



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

João Miguel Duarte Pereira

Plano de Internacionalização da marca UpSport

Coimbra, abril 2022



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

João Miguel Duarte Pereira

Plano de Internacionalização da marca “UpSport”

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizado sob a orientação da Professora Doutora Anabela de Figueiredo Marcos e a supervisão de Rui Pereira.

Coimbra, abril de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

"Se não estivermos dispostos a pagar um preço por nossos valores, se não estivermos dispostos a fazer alguns sacrifícios para realizá-los, então deveríamos nos perguntar se realmente acreditamos neles."

Barack Obama

DEDICATÓRIA

Aos meus avós e avó paterna, mas, em especial à minha avó materna, que me tem ajudado bastante e que me transmitiu valores que levarei sempre como ideais.

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer primeiramente aos meus pais que sempre desempenharam um papel fundamental no garante da minha educação, proporcionando-me as melhores condições e apoio nas minhas decisões, que me permitem reconhecer que o meu sucesso profissional está inteiramente à minha responsabilidade.

Aos meus tios, que são como os meus segundos pais e me ajudaram incondicionalmente em vários momentos da minha vida e que tornaram, muitas vezes, toda esta caminhada mais fácil.

Devo especial agradecimento aos meus primos de Lisboa pela transmissão de valores, sentimentos muito positivos e amizade.

Guardo um grande agradecimento ao meu amigo e companheiro Marcelo Marques, que me acompanha desde a licenciatura até este mestrado, sendo o meu fiel companheiro de trabalhos, emoções ou momentos, um verdadeiro colega e irmão que levo para vida e também a quem devo um grande sentimento de gratidão.

Jamais poderia esquecer o meu irmão e sua noiva, que me acompanham há largos anos e de quem gosto muito, no entanto, devo um especial agradecimento ao meu irmão, a pessoa mais importante da minha vida, o grande companheiro de vida e de trabalho, pois partilhamos histórias, momentos, lutas e sonhos, o meu irmão no verdadeiro sentido da palavra, o amigo mais antigo.

Por falar em irmãos, não poderia esquecer o meu amigo Cristóvão Monteiro, uma pessoa incrível, com um carácter e lealdade inigualáveis, o melhor amigo e companheiro. Tudo o que pudesse dizer nestes agradecimentos iria ser redutor para a pessoa e amigo que é. Direciono para este meu amigo um grande agradecimento e sentimento de gratidão.

À minha orientadora de projeto, professora doutora Anabela Marcos, que teve muita paciência e empenho nos momentos em que precisei de ajuda, partilhando conhecimentos valiosos.

Agradeço também ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra que me proporcionou diversos conhecimentos e competências técnicas para a minha carreira profissional.

Por último, quero valorizar tudo o que a minha namorada Patrícia fez por mim ao longo deste percurso como estudante, a melhor e maior companhia que tive, esteve comigo em todos os momentos, tanto maus como bons, um dos melhores guias e porto de apoio nestes anos, um carácter enorme, com ideais muito vincados e inegociáveis, sendo um verdadeiro exemplo para mim de amizade e força. A ela irei dever sempre muito amor e gratidão.

RESUMO

A exigência e a competitividade empresarial têm vindo a tornar-se cada vez maiores, devido a fenómenos como a globalização e o desenvolvimento tecnológico. O nível de informação e exigência dos consumidores vai aumentando, tornando o mercado mais exigente e necessitado de novas soluções que acompanhem estes desenvolvimentos. Assim, é fundamental que Portugal tenha capacidade de inovar em termos de produtos, processos e serviços, de forma a tornar-se cada vez mais importante a promoção do empreendedorismo para que mais soluções existam e sejam criadas.

A acompanhar este fenómeno, está o setor desportivo, que, cada vez mais, tem um impacto direto no dia a dia das sociedades a nível global, nomeadamente a nível socioeconómico. Este facto é evidenciado pelos números que se vão apresentando, ao nível da empregabilidade que o desporto gera, pelo impacto que exerce nos PIB nacionais ou até mesmo pelos níveis de saúde mental e física que tem a capacidade de criar. Deste modo, é fundamental que este setor seja acompanhado das novas tendências digitais.

Destaca-se, assim, o papel das redes sociais, que estão cada vez mais presentes no quotidiano das sociedades, com um conjunto de características que trouxeram um novo paradigma, tanto às pessoas a nível individual, como às organizações, permitindo que todos se concentrem num espaço comum e possam quebrar barreiras. Este novo paradigma trouxe oportunidades e desafios também para as organizações, podendo aproximar-se dos seus públicos-alvo, realizar um processo de comunicação e divulgação mais eficaz e globalizado.

Possibilita, assim, realizar um processo de internacionalização, com recurso a diversas estratégias e ferramentas, que permitem que este se torne mais rápido e direcionado para o espaço em que se pretende internacionalizar e para onde querem exportar os seus produtos e marca.

O papel que um plano de internacionalização assume, assente no conhecimento do contexto do mercado desportivo no digital, é fundamental para o crescimento e estabelecimento de uma marca num mercado específico, para o qual se pretende estabelecer e posicionar, de modo a ganhar notoriedade e levar o seu produto até esse mesmo mercado.

Palavras-chave: Plano de Internacionalização, Marketing Internacional, Desporto, Rede Social Desportiva, UpSport

ABSTRACT

Demand and business competitiveness have become increasingly greater, due to phenomena such as globalization and technological development. The level of information and demand from consumers is increasing, making the market more competitive and in need of new solutions capable of follow these developments. Thus, it is essential that Portugal has the capacity to innovate in terms of products, processes and services, to allow the promotion of entrepreneurship, which is capable to create more solutions.

Accompanying this phenomenon, comes the sports sector, which increasingly has a direct impact on the daily lives of societies at a global level, especially in a socio-economic level. This factor is denoted by the numbers that are being presented, in terms of employability that sport generates, the impact on national GDP or even the mental and physical health that it has the capacity to create. Thus, it is essential that this sector is accompanied by new digital trends, to respond to the maximum difficulties and needs that are still being felt.

