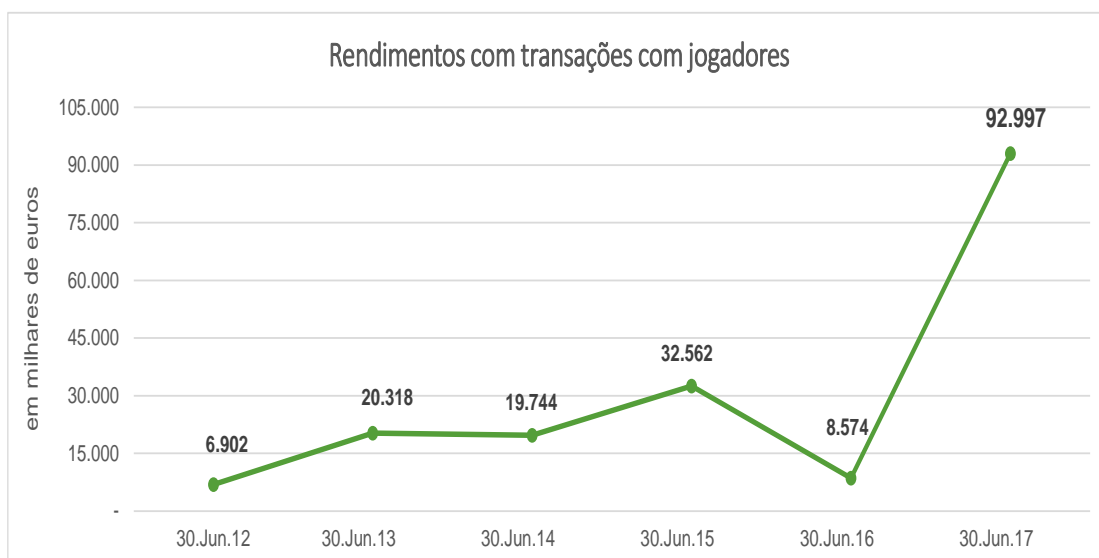
Figura 14 – Receitas de Bilheteira e Gamebox



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

De acordo com a figura acima, é possível comprovar o aumento do volume de receitas proveniente da venda de bilhetes, desde a época 2012/2013 até à época 2016/2017. Este indicador possibilita compreender que as exibições não foram positivas, e esse facto reflecte-se nas assistências dos jogos realizados. Contudo, nos últimos anos tem se notado uma inversão desta tendência, tendo à época 2016/2017 mais que duplicado o nível de aderência ao estádio.

Figura 15 – Rendimentos com transações de jogadores



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

Fruto de épocas menos conseguidas por parte da equipa principal, o valor dos jogadores diminuiu, tendo o Sporting realizado encaixes pouco significativos nos últimos anos. No entanto, na época 2016/2017 registou-se uma acentuada melhoria, em consequência das duas maiores vendas de passes de jogadores, já mencionadas anteriormente.

Figura 16 - Rendimentos e ganhos operacionais excluindo transacções do plantel

Rendimentos e ganhos operacionais	2016/17	2015/16
Participação UEFA	14.942	8.486
Outros rendimentos e ganhos	11.462	11.336
Direitos TV	25.895	24.809
Patrocínios e publicidade	11.684	9.921
Bilheteira e bilhetes época	16.017	14.198
	80.001	68.750

Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

Os rendimentos operacionais da Sporting SAD, evoluíram positivamente comparando as duas últimas épocas desportivas de 2015/16 e 2016/17, registando um aumento superior a 11 milhões de euros, conforme está representado na Figura 16.

As figuras anteriores, demonstram o reforço da marca Sporting nos últimos anos, e a geração de valor que esta tem desenvolvido, com o aumento de rendimentos provenientes dos direitos televisivos e com a transação de jogadores, participações nas competições europeias, e com as receitas de bilheteiras e *gamebox*, crescendo em todas as linhas de receita.

6.1.1 Curiosidades

A fundamentação teórica deste tópico, foi alcançada através de pesquisa bibliográfica no *site do clube*, mas também com recurso a *blogs*, revistas, entre outras publicações científicas pertinentes aos objectivos deste ponto.

- Presença no “top5” dos clubes mundiais com mais Sócios (perto dos 160 mil);
- 54 Modalidades distintas (inclui 12 ligadas ao desporto adaptado);
- Primeira claque fundada em Portugal: Juventude Leonina em 1976;
- O Sporting conquistou uma taça das taças em 1964, e chegou a uma final da liga europa em 2005;
- Na recente conquista do Euro 2016, um título histórico para Portugal, dos 14 jogadores que participaram na final com a França, 10 foram formados no Sporting: Rui Patrício, Cédric, José Fonte, William, Adrien, João Mário, Moutinho, Nani, Quaresma e Ronaldo;
- O Sporting é, actualmente, o único clube mundial que formou dois “*FIFA World Player*”: Luís Figo e Cristiano Ronaldo;
- O Sporting possui o jornal de clubes mais antigo da Europa (o primeiro número foi publicado a 31 de Março de 1922);
- O Sporting conquistou 24 taças europeias em quatro modalidades distintas (atletismo, andebol, hóquei em patins e futebol), sendo o terceiro clube apenas atrás de Real Madrid e Barcelona;
- Foi a primeira equipa da história do futebol português a conquistar quatro campeonatos seguidos (o tetra campeonato), entre 1946-47 e 1953-54;
- Personalidades importantes a nível global, como Nelson Mandela, Bryan Adams, ou Eric Cantona foram sócios do clube.

Aqui importa recordar Kotler, Rein e Shields (2006), quando observam que o desenvolvimento de uma estratégia vencedora é um ponto fundamental, visto que o ambiente de competição é cada vez mais intenso e os adeptos são cada vez mais difíceis de alcançar, atrair e manter.

6.2 Escolas de Formação

Segundo o *website* do clube (Acesso em: 14 Junho 2017), a Academia é o centro de toda a actividade do futebol do Sporting. Desde logo, é o local em que a equipa profissional dispõe de condições para a sua preparação diária, e para a realização dos seus estágios. É, também, na Academia que o futebol profissional do Sporting tem o seu *staff* de apoio, no qual se incluem as componentes directiva, clínica e administrativa. A Academia é reconhecida internacionalmente como uma das melhores escolas de futebol da Europa, tendo jogadores formados arrecadado até hoje um total de 39 títulos a nível nacional, entre 15 da categoria Juniores, 11 em Juvenis, 10 nos Iniciados e 3 nos Infantis.

Com a criação da rede de Escolas de Futebol Academia Sporting para crianças entre os 5 e os 14 anos, espalhadas por todo o País, o Sporting pretende detectar talentos, e também contribuir para a formação desportiva dos jovens portugueses.

As escolas de formação do clube estão espalhadas quer dentro do país, mas também a nível internacional, como estão demonstrados na figura 17.

Figura 17 - Mapa de Escolas Academia Sporting



Fonte: Adaptado a partir do *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017).

Segundo fonte oficial do clube, com escolas nacionais e internacionais, é possível, aprender os ensinamentos que levaram Luís Figo e Cristiano Ronaldo a serem *Fifa World Player*, numa das Escolas Academia Sporting. Estas são um projecto que pertence à formação futebolística do Sporting Clube de Portugal, e contam com mais de 6000 jovens.