This highlights the role of social networks, which are getting more present in the daily lives of societies, with a set of characteristics that have brought a new paradigm to both individuals and organizations, allowing everyone to concentrate in a common space. and they can break down barriers, such as language or place of residence, allowing people from all over the world to interact.

This new paradigm also brought opportunities and challenges for organizations, being able to get closer to their target audiences, carry out a more effective and globalized communication and dissemination process to carry out a process of internationalization, using various strategies and tools that allow this to become faster and directed to the space where you want to internationalize and where you want to export your products and brand.

In this perspective, the role that an internationalization plan assumes, based on knowledge of this context of the digital sports market, is fundamental for the growth and establishment of a brand in a specific market, for which it is intended to establish and position, in order to win reputation and take your product to that same market.

Keywords: Internationalization Plan, International Marketing, Sport, Social Sports Network, UpSport

ÍNDICE

PENSAMENTO.....	v
DEDICATÓRIA	vi
AGRADECIMENTOS	vii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
Índice de Tabelas	xiv
Índice de Figuras.....	xv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Estrutura do trabalho	2
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 Desporto no Digital	3
2.1.1 Tecnologia no desporto	3
2.1.2 Futebol e as redes sociais	4
2.2 Marketing Internacional.....	5
2.2.1 O conceito de internacionalização	5
2.2.2 A internacionalização e os desafios da globalização	7
2.2.3 Vantagens da Internacionalização.....	9
2.2.4 Seleção de Mercados.....	10
2.2.5 Barreiras à internacionalização	10
2.2.6 Marketing de Serviços	12
2.3 Opções Estratégicas de Internacionalização.....	13
2.3.1 Segmentação	13
2.3.2 Posicionamento	14
2.3.3 Modelos de Entrada nos Mercados Internacionais.....	16
2.3.4 Alianças Estratégicas.....	19

2.4. Políticas Operacionais de Marketing	20
2.4.1 Marketing-Mix	21
2.5 Estratégia de Internacionalização.....	25
2.5.1 Plano de Marketing Internacional	25
2.5.2 Crescente Utilização e-Marketing	26
2.5.3 Ações e Métricas de Avaliação para Controlo de Marketing	27
<i>CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “TÍTULOS SUBLIMES”, LDA.....</i>	<i>28</i>
3.1 Visão, Missão e Valores	29
3.2 Objetivos da empresa	30
3.2 Segmentação	30
3.3 Posicionamento	31
3.4 Clientes	31
3.5 Proposta de Valor.....	32
3.5.1 Clientes desportivos	32
3.5.2 Clientes não desportivos	33
3.6 Modelo de negócio	33
<i>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENVOLVENTE.....</i>	<i>36</i>
4.1 Análise da Situação - Análise Externa	36
4.2.1 Análise PEST	36
4.2.2 Modelo das 5 Forças de Porter.....	38
4.1 Análise da Situação - Análise Interna.....	39
4.1.1 Análise SWOT.....	39
4.1.2 Análise SWOT-GO	39
4.1.3 Análise VRIO	40
4.3 Concorrentes.....	40
4.3.1 Diretos.....	40
4.3.2 Indiretos.....	44
4.4 Mercado	45
4.4.1 Mercado desportivo	45
4.4.2 Importância do Desporto para a União Europeia	46

4.4.3 Treinadores, Atletas e Clubes de Futebol em Portugal	47
4.4.4 O crescimento do desporto feminino.....	48
4.4.5 Impacto socioeconómico do setor desportivo em Portugal	49
4.4.6 A tecnologia e o desporto.....	50
4.4.7 Redes sociais e o desporto	52
CAPÍTULO 5 - SELEÇÃO DE MERCADO	53
5.1 Espanha	53
5.1.1 Contexto Socioeconómico	54
5.1.2 Contexto Desportivo.....	54
5.1.3 Contexto Tecnológico	56
5.2.1 Marketing-Mix	60
5.3.1 Plano de Ações.....	64
5.4.1 Comunicação Digital	65
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	72
BIBLIOGRAFIA.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo das 5 forças de Porter. Fonte: Elaboração própria.....	39
Tabela 2 - Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria.....	40
Tabela 3 - Análise SWOT-GO. Fonte: Elaboração própria.....	40
Tabela 4 – Análise VRIO. Fonte: Elaboração própria.....	41
Tabela 5 – Orçamento. Fonte: Elaboração própria.....	75

Índice de Figuras

Figura 1 - Classificação/agrupamento das diferentes barreiras à internacionalização Fonte: OCDE.....	11
Figura 2- Proposta de valor: Clientes desportivos. Fonte:Elaboração própria.....	33
Figura 3 – Proposta de valor: Clientes não desportivos. Fonte:Elaboração própria.....	34
Figura 4 - Modelo de negócio: UpSport. Fonte: Elaboração própria.....	34
Figura 5 - Número de licencias deportivas de la Real Federación Española de Fútbol de 2010 a 2019 Fonte: Statista.com.....	56
Figura 6 - Los aficionados se informan con frecuencia sobre el fútbol: una buena ocasión para llegar a ellos Fonte: Statista.com.....	58
Figura 7 - Los medios <i>online</i> llegan más a los más jóvenes; la televisión solo es n.o 1 para los mayores de 50 Fonte: Statista.com.....	59
Figura 8 - En las redes sociales, los periodistas llegan al grueso de aficionados; los jugadores, a los más jóvenes.....	60
Figura 9 - Las aplicaciones ofrecen a los clubes un gran potencial para llegar a sus aficionados Fonte: Statista.com	61

Lista de Acrónimos

RSSCI - Redes sociais suportadas por computadores

TS – Títulos Sublimes

UE – União Europeia

TICE – Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PT2020 – Portugal 2020

H2020 – Horizonte 2020

RH's – Recursos Humanos

App – Aplicação

SEO – Search Engine Optimization

PIB – Produto Interno Bruto

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

CSD – Conta Satélite do Desporto

IoT – *Internet of Things*

CPC – Custo por clique

CPM – Custo por Mil

SEM - Search Engine Marketing

CTA – *Call To Action*

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O tecido empresarial está a tornar-se cada vez mais exigente, com uma panóplia de soluções inovadoras e mais eficazes em resposta às necessidades sentidas pelos consumidores. Estes tornaram-se também mais exigentes e mais bem informados, dando atenção aos pormenores e capazes de analisar diferentes questões que influenciam o processo de aquisição. Posto isto, será fundamental que Portugal tenha capacidade de acompanhar este desenvolvimento global que se tem vindo a sentir, com destaque para o papel que o empreendedorismo assume.

Deste modo, deve ter-se em atenção como o empreendedorismo, com o aparecimento de novas empresas, tem a capacidade de criar soluções inovadoras e criativas, capazes de trazer novos contextos e soluções, que permitam criar maior capacidade para o país, assim como soluções para os diversos setores de mercado. Os empreendedores têm uma grande capacidade de analisar, perceber oportunidades e dificuldades e possuem a audácia para criar ideias e negócios que trazem uma relação muito positiva entre as necessidades e soluções.

Neste contexto, o desporto não foge à regra, sendo, cada vez mais, um setor de mercado com forte impacto no quotidiano das sociedades, a nível socioeconómico de modo global. O número de agentes desportivos tem vindo a aumentar exponencialmente, com destaque para o crescimento de agentes desportivos do género feminino e para o reconhecimento por parte dos governos, ou, por exemplo, da União Europeia, reconhecendo a importância que o desporto vem assumindo, não só ao nível da saúde mental e física, como também para os PIB nacionais.

O desenvolvimento tecnológico e o recurso a meios digitais tem vindo a ser cada vez mais habitual nas sociedades de forma global, proporcionando soluções inovadoras para os consumidores. Deste modo, devem-se encontrar soluções, capazes de criar uma simbiose entre as necessidades do desporto e as novas tecnologias, indo assim de encontro ao contexto de crescente utilização destes meios por parte dos consumidores.

Existem diversas dificuldades relacionadas com os processos inerentes às funções dos agentes desportivos - jogador, treinador e clube - nomeadamente a falta de interação, de comunicação, de visibilidade e inerentes ao processo de contratação.

Dessa forma, a empresa, em análise no nosso trabalho, a Títulos Sublimes, Lda., pretende, através da criação de uma rede social desportiva, designada UpSport, incorporar, num espaço comum, todos os agentes desportivos, permitindo otimizar processos, nomeadamente a interação,

a comunicação e a visibilidade que uma rede social tem a capacidade de criar, para além da dinâmica que visa a otimização do processo de contratação e recrutamento, permitindo assim tornar os clubes e as competições mais fortes e competitivas, gerando um ciclo de crescimento alargado a todos os agentes desportivos.

1.2 Objetivos

Este projeto de mestrado tem como principal objetivo desenvolver um plano de internacionalização para a marca UpSport, da empresa Títulos Sublimes, Lda.

Todo o estudo tem como base o processo de investigação realizado, estando detalhadas diversas informações com impacto para o sucesso deste plano de internacionalização e a identificação exata do contexto inerente à UpSport. Para além disso, houve um forte recurso também aos conhecimentos adquiridos nesta área pela experiência no meio desportivo.

Desta forma, o plano de internacionalização irá permitir à Títulos Sublimes, através da UpSport, e com base na análise externa e na avaliação dos recursos da empresa, determinar a estratégia, os objetivos, as ações a realizar e os recursos disponíveis, procurando criar um plano de internacionalização capaz de ser eficaz no mercado.

1.3 Estrutura do trabalho

Assim, o presente estudo tem como objetivo apresentar um plano de internacionalização para a marca UpSport, com a parte do enquadramento teórico no segundo capítulo, de seguida vem a apresentação da empresa, em que se expõem vários pontos, desde a missão, visão e valores, a segmentação, a identificação dos públicos-alvo, o posicionamento, a proposta de valor e, por fim, o modelo de negócio. Relativamente ao quarto capítulo, este diz respeito à análise da situação envolvente da empresa, ou seja, a identificação e descrição do mercado em que se insere e, por último, a proposta de plano de ações de internacionalização e a análise do mercado espanhol no quinto capítulo. Seguem depois as conclusões retiradas.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Desporto no Digital

2.1.1 Tecnologia no desporto

A implementação da tecnologia possibilitou um avanço exponencial para muitos desportos, embora os argumentos difiram muito consoante o desporto (Ross, 2010). As soluções tecnológicas inovadoras criam novas experiências e fazem com que haja crescimento através da conexão entre as competições desportivas, os clubes, os fãs, os atletas e os treinadores, que são os elementos com maior impacto para o futuro dos desportos (Petrović et al., 2015).

Contudo, é fundamental que se acompanhe, também, a nível conceptual, as mudanças geradas pelas novas tecnologias, que fazem com que se gere um número mais alargado de conhecimentos capazes de trazerem rendimentos (Vicente et al., 2017).

Deste modo, reconhece-se que, hoje em dia, as tecnologias digitais têm um grande impacto no mundo desportivo e possuem a capacidade de criar novas oportunidades (Legner et al., 2017; Breidbach et al., 2018).

Por outro lado, a digitalização no desporto gera uma pluralização dos canais digitais onde os agentes desportivos e principais intervenientes desportivos podem atuar e estar presentes com as redes sociais (Xiao et al., 2017).

Cada vez mais os jogadores assumem o papel de influenciadores, capazes de produzir, distribuir e divulgar informações e produtos neste mundo tecnológico, tornando o processo de recrutamento cada vez mais democrático (Xiao et al., 2017).

Verifica-se assim que o comportamento dos *stakeholders* desportivos tem vindo a mudar, compreendendo e adaptando-se à nova realidade digital, em que as tecnologias podem ter um papel fundamental no crescimento do setor ligado ao desporto.

Por último, as redes sociais tornaram-se um canal de comunicação muito presente e ativo, no dia a dia dos utilizadores, pois estes podem aprender e partilhar informações e comunicarem uns com os outros, podendo interagir de diversas formas (Joanna & Zuzanna, 2020).