Segundo o *site* do clube (Acesso em: 14 Junho 2017), são três, os principais objectivos do projecto das Escolas Academia Sporting:

1. Formação desportiva, ao disponibilizar aos seus parceiros o modelo de formação da Academia Sporting, a Sporting SAD, as Escolas Academia Sporting, são o veículo ideal para a promoção da prática desportiva junto dos jovens, assentando num modelo que mobilizará o entusiasmo de qualquer jovem, permitindo uma aproximação descontraída à competição, uma ocupação saudável dos tempos livres e o ensinamento das regras básicas do futebol;

2. Expansão e fidelização, a força da marca Sporting e as Escolas Academia Sporting, permitem um reforço desta junto dos jovens e famílias, proporcionando aos jovens de todo o mundo aprender futebol, de acordo com os princípios que tem notabilizado o clube;

3. Descoberta de talentos, Escolas Academia Sporting, assumem-se como a montra ideal para qualquer jovem que sonha com o estrelato no mundo do futebol, uma vez que, pretendem recrutar jovens talentos, para as equipas de competição do Sporting Clube de Portugal.

6.2.1 A Academia de Alcochete

A 21 de Junho de 2002 foi inaugurada a Academia Sporting, um complexo desportivo com 250 mil metros quadrados, o primeiro com esta envergadura e qualidade feito em Portugal e um dos mais modernos e melhor equipados da Europa, construído no meio de uma mata de sobreiros e portanto situado num ambiente verde e tranquilo, ideal para a prática desportiva.

A Academia Sporting dispõe de cinco campos de futebol com relva natural e dimensões de 110x70 metros, um campo de relva sintética com 90x70 metros e um recinto coberto equipado com piso sintético de 60x40 metros. O campo principal tem o apoio de bancadas com capacidade para mil espectadores, parcialmente cobertas e balneários para visitante, visitado e equipas de arbitragem.

As vastas dimensões do espaço onde foi construída a Academia Sporting permitem a utilização de, aproximadamente, 120 mil metros quadrados de matas como espaços de lazer e zonas de corrida. Um tanque de hidroterapia, igualmente aproveitado como

piscina de lazer, e um campo polidesportivo ao ar livre completam o leque das infra-estruturas desportivas disponíveis.

A Academia Sporting dispõe ainda de um edifício central com 11 mil metros quadrados de área coberta, com 91 quartos totalmente equipados e com varanda, 18 dos quais duplos e disponíveis para alugar. O edifício central da Academia Sporting está dotado também de um moderno auditório com 70 lugares e capacidades multimédia.

O complexo desportivo do futebol do Sporting dispõe de sala de conferência de imprensa e sala de imprensa equipadas com as funcionalidades adequadas às exigências da moderna sociedade de informação.

O espaço da Academia integra ainda áreas de estacionamento e garagem em condições para acolher autocarros. Todo o complexo desportivo está vedado e preservado por um sistema de videovigilância e detecção de intrusão, sendo a entrada feita através de um portão com tele-vigilância e uma portaria em actividade permanente.

Este é o local de trabalho de todo o futebol do Sporting, ao serviço da preparação e dos estágios da equipa profissional e de todos os escalões de formação a partir dos 13 anos de idade e onde está instalada a nova linha de “produção de talentos” do Sporting.

6.2.2 Escolas Academia Sporting pelo mundo

Segundo o relatório e contas do Sporting Clube de Portugal (2017), o clube tem vindo a desenvolver um conjunto de acções de divulgação da sua academia existindo as seguintes Escolas Academia Sporting internacionais em funcionamento:

- EAS de Toronto (Canadá);
- EAS Cano Sport Academy (Guiné Equatorial);
- EAS Cidade da Praia, EAS Mindelo, ambas em Cabo verde;
- EAS Rustenburg, EAS Nelspruit e EAS Johannesburg, a EAS Pretória na África do Sul;
- EAS Atenas, na Grécia;
- EAS Singapura;
- EAS *Ciudad* da Guatemala (Guatemala);
- EAS Alajuela (Costa Rica);
- EAS Norberto de Castro - Viana, em Angola

Estão ainda em negociação a abertura de mais Escolas Academia na Colômbia, Austrália, Grécia, Suíça, China, Angola e Moçambique.

Vigoraram ainda protocolos de cooperação com o 1º de Agosto e o Recreativo de Cáala, ambos de Angola, *F91 Dudelange* do Luxemburgo, *New England Revolution* dos EUA, Real Cartagena e *J&SM Sports Management SAS*, da Colômbia, *European Football Academy* de Inglaterra, Kairat Almaty do Cazaquistão, Al-Ittihad do Egipto,

Atlético Clube Goianense e Internacional de Portalegre, ambos do Brasil e Sporting Clube da Praia de Cabo Verde. Para Moita e Farias (2017), as parcerias pretendem-se de sucesso. Não só através do alargamento do campo de recrutamento de jovens talentos, como, sobretudo, pelo manancial de relações comerciais que se estabelecem, nomeadamente através do contacto com novos tecidos empresariais e, por consequência, com potenciais investidores.

A identificação de jovens talentos, a difusão da marca Sporting e o aproveitamento de oportunidades de negócio são alguns dos objectivos destas escolas.

Deste modo, a filosofia adaptada passa por oferecer a todos os jogadores, independentemente de raça, género, religião, ou mesmo capacidade futebolística, um ambiente de aprendizagem seguro e positivo, dando a cada jogador a oportunidade de se desenvolver ao seu próprio ritmo.

Segundo fonte oficial do clube a ordem cronológica, da entrada do conceito das escolas do Sporting, a nível internacional foi a seguinte:

- Em Fevereiro de 2009 foi oficialmente lançada a Academia Sporting África, que deveria ter sido construída em terrenos situados perto do aeroporto de Bloemfontein, prevendo quatro campos relvados, um campo de relva artificial, um ginásio, balneários, centro médico, alojamento para jogadores e treinadores, estruturas de apoio logístico e administrativo e escolar, sala de conferências, auditório e cantina. No entanto, este projecto não singrou.
- Em Abril de 2009 foi assinado um protocolo com o Santos FC de Angola que previa a criação de uma academia naquele país, onde se deveria trabalhar utilizando o modelo de formação da Academia de Alcochete, com o Sporting a comprometer-se a prestar apoio nas áreas de formação técnica, desportiva, documentação e promoção. Mas mais uma vez o projecto não vingou.
- A 24 de Abril de 2010 José Eduardo Bettencourt inaugurou em Toronto, Canadá, a primeira Escola Academia Sporting fora de território nacional, numa parceria com o Sporting Clube Português de Toronto.
- A 9 de Junho de 2010 o Sporting assinou um contrato de consultoria em formação desportiva com o Al-Ahli, da Arábia Saudita. Uma parceria com a duração de três anos, que previa a implementação de um programa de desenvolvimento desportivo ao nível dos escalões de formação do Al-Ahli, envolvendo a intervenção de toda a estrutura do futebol de formação da Academia Sporting.
- Em 21 de Janeiro de 2011 o Sporting anunciou um acordo de parceria para exploração e desenvolvimento da academia Sporting na República Popular da China e na Região Administrativa Especial de Macau.
- Com a chegada de Bruno de Carvalho à Presidência do Sporting, em 2013, a expansão das Escolas Academia Sporting no estrangeiro foi alargada, tendo o clube avançado com três academias na África do Sul.