2.1.2 Futebol e as redes sociais

O desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação foram um fator gerador do desenvolvimento da comunicação no espaço virtual, o que potenciou o avanço da comunicação em marketing. Hoje em dia, as redes sociais, sendo aplicações que constroem as bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0 e que permitem aos utilizadores criar e trocar conteúdo com outros, assumem uma importância fulcral no dia a dia das pessoas e das organizações. Elas tornaram-se um canal de comunicação dominante, promovendo aos utilizadores um momento de aprendizagem, de partilha de informações e de interação com outros. Todas as plataformas de comunicação digital que permitem aos utilizadores conectar, comunicar e colaborar com outros são identificadas como redes sociais. (Joanna & Zuzanna, 2020). A comunicação no meio digital é uma área extremamente importante para a comunicação de marketing. Atualmente, estamos a lidar com as comunicações de rede, que se baseiam na troca de dados e de informações via rede de computadores (Filo et. al., 2015).

As redes sociais vieram mudar significativamente as estratégias de comunicação, trazendo novas fontes de informação *online*, que permitem uma maior comunicação e interação entre os vários utilizadores. Esta interação permite a partilha de conteúdo, de produtos, de marcas e de serviços. A massificação da utilização da internet veio trazer um meio de interação global através das redes sociais (Van Dam & Van De Velden, 2015). As pessoas começaram a interagir com pessoas que possuem características, interesses e desejos semelhantes, criando assim os segmentos de redes sociais (Mangold & Faulds, 2009).

As redes sociais surgiram como uma ampla gama de ferramentas que facilitam a interatividade e a eco-criação, permitindo o desenvolvimento e a partilha de conteúdo entre organizações e indivíduos (Filo et al., 2015).

A profissionalização, comercialização e globalização do desporto criou uma forte competição e, por isso, os agentes desportivos sentiram a necessidade de construir uma marca forte e consistente, de forma a criar um instrumento de combate à concorrência de mercado e capaz de criar vantagem competitiva sustentável. No mundo desportivo, adotam-se conceitos e práticas semelhantes aos usados no mundo empresarial, e, por isso, cada vez mais o posicionamento, a marca e a comunicação se tornaram preocupações comuns para os agentes desportivos. Esta preocupação levou a um desenvolvimento e a um aproveitamento das potencialidades das redes sociais, muito utilizadas por este setor para se posicionar, e comunicar, de forma a cativar novos recursos humanos e clientes. Sucintamente, a rede social evoluiu para

enormes bases de informações (Joanna & Zuzanna, 2020). O surgimento das redes sociais impactou totalmente a dinâmica desportiva.

As redes sociais oferecem uma grande oportunidade a nível da comunicação, desenvolvimento, promoção e interação com os agentes desportivos (Filo et al., 2015). Contudo, não existe nenhuma rede social desportiva, com o objetivo de promover a comunicação, a promoção e a contratação dos agentes desportivos.

As diferentes modalidades do desporto estão a aumentar o envolvimento dos fãs e a estabelecer novas dinâmicas de conexão com os mesmos, constituindo as redes sociais a chave para isso, pois desempenham um papel crucial na conexão e no desenvolvimento de relações com pessoas em todo o mundo (Williams et al., 2020).

As redes sociais estão a tornar-se cada vez mais importantes para todas as principais marcas e empresas aumentarem a comunicação bidirecional e ganharem uma notoriedade forte no mercado global. As plataformas de comunicação escolhidas pelas organizações devem ser eficientes. A evolução das comunicações via Internet transformaram um canal unidirecional em canais bidirecionais dinâmicos (Melancon & Dalakas, 2018).

Os clubes de futebol estão a aderir às redes sociais. Essas plataformas fornecem interação com os fãs e ajudam os clubes a ganhar popularidade internacional (Raipurkar et al., 2020). Os clubes desportivos utilizam as redes sociais como uma ferramenta de marketing eficaz, que facilita a comunicação com as partes interessadas. O desporto tem sido usado como um instrumento de marketing. Com o surgimento das redes sociais, expandiram-se as práticas de comunicação e criaram-se novos espaços virtuais. Com o aparecimento da pandemia COVID-19, as redes sociais tiveram um aumento de utilização e notoriedade e, num ambiente desportivo, permitiram que os clubes se relacionassem com novo público através de novas plataformas e formas de interagir (Fenton et al., 2021). As organizações desportivas, para reterem os consumidores, necessitam de comunicar e de se envolver em diálogos com os mesmos (Abeza et al., 2013).

2.2 Marketing Internacional

2.2.1 O conceito de internacionalização

As principais razões que levam as empresas ao processo de Internacionalização são, de modo geral: a importância da inovação, a redefinição da organização, a necessidade de levar os

seus produtos/serviços e marca para os mercados externos e a adaptação aos mercados que se torna necessária (Lacerda, 2017).

A capacidade das empresas em conhecerem os mercados externos e em exportarem os seus produtos/serviços é crucial (Zucchella & Siano, 2014). No entanto, as empresas, para se demarcarem e se tornarem verdadeiramente líderes de mercado, terão de saber reinventar-se e continuar a procurar novos mercados (Gamble et al., 2013). Portanto, existem várias razões para as empresas se quererem posicionar nos mercados externos (Gamble et al., 2013), que são:

- Expandir o leque de consumidores, através da ida para o estrangeiro, uma vez que assim irá poder levar os seus produtos ou serviços para o estrangeiro e potenciar as receitas e o lucro, podendo olhar para esta questão como uma opção a longo prazo ou quando já se está bem posicionado no mercado doméstico;
- Ir para mercados em que os custos são mais baixos e assim aumentar a competitividade da empresa, tendo em conta que determinados mercados domésticos têm menor dimensão do que o necessário para dar resposta às economias de escala, nas quais as empresas podem aproveitar para reduzir os seus custos;
- Explorar as capacidades da empresa, pois poderá ter melhores e diferentes oportunidades para aproveitar as suas competências e capacidades, de modo a diferenciar-se competitivamente nos mercados externos e melhorar o seu desempenho e rentabilidade;
- Os recursos e competências existentes nos mercados estrangeiros, tais como os recursos humanos, recursos relacionados com a natureza, meios de transporte de mercadorias e o conhecimento, podem não estar disponíveis no mercado doméstico ou podem ter um custo mais elevado;
- Tornar o risco espalhado por diferentes mercados, pois fazê-lo irá permitir que o risco seja menor, em vez de estar dependente do sucesso num único mercado.

O fator competitivo, relacionado com a criação e inovação, cada vez mais presente, tornou-se realmente o principal motivo pelo qual as empresas portuguesas procuram executar o processo de internacionalização (Lacerda, 2017).

O ciclo de vida do produto é que faz com que uma empresa decida ou não se internacionalizar, tendo em conta em que fase deste ciclo o seu produto ou serviço se encontra (Genc et al., 2019). Além disso, os investigadores acreditam, de forma geral, que a relação entre internacionalização e investimento com inovação em I&D são duas opções estratégicas fundamentais para o sucesso das empresas (Chang et al., 2019; Gjergji et al., 2019).

A internacionalização de uma empresa envolve a expansão geográfica transfronteiriça e constitui uma das vias mais importantes para o crescimento das empresas. O comércio internacional (exportações e importações) e o investimento direto estrangeiro (IDE) são as duas principais componentes da internacionalização.

Em forma de conclusão, uma empresa internacionalizada pode ser definida como uma empresa cuja atividade está relacionada com a sua capacidade em realizar transações, ou seja, tanto importações como exportações de produtos, serviços e capital, para fora do seu mercado geográfico, e que seja capaz de manter no futuro (Silva, 2016).

Os autores, de um modo geral, não reúnem consenso sobre o que é a internacionalização. Para aqueles, no entanto, há que mostrar a importância que este processo de internacionalização tem para as empresas, nomeadamente para as Startups e PME's, pois constitui uma porta aberta para se posicionarem no mercado e globalizarem os seus produtos e a sua marca. Para isto, é fundamental, tal como referiram alguns autores, ter em atenção as dificuldades que surgem na inserção nesses mercados, pois é um trabalho que deve ser devidamente planeado para se atingirem os objetivos pretendidos.

2.2.2 A internacionalização e os desafios da globalização

A inovação é um elemento fundamental para as empresas, caso pretendam manter-se fortes no mercado, pois os seus produtos ou serviços rapidamente são ultrapassados ou esquecidos em detrimento de outros novos, mesmo no seu mercado interno (Lacerda, 2017).

O marketing internacional pode dividir-se em dois tipos de organizações, com ações internacionais distintas. Ou seja, existem as que apostam numa clara definição da política de preços, promoção, distribuição, comunicação e no modo como se irá proceder ao desenvolvimento do mercado externo. Por outro lado, há as grandes empresas, que estão situadas em vários pontos do mundo e que operam nos vários mercados ao mesmo tempo (Borges De Oliveira, 2014).

Cravens e Piercy (2007) e Shiraiishi (2009) partilham da ideia de funcionalidade das estratégias de marketing, que deve estar de acordo com a estratégia da empresa e integrada nas outras estratégias funcionais. A estratégia de marketing consiste na criação e desenvolvimento de uma visão orientada para os mercados em que a empresa se pretende inserir, definindo as

estratégias a adotar nesses mercados, identificando quais os objetivos para que, mediante estes, se desenvolvam e implantem um plano de marketing ajustado às pretensões dos públicos-alvo de cada mercado.

A segmentação internacional está relacionada com os segmentos de compradores presentes nos mercados estrangeiros, que têm diversas características semelhantes. Portanto, neste caso, os comportamentos e os estilos de vida são similares mesmo com o impacto causado pelo crescimento económico, a comunicação, as viagens, entre outras, as expectativas começam a multiplicar-se (Lambin, 2000). No entanto, as empresas, quando analisam as oportunidades existentes no mercado internacional, olham para este e percebem uma oportunidade de aumentar a sua capacidade e de aumentar o seu mercado, através do garante de vantagem competitiva ou para ter um leque de mercados onde se inserir mais abrangente.

O marketing internacional tem impacto, pois, cada vez mais, é insuficiente restringir-se a um mercado doméstico a longo prazo se uma empresa quiser subsistir. Se não houver a capacidade por parte das empresas em se integrarem e irem para o mercado internacional, a respetiva capacidade económica irá tornar-se cada vez mais baixa. Contudo, se este processo de marketing internacional for bem-sucedido, pode ter impacto até a nível socioeconómico, através da criação de soluções que impactam direta ou indiretamente as sociedades do país onde internacionalizam (Flores, 2020).

Para Czinkota et al. (2011), os principais benefícios do Marketing Internacional são cinco. O primeiro, a liberdade, pois é neste ponto que refere que Marketing Internacional tem a capacidade de quebrar fronteiras entre os países e gera um maior leque de oportunidades e competências para as organizações, ao interagirem com novas culturas. O segundo benefício apontado pelos autores tem a ver com as oportunidades e satisfação, pois o marketing internacional tem uma grande capacidade de fazer com que um país, com poucos recursos e territórios, ganhe posicionamento e estatuto no panorama mundial. Outro benefício está ligado à prosperidade e inovação. O contexto vivido nos países é crucial para atingir o que se pretende a partir do Marketing Internacional. Para além disso, é importante conhecer a cultura, pois o Marketing Internacional faz com que se conheçam melhor as outras culturas. Por último, o quinto benefício é a justiça/equidade.

Em conclusão, o marketing assume um papel fundamental dentro da internacionalização de uma empresa, por ter a capacidade de definir as ações que se vão implementar no respetivo mercado, através de uma análise cuidada e completa do contexto inerente, permitindo ter a noção exata das ações a desenvolver e de que forma poderão ver os seus objetivos cumpridos, no que

diz respeito à inserção nos mercados externos que identificaram. Para isto, é fundamental compreender o contexto envolvente e o marketing é muito importante neste sentido, e tem a capacidade, de seguida, para definir os objetivos, as métricas de análise, os objetivos e as oportunidades de um mercado.

2.2.3 Vantagens da Internacionalização

Os mercados internacionais estão mais relacionados e interdependentes. Deste modo, as organizações devem conseguir dar uma resposta que faça face à concorrência existente nos mercados externos, independentemente do tamanho, do tipo de produtos e serviços ou do país de origem (Cerrato & Piva, 2012).