1. A primeira foi inaugurada em Rustemburgo, a Março de 2015. Em *Bedfordview* e em *Nelspruit* foram inauguradas as seguintes, já em Setembro 2016,
 2. Em Cabo Verde, na cidade de Praia e no Mindelo, foram inauguradas duas escolas em Março de 2016
 3. Em Espanha foi inaugurada, uma escola em Getafe, a Outubro de 2016;
 4. Foi aberta também em Atenas na Grécia, uma academia em Novembro de 2016;
 5. Em Março de 2017, foi estreada na Costa Rica outra escola;
 6. Em Abril de 2017, foi criado o protocolo de abertura da EAS Norberto de Castro em Angola;
 7. Por último, em Maio de 2017, foi inaugurada a academia Sporting em Singapura.
- Para além das academias recentemente inauguradas, tal como referido anteriormente ficaram estabelecidos diversos protocolos com clubes e outras entidades desportivas.

6.3 Fundação Sporting

Segundo o *site* oficial do Sporting (Acesso em: 25 Junho 2017), o Sporting pratica desde sempre acções solidárias, tanto através de iniciativas próprias como em parceria com outras entidades, em muitos casos correspondendo a solicitações das mais diversificadas origens.

Em 2006, o clube criou uma secção designada por “Sporting Solidário”, que até à criação da Fundação Sporting, desenvolveu um conjunto de acções meritórias.

De acordo com o *site* oficial do clube (2017), os principais objectivos passam por:

1. Proporcionar a crianças e jovens em risco e idosos, o acesso à cultura, mais especificamente a eventos de teatro.
2. Beneficiar instituições e população desfavorecida, com roupa, brinquedos e alimentos.
3. Mobilizar a sociedade portuguesa, sensibilizando-a para a compreensão dos fenómenos da pobreza e exclusão social enquanto violações de Direitos Humanos e promover a assimilação de regras e valores sociais com um trabalho regular em conjunto com as crianças e jovens carenciados e com necessidades especiais.
4. Proporcionar a crianças e jovens em risco, visitas de estudo em Portugal, a pontos de interesse cultural e histórico.
5. Possibilitar a crianças e jovens desprotegidos, a assistência a treinos e jogos das diversas modalidades do Sporting.

A nível internacional, a fundação Sporting alcançou os seguintes feitos:

- Participação em Manchester no Estádio *Old Trafford*, numa conferência da EFDN, que reuniu 30 clubes europeus para falarem sobre os seus projectos de responsabilidade social.
- Participação em Roma, numa conferência da EMSCA, organizada pela S.S. Lázio, juntamente com outros 10 clubes europeus, com o objectivo de lançar um projecto conjunto a nível Europeu de promoção da prática desportiva de diversas modalidades.
- Participação em Varsóvia, no Mundial de futebol para crianças e jovens Institucionalizados, onde foram levados um grupo de 10 jovens institucionalizados à Polónia, para participar na competição.
- Deslocação a Luanda, para desenvolver parcerias com instituições locais, nomeadamente com o 1º de Agosto e a Fundação Aldeia das Artes.

Segundo a apresentação do relatório e contas do clube (2017), o Sporting é conhecido como um clube formador e tem pessoas competentes nessa matéria. Assim foi decidido desenvolver produtos no sentido de trabalhar esta área para que os vários funcionários pudessem criar uma oferta unificada, potenciando o clube como marca de formação, não só a nível interno, como comunitário, agregando à marca Sporting, já associada à formação, a expansão à sociedade civil.

Foi nesse sentido que se promoveu a criação da marca *Sporting Training Academy*. Esta marca pretende congrega, de forma integrada, toda a oferta formativa do clube no âmbito desportivo. A visão passa pela concepção, implementação e avaliação de programas formativos que primem pela qualidade e diferenciação a nível nacional e internacional.

Este conceito está alinhado com os valores da marca Sporting, dado a excelência no desenvolvimento de atletas, realizado pelos profissionais que trabalham no clube e na SAD. A marca desenvolve produtos específicos para as áreas da educação, saúde, performance e treino e gestão.

De seguida, apresenta-se o âmbito de atuação do Sporting, junto dos países que formam a CPLP.

6.4 Espaço CPLP

Para além das EAS já inauguradas noutros países, bem como os protocolos/parcerias gerados com clubes internacionais, torna-se conveniente abordar mais precisamente a internacionalização da marca Sporting, no espaço lusófono, na medida em que é neste espaço internacional que o Sporting, se encontra mais presente.

A língua ainda hoje desempenha um papel fundamental e unificador entre as pessoas e, nesse sentido, serviu de base à criação da Comunidade dos Países de Língua

Portuguesa (CPLP), que representa uma realidade bastante significativa pela sua dimensão, pelo seu potencial e pela sua margem de progressão (Redondo, 2008).

A Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) é uma organização internacional gerada por países lusófonos, cujo objetivo é o aprofundamento da amizade mútua e da cooperação entre os seus membros. Para Redondo (2008), os grandes objectivos que estão na base da formação da CPLP passavam pela importância dos países de língua portuguesa funcionarem como um bloco, em termos de diplomacia, promovendo posições comuns e um sentimento de unidade.

Deste modo, segundo o jornal oficial do clube, numa notícia publicada em 12 de Fevereiro de 2016, o Sporting Clube de Portugal integra o Centro Empresarial da CPLP. *“Esta integração foi o corolário e o reconhecimento da política do Sporting no espaço da lusofonia, onde é um parceiro conhecido pela antiguidade e reputado pela aposta integrada no desenvolvimento da cooperação, no apoio ao desporto e nas potencialidades do mesmo como veículo de crescimento individual e de integração social dos praticantes.”* Os laços entre o Sporting e os países do espaço da CPLP são estreitados pelas seguintes iniciativas:

- Presença do clube nas academias que apoia em Angola, na Guiné Equatorial e Cabo Verde;
- Parcerias de cooperação com o Recreativo de Caála e o 1.º de Maio;
- O protocolo firmado com o Governo de São Tomé e Príncipe;
- Diversas acções no terreno protagonizadas em Moçambique, Timor e Guiné Bissau.

Segundo o jornal oficial do Sporting (2016), esta presença e aposta no desenvolvimento do desporto nos países membros da CPLP encontra reconhecimento e consolidação com a integração no Centro Empresarial da CPLP.

Segundo Abdula (2016), para a Confederação Empresarial da CPLP reveste-se de enorme orgulho e satisfação contar entre os seus novos associados com uma instituição centenária com um historial tão rico como o Sporting Clube de Portugal. Para este autor, aos valores do seu ecletismo e forte presença em todo o espaço CPLP, a marca Sporting será um aliado de peso em transformar esta comunidade num espaço de ambição e afirmação permanente com os olhos postos no futuro.

Com a contextualização feita à internacionalização da marca Sporting, tendo em conta os pontos que foram julgados adequados para esta fase do estudo, conclui-se este capítulo.

De seguida serão apresentadas as conclusões retiradas do estudo, indo ao encontro da resposta à pergunta de partida do trabalho.

7 – Conclusões

O foco da dissertação foi centrado na questão de partida, designadamente, “qual o modelo de internacionalização da marca Sporting”. Este estudo foi concretizado com base em análise documental apoiado por um estudo qualitativo, através de entrevistas.

A revisão da literatura baseou-se nas teorias de internacionalização, a importância da marca, o valor das parcerias e por fim o *marketing* desportivo. A partir da explicação destes conceitos tornou-se possível consolidar um suporte estrutural para o estudo.

De acordo com a revisão bibliográfica infere-se que o Sporting já está identificado com as práticas da Era Digital, como se pode comprovar através da importância que as redes sociais adquiriram na gestão do clube, o que vai ao encontro de Constantinides e Fountain (2008) quando sugerem que as redes sociais permitem uma mudança, com a criação de novas oportunidades para os *marketeers* interagirem e conhecerem o consumidor.