Neste sentido, a internacionalização tem uma grande capacidade de fazer crescer uma determinada empresa e gerar maior volume de negócios levando a que consiga criar maior sustentabilidade (Cerrato & Piva, 2012). No entanto, se a razão, pela qual se procede à internacionalização, for a procura de recursos, as empresas devem procurar mercados que tenham um custo inferior ou então que o recurso consumido não exista no país respetivo.

A eficiência destaca-se como um outro motivo incentivador da internacionalização, pois, se houver a possibilidade de se racionalizar os investimentos previstos, esta é uma oportunidade excelente para a empresa. Posto isto, a busca pela eficiência é percecionada como a forma mais fácil de proporcionar diferenças nas dotações de fatores, culturas ou sistemas económicos, levando a que, muitas vezes, exista uma concentração dos locais de produção.

Por último, a procura de redes é um elemento importante na busca de estabelecer um conjunto de relações comerciais interdependentes, que possibilitem a partilha de conhecimentos, inovação e criação de valor para as empresas estrangeiras. Por outro lado, pode também ser muito importante para as que estejam em busca de desenvolver e alargar a panóplia de redes, como, por exemplo, as relações entre fornecedor e cliente ou empresas que procuram criar vantagens competitivas através de outras soluções (Hansson, 2007).

2.2.4 Seleção de Mercados

Antes de considerar quais os mercados potenciais, as empresas precisam de conhecer o seu mercado e porque conseguem ter êxito nele, antes de procurarem a inserção noutros mercados, para que possam analisar quais as pretensões na seleção do mercado para o qual pretendem internacionalizar (Westwood, 2006).

No entanto, para Eriksson et al. (1997), o processo de decisão passa por quatro fases:

- **Identificação do país** – São utilizados dados estatísticos relativos ao país, como a população, PIB, taxas de crescimento, etc.;
- **Triagem preliminar** – Existe uma avaliação de indicadores macroeconómicos, como a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico, para eliminar alguns países e aceder a uma tendência dos custos de entrada no mercado.
- **Triagem profunda** – Nesta fase já se tem em atenção dados específicos da indústria e dos produtos. O potencial do mercado é estimado e prevêem-se taxas de crescimento, forças e fraquezas da concorrência, barreiras à entrada, bem como os recursos limitados da empresa.
- **Seleção final** – Nesta última fase, surgem os objetivos da empresa, contrapostos com os resultados reais, as previsões do volume de negócios e os respetivos custos inerentes ao processo de internacionalização para identificar o mercado que mais se adapta ao investimento dos recursos disponíveis.

2.2.5 Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização começam na falta de recursos para financiar a entrada nos mercados estrangeiros, principalmente no que diz respeito às questões financeiras e físicas. Esta tem sido a principal barreira para a internacionalização. Por sua vez, o facto da informação sobre um determinado país ser também muito limitada para analisar um mercado, possível de ser internacionalizado, é muitas vezes uma barreira, pois a escassez de conhecimento sobre um mercado dificulta as ações da empresa. Por seu turno, as dificuldades de comunicação, por vezes existentes com os potenciais consumidores estrangeiros, é mais uma barreira, visto que as empresas, deste modo, não conseguem obter uma representação adequada no mercado alvo, o que dificulta ainda mais a chegada aos canais de distribuição. Por último, o menor tempo disponível,

a capacidade e os conhecimentos ao nível de gestão poderão tornar o processo de internacionalização de diversas empresas mais difícil (Almeida, 2016).

De acordo com Hutchinson et al. (2009), existem outro tipo de barreiras, tais como a menor experiência no mercado internacional, a incapacidade de inovar, dificuldades na implementação de novos produtos no mercado externo, incapacidade de gestão e empresarial e outras funções relacionadas com as empresas e, por último, a falta de conhecimento do mercado. Uma outra dificuldade apontada por estes autores tem a ver com a dimensão das empresas, relacionada muitas vezes com a falta de capacidade financeira, a cultura corporativa amplamente inadequada e os recursos humanos menos qualificados.

No entanto, há que destacar que, para uma empresa operar num mercado externo, tem que enfrentar várias dificuldades, principalmente as que estão relacionadas com as diferenças de cultura que afetam os mercados, por exemplo as diferenças das estruturas de preço e de custo, as oportunidades de disseminação e divulgação ou tudo o que está relacionado com o processo de distribuição (Borges De Oliveira, 2014).

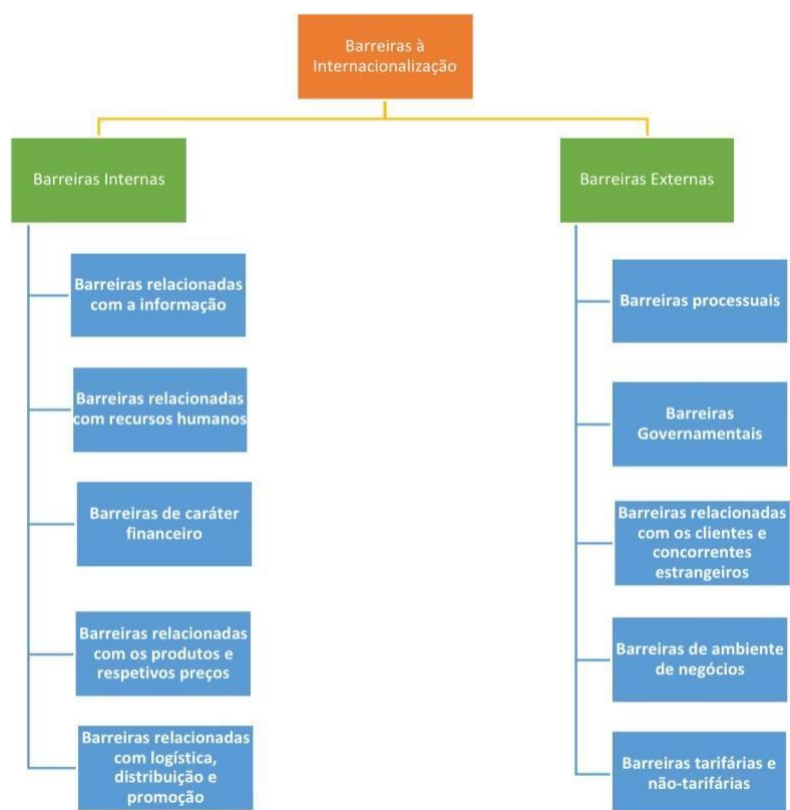


Figura 1 - Classificação/agrupamento das diferentes barreiras à internacionalização

Fonte: OCDE

2.2.6 Marketing de Serviços

Segundo Kotler e Keller (2013) e Kotler e Armstrong (2015), o marketing de serviços corresponde às ações ou desempenhos que se realiza a outra entidade, ou seja, é algo intangível. Deste modo, este conceito de serviço tem a ver com a prestação de uma ação ou desempenho intangível que não passa por nenhum processo de produção.