O facto do Sporting, apresentar uma cultura ligada às novas tecnologias, em particular ao nível do *marketing* desportivo desenvolvido pela estrutura do clube, permite-nos sugerir que esta política vai ao encontro das características da Era Digital, não só através do recurso às redes sociais mas também utilizando diversos tipos de serviços digitais, para transmitir a mensagem que pretende. Na realidade, observa-se uma tendência ligada às novas tecnologias que os clubes de futebol podem explorar, como forma de propagar a sua marca, e divulgar os seus produtos e serviços, quer a nível nacional mas essencialmente a nível internacional. Isto é algo a que Lendrevie *et al* (2015) considera como a aplicação da ciência e da tecnologia, através do conhecimento, permitindo mudanças estruturais com efeitos poderosos sobre o mercado e a distribuição de recursos.

Para o estudo da McKinsey (2016), o surgimento das plataformas digitais intensificou os impactos sociais e económicos da economia digital.

Deste modo, torna-se fulcral continuar a obter total proveito das páginas oficiais de *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter*, bem como do *website* oficial do clube, para que todos os seguidores consigam estar constantemente atualizados relativamente a notícias de todas as atividades em que o clube está inserido, respondendo assim às expectativas de todos os adeptos, o que está de acordo com Dias (2011) quando sugere que a comunicação é, indiscutivelmente, um ponto-chave para os responsáveis pelo *marketing* e gestores em geral.

É fundamental que os adeptos não percam o seu comprometimento com o clube, nem que se desvança o interesse pelo mesmo. Assim, no mercado altamente competitivo e de mudanças abruptas e assimétricas, é essencial “a marca” permanecer, sempre, aberta a

medidas de *marketing* inovadoras que seguem o caminho das novas tecnologias, sendo que para Carvalho (2011), a noção de desenvolvimento está intimamente ligada ao processo de evolução e utilização da tecnologia.

O trabalho permite demonstrar que o clube pode, ainda, otimizar as oportunidades que a chegada da Era Digital originou, utilizando as ferramentas certas, para explorar novos mercados com um *marketing* desportivo produtivo e inovador na perspectiva estratégica de atrair novos adeptos.

Na realidade, o clube ostenta particularidades singulares que são bastante valorizadas pelos apreciadores de futebol, o que está de acordo com Lendrevie *et al* (2015), quando sugerem que o *marketing* está associado à utilização das tecnologias de informação, na medida em que estas permitem reduzir custos e acrescentar produtividade aos serviços comerciais e de *marketing*, para além de serem uma fonte significativa de inovação.

Igual respaldo encontra, Manyika *et al* (2016) quando refere que as tecnologias digitais ao se disseminarem com rapidez, oferecem a chance de prestar serviços financeiros a um menor custo e de forma rentável, aumentando a inclusão financeira e possibilitando ganhos em toda a cadeia de valor.

Relativamente à metodologia de investigação, assentou num estudo qualitativo com recurso a três entrevistas. Estas possibilitaram compreender e recolher indicadores preciosos sobre a temática da internacionalização da marca Sporting. Aos entrevistados foram colocadas seis questões: a questão de partida, e cinco questões de pesquisa, que surgiram durante a execução do projeto.

Assim, vale recordar o conjunto de questões efetuadas:

- De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?
- Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?
- Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?
- Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?
- Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?
- Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

De acordo com os testemunhos recolhidos, tornou-se possível perceber que:

- i. Existem mercados bastante atraentes nos quais uma possível entrada do Sporting pode ser bem-sucedida e originar não só receitas a curto prazo como seguidores a longo prazo, desde que seja empregada a estratégia mais adequada.
- ii. Particularidades como ser o único clube no mundo que formou dois atletas que venceram “Bolas de Ouro”, ou como na recente vitória histórica da selecção do Euro 2016, terem jogado dez jogadores formados na Academia do Sporting, confere uma elevada visibilidade a nível institucional, desportivo, social e económico, a nível mundial, que lhe permite estar em constante evolução e satisfazer as cada vez mais rigorosas necessidades dos seus adeptos. Esta projecção também confere a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas a nível mundial, internacionalizando e valorizando a marca Sporting.
- iii. O modelo de internacionalização passa por dar continuidade à formação de jogadores de qualidade internacional, como tem vindo a acontecer, bem como o recurso à criação de parcerias com clubes internacionais, e também o aproveitamento dos jogadores da equipa principal, como os principais promotores da marca Sporting nos mercados internacionais.
- iv. Existe margem para a marca Sporting desenvolver a sua notoriedade internacionalmente, pois actualmente está envolvido em diversos projetos, destacando-se o projeto das Escolas Academia Sporting, que podem ter o fim de descoberta de jovens talentos, mas também de gerar oportunidades comerciais interessantes, que possam contribuir para gerar mais receitas para o clube.

Com o apoio das entrevistas tornou-se possível obter respostas àqueles que foram considerados os objetivos principais do estudo, conseguindo-se perceber i) o enquadramento da marca Sporting a nível nacional e internacional, ii) a margem de progressão que a marca tem para crescer, iii) e que a principal imagem de marca do Sporting a nível internacional, é a “Academia de Alcochete” devido à quantidade de referências a nível mundial que tem produzido.

No capítulo relativo à história e contextualização do Sporting, foi possível inferir nas entrevistas, a “marca Sporting” tem uma identidade forte e distinta, assente numa organização desportiva eclética com diversas conquistas que lhe conferem uma elevada reputação nacional e internacional o que está de acordo com Viegas (2015) quando sugere que “uma marca forte, será sempre um activo promotor de competitividade da empresa e da sua oferta, atraindo melhores públicos, parceiros e investidores, porque, mais de que um nome, uma marca reflecte uma identidade”.

Para esta autora, a marca, e a identidade que a acompanha, “sustenta um processo lato de criação de valor motivado por objetivos que podem ser estratégicos - posicionamento, parcerias, notoriedade, reputação - ou táticos - comunicação da oferta, captação de clientes, desenvolvimento de parcerias e de projectos mitigadores de custos ou incentivadores à captação de investimento direto ou à aplicação de objetivos de responsabilidade social”.

Foi, ainda, possível apurar que a Academia é a denominada “linha de produção de talentos” do Sporting e é o local de trabalho de todo o futebol do clube, ao nível da preparação e dos estágios da equipa profissional, bem como de todos os escalões de formação.

Segundo o *site* oficial do Sporting Clube de Portugal (2017), a Academia tem, pois, como principal finalidade a formação de jovens jogadores, aptos a enveredarem por uma carreira, no mundo cada vez mais competitivo do futebol profissional, permitindo ao clube gerir o futuro do seu plantel profissional numa ótica de desenvolvimento sustentado.

À parte das equipas que atuam na Academia, destaca-se também o projeto das EAS, na medida em que é possível testemunhar a quantidade de escolas já inauguradas em território nacional, e fundamentalmente no estrangeiro.

Para além, dos objetivos de nível desportivo é de realçar diversos projetos em que o clube está inserido, nomeadamente a “Fundação Sporting”, criada com o fim de ajudar em acções solidárias, tanto através de iniciativas próprias como em parceria com outras entidades.

Por outro lado a criação da marca “*Sporting Training Academy*” visa desenvolver produtos específicos para as áreas da educação, saúde, performance e treino e gestão, para além da ação do clube no espaço CPLP, onde é um parceiro conhecido pela antiguidade e considerado pela aposta integrada no desenvolvimento da cooperação, no apoio ao desporto e nas potencialidades do mesmo como veículo de crescimento individual e de integração social dos praticantes.

Em jeito de conclusão, após o trabalho de investigação desenvolvido para ir ao encontro da resposta à questão de partida, constatámos que o fenómeno da internacionalização tem vindo a adquirir um protagonismo notável no atual contexto de globalização económica e que os processos de internacionalização constituem, efetivamente, uma das formas mais eficazes de desenvolver e potenciar as vantagens competitivas, dado que promovem a competitividade internacional da empresa (Root, 1994).

É possível aferir que o modelo de internacionalização do Sporting passa por instalar noutros países, estrategicamente escolhidos, aquela que é a grande imagem do Sporting. Deste modo, o projeto de alargar globalmente, o conceito e a filosofia praticada na Academia de Alcochete é realizado através da instalação de escolas de formação noutros países de modo a que o clube consiga ampliar a base de prospecção de potenciais jogadores do clube, assim como conquistar mais adeptos a nível internacional.

Aliado ao processo de internacionalização, importa referir a mais-valia da criação de parcerias, na medida em que estas contribuem para disseminar a marca Sporting, pelos

mercados em que os parceiros estão inseridos, e também indo ao encontro do que Hennart e Zeng (2002) afirmam, quando sugerem que as empresas quando participam em processos de parceria, tendem a internalizar (absorver) o conhecimento com que cada empresa contribui para a aliança. Por isso, torna-se fulcral que o clube continue a criar parcerias a nível internacional, que podem servir no processo descoberta de jovens talentos, e também de originar oportunidades económicas atraentes.

Reconhecidas as principais conclusões, de seguida serão mencionadas algumas limitações e serão dadas algumas pistas para futuros trabalhos de investigação.

Limitações e sugestões para futuras Investigações

No decorrer deste projeto surgiram algumas dificuldades e obstáculos que tiveram de ser ultrapassados de modo a aumentar a probabilidade de sucesso do trabalho.

A internacionalização das marcas de clubes de futebol é uma área com pouco conhecimento disponível, devido a estar ainda em fase embrionária. Com este trabalho de investigação, acredita-se que seja possível aclarar e unir alguns conceitos.

Outra das dificuldades encontradas foi a quantidade de informação não oficial que aparece, para além da dificuldade em obter informação concreta e fidedigna.

Relativamente a recomendações para futuras investigações, visto que a marca Sporting tem uma envolvente bastante expressiva a nível nacional e internacional, pelo facto de o Sporting ser considerado um clube eclético, poderá ser interessante ser estudo de diversas temáticas relacionadas com a internacionalização do Sporting, a nível de uma modalidade em concreto.

Outra investigação que pode ser interessante será a análise da possibilidade de implementação de diferentes iniciativas de *marketing* desportivo inovadoras, tendo em conta as vantagens da Era Digital.

Poderá ser também atraente, ser alvo de estudo, o nível de satisfação e o relacionamento dos adeptos, com o clube tendo em conta a escassa conquista de títulos, na modalidade de futebol, e de qual o motivo para se manterem fervorosamente ligados ao clube.

Bibliografia Geral

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity : gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.
- Batista, C., & Narciso, G. (2013). *Migrant Remittances and Information Flows: Evidence from a Field Experiment*. Lisboa: NOVAFRICA.
- Baxter, M., & Allwright, L. (2015). *Opportunities to Improve Financial Inclusion in Mozambique*. Moçambique.
- Beamish, & Calof. (2003). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. Elsevier.
- Bernard James Mullin, S. H. (2000). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). *O prisma da internacionalização: um estudo de caso*.
- Carvalho, R. M. (2011). *Compreender + África: fundamentos para competir no mundo*. Lisboa: Temas e Debates.
- Carvalho, R. M. (2011). *PARCERIAS – Como criar valor com a internacionalização*. Lisboa: Bnomics.
- Carvalho, R. M. (2014). *A força das coisas: Diário de um futuro lusófono*. Lisboa: Bnomics.
- Catavelos, P., Freire, C., & Trindade, R. (2016). *Ele está a ligar-nos. Exame*.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt. (2003). *European Journal of Marketing*. MCB UP Ltd.
- Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). *Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*
- Darder, & Barber. (2004). *DIRECCION DE EMPRESAS INTERNACIONALES*. PEARSON EDUCACION.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Livros d'Hoje.
- Doz, I., & Hamel, G. (2000). *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa, Monitor.

- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Fullerton, S. &. (2008). *The four domains of sports marketing a conceptual taxonomy*. Sport Marketing Quarterly.
- Gautham. (1 de Novembro de 2015). *A Brief History of Digital Currency*. Obtido em 05 de Fevereiro de 2016, de News Bitcoin News Service: <http://www.newsbtc.com/2015/11/01/a-brief-history-of-digital-currency/>
- George R. Milne, M. A. (1999). *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*. Jones & Bartlett Learning.
- Goldenberg, M. (2004); *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro. São Paulo. Editora Record; 8ª edição.
- Gouveia, J. B. (2008). *As estratégias de sucesso em empresas tradicionais*. Gestão.
- Guaiaguaia, A., & Zvarevashe, W. (2016). *Pesquisa sobre o Setor Bancário*. Moçambique: KPMG Auditores e Consultores SA.
- HAN, S. DIEKMANN J. (2001) "*Approaches for Making Risk-Based Go/No-Go Decision for International Projects*." *Journal of Construction Engineering and Management*.
- Hawking, S. (1988). "*A Brief History of Time: From the Big Bang to Black Holes*". Bantam Dell Publishing Group.
- HEMAIS, & HILAL. (2002). *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. Rio de Janeiro.
- Institute, R. (2014). *2014 GLOBAL CSR REPTRAK® 100 ANNUAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) REPUTATION RANKING*.
- JARILLO, J. C., & MARTINEZ, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: the cases of multinational corporations. *Strategic Management Journal*.
- Jean-Noël Kapferer, G. L. (1992). *La sensibilité aux marques*. Editions d'Organisation.
- Johanson, V. a. (2013). *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. and Buckley N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kapferer, J.-N. (1997). *Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Publishers.

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. American Marketing Association.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*.

KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing*. Prentice Hall.

KOTLER, Philip, REIN, Irving and SHIELDS, Bem (2006). *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*". McGraw-Hill.

Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing*. PEARSON EDUCATION - BR.

Kraus, K. (2000). *ADVANCED DTM GENERATION FROM LIDAR DATA*.

Lange, Lee, & Dai. (2011). *A multidimensional perspective on organizational reputation*.

Larry Percy, J. R. (1992). *Psychology and Marketing: A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies*.

Leslie de Chernatony, F. D. (1998). *European Journal of Marketing*. MCB UP Limited.

Little, D. L. (1995). Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufacturers of information and communications technology products. . *Journal of Product Innovation Management*.

Lorga, S. C. e S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Love, I., & Peria, M. (2012). *How Bank Competition Affects Firms' Access to Finance*. Washington, D.C.

Macedo, M. F. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região*.

Maposa, O., & Mutsonziwa, K. (2015). *Inquérito ao Consumo FinScope Moçambique 2014*. South Africa: FinMark Trust.

Manyika, Lund, Singer, White, & Berry. (2016). *DIGITAL FINANCE FOR ALL: Powering inclusive Growth in emerging economies*. EUA: McKinsey Global Institute

Matthew B. Miles, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE.

McKinsey Global Institute (2016), *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*.

Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity.

Milkau U, Bott J. (2015). Digitalisation in payments: From interoperability to centralised models. *Journal of Payments Strategy & Systems*.