O serviço é, por isso, definido **como** atividades intangíveis, que resultam na interação entre os consumidores e os representantes do serviço respetivo. Por seu turno, em comparação com os serviços, os produtos consistem em objetos (Grönroos, 2000). Portanto, um serviço é um processo no qual se inicia uma relação.

A intangibilidade dos serviços significa que eles “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra”, ou seja, a qualidade do serviço tem de ser notória para que os consumidores o percecionem como um serviço com capacidade e que satisfaça as suas pretensões, portanto, quem presta o serviço deve ter a capacidade de fazer evidenciar sinais da sua qualidade. “Os produtos físicos são fabricados, (...) depois vendidos e mais tarde consumidos. Já os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos simultaneamente” (Kotler e Armstrong, 2015),

Os serviços mantêm sempre uma ligação entre a produção e o consumo, pois estes realizam-se ao mesmo tempo. “Como o cliente também está presente quando o serviço é executado, a interação entre o prestador de serviço e o cliente é uma característica especial do marketing de serviços” (Kotler & Armstrong, 2015).

Contudo, os serviços podem também ser bastante versáteis pois, “significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos” (Kotler & Armstrong, 2015). No entanto, têm uma característica específica pois “não podem ser armazenados para venda ou uso posterior” (Kotler & Armstrong, 2015).

Assim, conclui-se que as empresas, que prestam serviços e que conseguem ter sucesso, passam a dar maior importância aos consumidores, assim como aos seus colaboradores, gerando uma capacidade acrescida dos serviços, conseguindo manter satisfeitos tanto o consumidor como o trabalhador. Esta linha de pensamento é percecionada através de cinco aspetos (Kotler & Armstrong, 2015):

- Qualidade do serviço interno;
- Colaboradores satisfeitos e produtivos;
- Serviço de maior valor;
- Clientes satisfeitos
- Clientes fiéis e crescimento saudável da lucratividade dos serviços”

2.3 Opções Estratégicas de Internacionalização

2.3.1 Segmentação

A segmentação de mercado consiste “na divisão de mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que possam ser alcançados de maneira mais eficiente e eficaz com produtos e serviços que correspondam às suas necessidades específicas”. Ou seja, “a segmentação de mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos distintos que podem requerer estratégias ou mixes de marketing diferenciado” (Kotler & Armstrong, 2015, pp. 208-209).

Para Baynast et al. (2018), segmentar um mercado “consiste em dividi-lo num certo número de subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos, ou a alguns deles”. De acordo com estes autores, “é fundamental que uma organização conheça os seus públicos para se adaptar melhor a eles e para sobre eles atuar de forma mais eficaz. Qualquer que seja o público-alvo, este nunca é homogêneo. É composto por milhares, ou até milhões, de indivíduos diferentes uns dos outros nos seus hábitos, gostos e exigências, pelo que se exige ao marketing que desenvolva metodologias que permitam uma atuação eficaz junto dos públicos-alvo da organização”.

Já Schiffman e Kanuk (2000) tinham sublinhado que a segmentação de mercado consiste num processo capaz de dividir os consumidores, com necessidades e características em comum, em segmentos distintos. A partir desta divisão, torna-se possível diferenciar os consumidores e definir estratégias para os diferentes segmentos de consumidores. Após a realização da segmentação de mercado, em que os grupos de consumidores são identificados, passa-se à fase da definição de diferentes estratégias de marketing-mix direcionadas para cada tipo de grupo de consumidores. Estes autores salientaram que o processo de segmentação é utilizado, de uma forma geral, por qualquer empresa prestadora de serviços ou de vendas de produtos.

De acordo com Baynast et al. (2018, p. 187), o processo de segmentação inclui quatro etapas: a escolha de um ou mais critérios de segmentação, o estudo detalhado das características de cada segmento, a escolha do(s) segmento(s) que mais interessam à empresa e a definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido.

Para Kotler e Armstrong (2015), as variáveis, que podem ser utilizadas na segmentação de mercados consumidores, são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. No entanto, como salientam estes autores, raramente os profissionais de marketing limitam a sua análise de segmentação a uma ou a algumas variáveis, pois, geralmente, usam bases múltiplas de segmentação, num esforço para identificar grupos-alvo menores, mais bem definidos.

Já para Baynast et al. (2018), os critérios de segmentação mais frequentemente utilizados podem classificar-se em quatro categorias principais. As duas primeiras dizem respeito às características gerais dos indivíduos e as restantes estão ligadas aos produtos. A primeira categoria contempla os critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos, que são frequentemente utilizados, porque, sendo objetivos, mostram-se de mais fácil utilização. A segunda categoria engloba os critérios de personalidade ou de estilo de vida, que dizem respeito às características gerais e estáveis dos indivíduos, mas situam-se a um nível mais profundo e por isso não são tão fáceis de observar e de medir objetivamente como as características demográficas, geográficas e socioculturais. O terceiro critério incide no comportamento face ao produto enquanto o terceiro recai nas atitudes psicológicas relativamente ao produto. Também, para Baynast et al. (2018, p. 197), é normal que, “para segmentar um mercado, não se escolha apenas um critério, mas antes se proceda ao “cruzamento” de diferentes critérios”.