Ming, J.-F. H. (2002). Do exits proxy a liability of foreignness?: The case of Japanese exits from the US.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing*. Human Kinetics.

Mushobekwa, E. A. (2012). *Southern African Development Community*. Obtido de SADC: <http://www.sadc.int/themes/economic-development/finance/banking/>

Pedro Dionísio, J. L. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa*. Dom Quixote.

Peter Lorange, J. R. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. Blackwell.

Pires, W. (Julho de 2013). *A BANCARIZAÇÃO DA ECONOMIA NACIONAL VS TAXA DE JURO “DE MORTE”*. Obtido de Telanon: <http://www.telanon.info/wp-content/uploads/2013/07/Sistema-de-Bancariza%C3%A7%C3%A3o-1.pdf>

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Porte.

Porter, M. (2001), Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, v.79, n.3, p.63-78

Prahalad, G. H. (1989). Collaborate with Your Competitors—and Win.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Lisboa: Gradiva.

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets -revised and expanded. New York: Lexington Mass, Lexington Books.

Rostow, W. W. (1971). *Politics and the Stages of Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sá, & Sá. (2009). *Marketing Para Desporto - Um Jogo Empresarial*. Edições I.P.A.M.

Sampaio, R. (2002). *Marcas de A a Z*. Campus.

SCHARF, E. R. (2009). *PROPOSTA DE VALOR NA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA: O CAPITAL HUMANO ENVOLVIDO NA ÁREA*.

Schuler, & Tarique. (2006). *Alliance Forms and HR Issues, Implications and Significance*. O. Shenkar and J.Reuer.

SPSS Inc.2001. Pesquisa por inquérito, Lisboa: PSE- Produtos e serviços de estatística, Lda.

Stal, E. (2010). *INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E O PAPEL DA INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS*. Milton de Abreu Campanario.

Vahlne, & Johanson. (1977). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. John Cantwell.

Van Gelder, S. (2004). Global brand strategy. *Journal of Brand Management*

Wartick, S. L. (2002). *Measuring Corporate Reputation*.

Yin, R.Y. (2015), Estudo de caso - Planejamento e Métodos (5ª Ed), Rio de Janeiro: Bookman Editora.

Zottel, S., Ortega, C., & Xu, S. (2014). *Fortalecendo a Capacidade e a Inclusão Financeira em Moçambique*. Washington DC: The World Bank Washington DC.

Webgrafia

Abdula, S. (2016). SPORTING CP INTEGRA CENTRO EMPRESARIAL DA CPLP.

AICEP.(2013).
<http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Paginas/AgendaAICEP2013.aspx>.

APDSI. (2009). *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*.

Carvalho, B. d. (2015). Sporting vai lançar dez academias de futebol na China. *Sábado*.

Carvalho, B. d. (2017). Inauguração da academia do Sporting junta dezenas de adeptos.

Gonçalves, U. (2010). Teorias sobre internacionalização. Brasil.

Notícias Online. (23 de Outubro de 2014). Obtido de Jornal de Notícias Mz:
<http://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/economia/25429-servicos-financeiros-no-campo-bancarizacao-produz-resultados-assinalaveis.html>

Bem vindo a uma nova Era. (2015). *Jornal Sporting*.

(2017). Obtido de <http://www.sportingfc.co.za/AboutUs.aspx?type=0>.

Adidas. (2017). Obtido de www.adidas.com.

<http://www.forumscp.com>. (2017). Obtido de <http://www.forumscp.com>.

http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/vem_ai_uma_nova_bolha_da_s_dot_com.html

Macron. (2017). Obtido de www.macron.com.

Nike. (2017). Obtido de www.nike.com.

Wikisporting. (2017). Obtido de <http://www.forumscp.com>.

Outras Fontes Bibliográficas

Azevedo, M. (2009). *Patrocínios no futebol em Portugal: O caso do Sport Lisboa e Benfica*.

Balky, L. (2011). *O ARQUIVO NA ERA DIGITAL*.

Botelho, J. M. (2015). Internacionalização de empresas; Contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização.

Carvalho, R. M. (2010). Parcerias em processos de internacionalização: o caso português.

Dias, João Pedro (2011). “Por dentro do negócio: o *case study* de sucesso do S.C. Braga”. *Prime Books*.

Dias, P. (2015). Sporting: oportunidades e desafios de uma academia no Canadá.

Freitas, M. (2016). Inaugurada a Academia Sporting na África do Sul.

- Gama, M. (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Factores de Sucesso e da Gestão Risco em Mercados Emergentes*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa. 2011
- Godinho, R. (26 de Março de 2014). *Jornal de Negócios*. Obtido em 02 de Maio de 2016
- Farias, A. M. (2017). *Parcerias de sucesso*. *Record*.
- Frazão, J. P. (2014). *O Impacto Psicológico da Crise* (Tese de mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa).
- Kohn, K. (2007). *O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade de Informação e da Sociedade Digital*.
- Marques, T. (2015). *Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: O caso do Sporting C.P.* Aveiro.
- Mascarenhas, B. (2016). Reportagem no *Jornal Sporting* sobre a expansão do Clube pelo Mundo.
- Oliveira, C. (2013). *Criação de valor estratégico através de Digital Analytics*, (Tese de doutoramento, São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo).
- Redondo, J. V. (2008). *A importância de alianças assentes nas similitudes linguísticas: O caso da CPLP*.
- RORSTED, K. (2017). *adidas with record sales and earnings in 2016*.
- Saiote, S. (2014). *Sistema de Gestão de Performance – uma aplicação ao Multidesportivo*.
- Silva, O. L. (2010). *O IMPACTO DA ECONOMIA INFORMAL NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NA ÁFRICA SUBSARIANA*. Lisboa: ISEG.
- Sousa, H. M. (2010). *PATROCÍNIOS DESPORTIVOS DIMENSÕES MAIS VALORIZADAS NUMA CELEBRIDADE DESPORTIVA POR UM PATROCINADOR*. Lisboa.
- Teresa, D. (2014). *A MARCA PORTUGAL – PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA-PAÍS PORTUGAL*.
- Torres, A. (2016). *Economia Digital na Fileira da Indústria Gráfica: O caso da tipografia Lousanense*.
- Viegas, J. (2012). *Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon*.
- Viegas, P. (2015). *Em nome da Marca*. Lisboa.

Anexos

Entrevista Dr. Luís Roque:

- De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?

LR: Acho que pode aumentar a notoriedade de diversas formas. A nossa estratégia de expansão de marca para o exterior passa por um conjunto de atividades que vamos fazendo ao longo do ano e que são as seguintes:

Projeto Escolas Academia Sporting, que é um projeto que conta já com 26 escolas em Portugal, e é um projeto que temos vindo a internacionalizar um pouco por todo o mundo. Através deste projeto claramente elevamos a marca Sporting aos quatro cantos do mundo. Neste momento já estamos em cerca de 10 países e temos encaminhados mais 20 projetos. Diria que este é um projeto de permanência, em que arrancamos para um país e todos os dias estamos nesse país, ou seja é a marca que está todos os dias a ser representada. Este é um projeto de excelência para fazer a expansão da marca. Temos esta vertente deste projeto do futebol, mas também para as restantes modalidades. Um projeto alternativo de escolas academia Sporting modalidades, pois como sabe o Sporting tem 53 modalidades distintas.

Outros projetos que temos no Sporting, são as parcerias e protocolos criados com outros clubes espalhados por todo o mundo. Diria que esta é a terceira vertente de expansão da marca Sporting pelo mundo, porque através destes protocolos o Sporting consegue ter uma presença regular, em que enviamos técnicos a seminários a outros países, fazemos observação de jogadores, e em que há uma divulgação por parte dos parceiros desses países da marca Sporting, existindo assim esta cooperação com clubes do exterior.

Por outro lado, temos também como objetivo a disseminação da Sporting TV, pelo mundo. Como vamos estando cada vez mais espalhados pelo mundo, as pessoas também vão pedindo cada vez mais conteúdos digitais e televisivos relacionados com o Sporting, e através da exibição destes conteúdos, o Sporting vai-se expandindo cada vez mais internacionalmente.

Posso falar também das Lojas Verde, que são um instrumento de expansão da marca relevante. Através das Lojas Verde e da criação de várias Lojas Verde pelo mundo, nós também estamos permanentemente nesses países, vendendo equipamentos, vendendo merchandising, e dessa forma fazemos uma ligação com os nossos adeptos, criando mais adeptos em qualquer parte do mundo.

Para além destes fatores, temos também o tema do congresso “ The Future of Football”, na medida em que este congresso é uma parte importante deste tipo de expansão de marca. Nos últimos três anos realizamos este congresso, e recebemos em

alvalade milhares de pessoas vindas de várias partes do mundo e isso contribuiu imenso para o conhecimento da marca Sporting lá fora, e nos próximos anos contamos realizar este congresso noutra país, fora de Portugal. Este vai ser também um instrumento de propagação da marca.

- Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?

LR: A academia do Sporting é a principal imagem do clube no mundo. Esta é a grande força, o grande fator distintivo do Sporting, que distingue o clube dos outros concorrentes. O Sporting tem uma reputação enorme na área da formação. O Sporting é o único país no mundo que formou dois jogadores eleitos melhores do mundo da FIFA, Figo e Ronaldo.

Para além disso, nos feitos recentes da selecção no europeu, enquanto campeã europeia, dez dos catorze jogadores que jogaram na final foram formados na academia Sporting.

Portanto o Sporting tem uma reputação fortíssima, e é eleita todos os anos umas das três ou quatro melhores academias do mundo, e esta reputação na área da formação é aquilo que lhe dá um fator diferenciador, em relação aos restantes clubes. Por isso, o projeto da internacionalização da Academia Sporting é um projeto tão relevante no ponto de vista do Sporting, porque de facto temos esse conhecimento e temos esse aspecto diferenciador.

- Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?

LR: O Sporting tem vindo a expandir-se para todo o mundo sem deixar nenhuma parte de fora. Ainda no sábado parto para a Guatemala para abrir uma nova escola academia Sporting. Isto para dizer que estamos a crescer muito em África, na América do norte e central, iremos abrir várias academias no futuro na América do sul, estamos a preparar várias academias na Ásia, bem como na Austrália e estamos em vários pontos da Europa. Significa que vamos estar presentes em todos os pontos do mundo, mas o Sporting obviamente tem de privilegiar alguns mercados. São os mercados de forte imigração portuguesa, em países como os EUA, Brasil, Canadá, Suíça, França, Espanha. Estes são países preferenciais quando pensamos expandir o projeto.

Mas de uma forma geral nós estamos a ir para todos os países em que haja comunidades portuguesas, e mesmo para alguns países em que não haja comunidades portuguesas, mas que demonstrem vontade em nos receber.

Portanto, o Sporting está a expandir-se para os quatro cantos do mundo.

- Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?

LR: Há aqui duas vertentes. O Sporting não tem o mesmo objetivo para todo o mundo.

Temos dois objetivos distintos. Temos o objetivo comercial/económico e objetivo de descoberta de talentos. Por um lado, com o objetivo de busca de talento utilizamos o projeto das Academias Sporting, e para concretizar esse objetivo, nós sabemos que encontramos mais talento em continentes como o europeu, o africano, ou numa parte do continente americano.

Por outro lado sabemos que encontramos oportunidades económicas muito interessantes em continentes como a Ásia, designadamente em países como a China, Índia, Emirados Árabes unidos, e depois também em regiões do continente americano, onde está o Canadá e EUA. Nestes últimos temos o objetivo essencialmente de busca de oportunidades comerciais, que possam contribuir para gerar mais receitas para o clube. Esta é a nossa estratégia de expansão.

- Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?

LR: O Sporting tem hoje em dia um ativo muito importante que é a Academia do Sporting, e o facto de esta ser uma academia de excelência e de ter no mundo inteiro esta reputação.

Beneficiamos muito de ter aquele que é considerado o melhor jogador do mundo no ativo, ser um produto da formação da academia do Sporting. Creio que uma barreira que não existe hoje, mas poderá existir um dia poderá ser se o Sporting não tiver estas referências mundiais no ativo.

É importante que o Sporting continue a gerar talento para se manter ao mais alto nível nos mais importantes campeonatos e equipas do mundo, e isso é garantia que a produção a nível da formação do Sporting continua a ser muito boa. Considero este fator uma possível ameaça, mas não encontro muito mais barreiras.

Quem tem o mix de proposta e oferta que o Sporting tem, vejo mais oportunidades no mundo inteiro, do que barreiras.

- Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

LR: O nosso modelo passa por propagar diversas atividades/projetos no exterior. Por um lado através das Escolas Academia Sporting relacionadas ao futebol e relacionadas às modalidades, depois através conteúdos digitais e televisivos, da loja verde e derivações da loja verde onde se possa vender equipamentos ou *merchandising* do Sporting, e também os através dos congressos “*The Future of Football*”, que são um instrumento relevante de expansão da marca Sporting.

Diria que através destes cinco braços nós estamos a fazer a estratégia de expansão do Sporting no mundo.

Entrevista Dr. Pedro Morgado:

- De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?

PM: A marca Sporting é reconhecida internacionalmente acima de tudo pelo futebol e pela formação de jogadores. As pessoas chegam de um país como a china, por exemplo, não conhecem o Sporting enquanto clube, mas reconhecem neste clube os talentos que o clube criou através de jogadores de nível mundial como o Cristiano Ronaldo, Figo, Quaresma, Nani, Simão, e esta é a forma como nós nos apresentamos lá fora, e como nós tentamos expandir a nossa marca internacionalmente.

- Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?

PM: O Sporting formou estes jogadores todos de renome mundial, que citei na anterior resposta, na Academia. O nosso objetivo é de facto, passar lá para fora estas aprendizagens e a forma como o fazemos, daí a importância da academia, porque o que nos fazemos a nível internacional acima de tudo passa por criar escolas de futebol, ou parcerias com clubes internacionais, com a metodologia Sporting.

Temos muito cuidado com isso, porque é muito fácil chegarmos a países e dizermos que somos o Sporting e que criamos os melhores jogadores do mundo, mas depois temos que ter muito cuidado como passamos a mensagem. O importante para nós é chegar a um país e demonstrar nesse país a forma como trabalhamos, e acompanhar o processo. Normalmente colocamos nesse país pessoas formadas pelo Sporting e depois essas pessoas serão responsáveis pela transferência de “*know-how*”, e da imagem do clube, para esse país e para alguns técnicos desses países onde pretendemos implementar a nossa cultura.

- Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?

PM: Neste momento estamos numa fase de abrir as portas ao mundo. Estamos já em quatro continentes. Falta só a Austrália que será o próximo caso, pois iremos ter uma parceria nesse continente. Mas há mercados que são emergentes, como a China, e os países do Médio Oriente. Aqui não só temos a vertente de recrutamento de jogadores, mas essencialmente a vertente financeira, pois são países que tem muito potencial económico e que nós através da criação de parcerias e abertura de academias com esses países, poderão ser potenciados outro tipo de negócios.

- Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?

PM: Nós neste momento, não temos estado tanto à procura. Felizmente há muita gente que tem procurado o Sporting pra criar diversos tipos de parcerias. A estratégia passa por expandir ao máximo a marca Sporting, dando a conhecer o Sporting, em vários países e continentes, para que de facto sejamos mais reconhecidos a nível internacional não só através do futebol, mas por ser um clube formador e eclético.

- Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?

PM: Há sempre barreiras. Acima de tudo temos que perceber a cultura de cada país onde queremos trabalhar. A nossa forma de estar não é chegar e impor a nossa realidade. Nós temos que nos adaptar às diferentes realidades. Se por exemplo formos para um país do Médio Oriente, sabemos que há questões culturais que têm de ser muito cuidadas. As pessoas desses países ainda são muito cépticas quando alguém chega com ideias e princípios diferentes dos que são praticados localmente.

É preciso trabalhar em conjunto e a partir daí criamos uma estratégia para implementar o que quer que seja. Portanto a barreira cultural é um problema que temos que ultrapassar.

- Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

PM: O modelo de internacionalização passa pela abertura de escolas de futebol fora do país, parcerias com clubes que tenham potencial de recrutamento e por consequência intercâmbios de jovens jogadores com potencial.

Depois existe também o projeto da criação de “*training camps*” que consiste em trazer jovens de outros países para conhecer a realidade do Sporting, em que convivem

com os jogadores do Sporting na Academia e vivem como jogadores de futebol profissionais, ou então organizamos estes “*training camps*” noutros países que procurem os nossos serviços. Estes treinos são dados por equipas técnicas compostas por treinadores do Sporting, e acaba por haver uma grande divulgação da imagem do clube.

Existem também outros modelos de internacionalização em que há uma grande divulgação da marca Sporting como as “*Summer Camps*”, que são vistas como as férias academia Sporting que decorrem nos meses de Julho e Agosto, e que têm uma vertente internacional muito grande, na medida em que vêm muitas crianças de fora do país para fazer umas férias desportivas na academia. Este também é um momento de grande expansão da marca, pois já recebemos muitos jovens vindos do Brasil, China, e também de muitos pontos da Europa, muitas vezes ligados a comunidades portuguesas.

Entrevista Dr. Bruno Patrão:

- De que maneira, a marca Sporting pode aumentar a sua notoriedade, a nível internacional?

BP: Esse ponto pode ser atingido de várias formas. A primeira pode ser através da internacionalização dos seus ativos. O Sporting se tiver jogadores influentes a nível internacional, estes acabam por ser embaixadores da marca Sporting, nos seus países de origem e isso nós podemos apurar bastante bem através das redes sociais, através das mensagens que recebemos. Por exemplo quando tivemos o Slimani a jogador no Sporting, nós aumentamos brutalmente a nossa comunidade de seguidores argelinos, e portanto esse é um primeiro passo que é quase imediato, através dos jogadores tornamos-nos mais próximo dos seus países.

Por outro lado, o Sporting está a desenvolver alguns produtos para trazer para si, os seguidores desses jogadores, mas sobretudo portugueses que estejam lá fora, há comunidade internacional que segue o Sporting, utilizando a parte digital para estes adeptos acompanharem o dia-a-dia, e todas as notícias do Sporting, para assim criar uma maior proximidade com todos os adeptos do clube a nível internacional e estarem mais ativos na vida do clube.

Isto do ponto de vista de marketing. Porque ao nível do futebol, por exemplo fazendo uma pré-época num determinado país, também acabamos por nos mostrar nesse país.

- Qual o papel da academia de Alcochete no processo de internacionalização?

BP: A academia tem um papel muito importante não só pelos jogadores que lá tem, alguns que até vêm de fora, mas também pelos polos internacionais, que ajudam a elevar o seu valor, mas a principal valia da academia é nos podermos dizer os atletas que foram formados na Academia. A formação do Sporting é tangibilizada no espaço da Academia que é muito reconhecida internacionalmente. Nós somos o único clube do mundo que formámos “dois bolas” de ouro, e ter dez jogadores formados na Academia de Alcochete, na final que a selecção nacional venceu o Europeu, também é outro fator diferenciador de qualidade daquilo que é feito na Academia, e portanto não há melhor forma de internacionalizar a nossa Academia do que através da exibição destes feitos.

- Quais os novos mercados, que podem vir a ser explorados?

BP: Há mercados que podem vir a ser explorados em função dos jogadores que nós temos. Isso pode até desviar um bocadinho da nossa estratégia. Por exemplo quando tínhamos o Shikabala, o Egipto não estava no radar do Sporting, mas começou a estar no momento em que o Shikabala veio e trouxe os seus milhares de seguidores.

Acho que no futuro o Sporting poderá explorar o mercado Asiático. O Sporting tem que desenvolver uma estratégia de aproximação comercial e de marketing a este mercado, sobretudo à China.

- Qual a estratégia que está a ser posta em prática para a exploração de novos mercados?

BP: O mercado asiático é um mercado complicado, onde não temos grande conhecimento. Estamos a procura dos melhores parceiros para nos ajudarem a estar lá, e estamos à procura de conhecer esses mercados para poder desenvolver essa estratégia, ou seja, os hábitos são diferentes, a relação com as marcas é diferente, o poder económico é diferente, o que é válido para um europeu não é válido para um asiático, e diria que nesta fase estamos a estudar o mercado de duas formas.

A primeira é à procura dos melhores parceiros para nos ajudarem a entrar lá, pois há uma série de barreiras à entrada, e há um controlo governamental grande ao que podemos fazer, e precisamos de ter bastante atenção a isso.

A outra forma passa por estudar o mercado chinês enquanto consumidores e enquanto potenciais investidores/compradores da marca Sporting, para perceber qual a melhor forma de alcançar os objetivos propostos.

- Quais as potenciais barreiras, à expansão da marca Sporting?

BP: As barreiras são mais ao nível da língua. Se quisermos entrar, por exemplo, no mercado Árabe ou no mercado Chinês, há a barreira linguística que é grande. São países que ainda não dominam o inglês também.

Diria que a língua é uma potencial barreira. Hábitos culturais também sem dúvida. Depois outras medidas que podemos desconhecer. Por exemplo, na China existe um apertado controlo ao nível das redes sociais, tanto que o *Facebook* lá não existe. Os chineses utilizam uma rede social diferente. Ou seja, são este tipo de desconhecimentos que temos, que se podem constituir barreiras à expansão da marca.

- Qual o modelo de internacionalização da marca Sporting?

BP: O sucesso de internacionalização da marca Sporting passa por perceber quais são os mercados que podemos chegar com facilidade, utilizar os jogadores como os principais ativos e os principais promotores da marca Sporting nos mercados internacionais, os jogadores que sejam desses países e os jogadores que já tenham notoriedade.

Utilizar a história do Sporting quer recente, quer a passada, para poder alavancar a marca Sporting, e no fundo criar produtos de interesse e de relevância para o mercado internacional, que não são os mesmos forçosamente que os do mercado nacional.

Por exemplo um sportinguista que esteja em França tem menos acesso a notícias e a conteúdos do que se passa no Sporting, do que um sportinguista que esteja em Portugal.

Portanto nós temos que criar e adaptar aquilo que temos, de modo a satisfazer as necessidades/vontades e ambições e sobretudo as expetativas de quem está lá fora.