Após avaliar diferentes segmentos de mercado, através da análise de três fatores, que são o tamanho e o crescimento do segmento, a atratividade estrutural do segmento e os objetivos e recursos da organização, a empresa passa à seleção de segmentos de mercado-alvo, devendo decidir quais e quantos atenderá (Kotler & Armstrong, 2015). Um mercado-alvo consiste num conjunto de compradores com necessidades ou características em comum a que a empresa decide atender. A seleção do mercado-alvo pode ser conduzida em diversos níveis diferentes, pois as empresas podem adotar uma cobertura muito ampla, marketing indiferenciado, muito restrita, marketing individualizado ou intermédia (marketing diferenciado ou marketing concentrado).

2.3.2 Posicionamento

Após a escolha da segmentação do mercado, passa-se à fase em que é preciso analisar e definir o posicionamento para os segmentos, para que se possam interligar e trabalhar numa

simbiose capaz de os desenvolver. Contudo, o posicionamento, num contexto de marketing e comunicação, é diferente daquele que se vive no posicionamento competitivo. O posicionamento de marketing e comunicação está relacionado com a forma como se irá posicionar o produto, enquanto o posicionamento competitivo está relacionado com o espaço em que a empresa irá competir.

Ries e Trout (1987), autores a quem se deve o termo posicionamento, defenderam que o posicionamento começa com um produto. Pode ser também em relação a uma mercadoria, a um serviço, a uma empresa, a uma instituição, ou mesmo a uma pessoa. Deste modo, um dos pontos principais das estratégias de marketing é a seleção do posicionamento e a delimitação do mesmo para que seja capaz de atingir os objetivos definidos.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 227), o posicionamento “é a maneira como o produto é definido pelos consumidores em termos dos seus atributos importantes – é o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes”. Como salientam estes autores, o posicionamento do produto é um conjunto complexo de perceções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos concorrentes. Já de acordo com Baynast et al. (2018, p. 211), o posicionamento “é a escolha, por parte da empresa, dos traços salientes e distintivos que permitam ao público situar o produto num universo dos que são comparáveis e de o distinguir da concorrência”.

O posicionamento competitivo da empresa “é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas. Pode ser o de uma empresa cujo objetivo seja aumentar a participação de mercado e cuja abordagem ampla seja de ganhar clientes do concorrente” (Graham & Saunders, 1996, p. 51). Contudo, o posicionamento escolhido deve ter em atenção os fatores psicológicos e físicos do contexto em que se pretende posicionar, principalmente pela conjuntura de aspetos distintos inerentes aos mercados internacionais (Wong & Merrilees, 2006).

Khauaja e Mattar (2006) destacam que o posicionamento de uma marca deverá ser o pilar da definição das estratégias de comunicação focadas no público-alvo. Esta questão terá de estar assente na definição dos P's do Marketing Mix, para que se crie uma marca consistente e com uma identidade forte no mercado.

As necessidades do consumidor e as ofertas da marca devem ser capazes de se reinventar e reajustar o posicionamento e a oferta de uma marca, tendo em conta que a sua proposta de valor

é o que a distingue das outras marcas na maioria das vezes (Aaker, 1996). Aliás como Kotler e Armstrong (2015, p.227) sublinharam, uma empresa, além de decidir em que segmentos de mercado vai atuar, “deve determinar a sua proposta de valor – como criar valor diferenciado para os segmentos-alvo e quais as posições que quer ocupar nesses segmentos.

Em suma, para que o posicionamento da marca seja devidamente executado, são necessários muitos recursos, desde tempo a dinheiro, desde colaboradores aos tecnológicos, que são fundamentais para que uma empresa consiga dar início à sua atividade internacional (Wong & Merrilees, 2006). Para além disso, a marca deve ter uma identidade forte e clara, que se demarque de todas as outras, de modo que o seu posicionamento demonstre as suas características junto do público-alvo (Khauaja & Mattar, 2006).

2.3.3 Modelos de Entrada nos Mercados Internacionais

Viana e Hortinha (2009) defendem que as teorias da internacionalização se encontram divididas em quatro:

- As relacionadas com as fases de internacionalização evolutivas;
- As que avaliam a internacionalização, a partir do investimento, dos custos e da localização;
- As que abordam a internacionalização a partir das redes;
- As que percebem a internacionalização como opções estratégicas de melhoramento da competitividade e da eficiência de uma empresa.

Pan e Tse (2000) referem que o primeiro passo a executar em relação ao modelo de entrada num determinado mercado internacional é a escolha de uma estratégia de entrada. Ou seja, consiste em identificar se irão realizar esse processo de um modo de entrada relacionado com capitais (*equity*) ou se irão utilizar uma estratégia *non-equity* (Pan & Tse, 2000). No entanto, este passo requer uma análise exigente para que não aconteça de forma aleatória.

2.3.3.1 Licenciamento

Para Viana e Hortinha (2009, p. 244), o licenciamento “traduz uma situação contratual em que a um produtor local são cedidos os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área estabelecida contratualmente, que pode ir de um único mercado até vários países ou mesmo a um continente”. Como também evidenciam Viana e Hortinha (2009, p. 244), “o licenciamento não envolve, em geral, troca entre o licenciado e o licenciador”, sendo que “a licença pode incluir a utilização de uma marca registada, patentes, técnicas de fabrico e de marketing”. O investimento associado a esta forma de acesso é extremamente reduzido, uma vez que a empresa que internacionaliza não necessita de instalações físicas no país de destino, pois estas são propriedade do licenciado (Viana & Hortinha, 2009).

Tal como refere Madura (2010), o licenciamento obriga a que as empresas cedam a sua tecnologia, através de patentes ou direitos de autor, em troca de algum tipo de benefício. Este modelo permite às empresas a possibilidade de utilização da sua tecnologia em mercados estrangeiros, não precisando de recorrer a investimentos que dificultem o crescimento ou o seu futuro. Esta questão está relacionada com o facto de permitirem reduzir os custos de transporte ou de produção que lhes estão inerentes. No entanto, o modelo de licenciamento não permite fazer um controlo de qualidade, nem de gestão de marketing tão eficaz, assumindo-se como o principal obstáculo à escolha deste modelo.

2.3.3.2 Exportação Indireta

A exportação é a forma mais vulgar que uma empresa tem para desenvolver os seus negócios internacionais. Pode ser direta se a empresa vender diretamente a um distribuidor ou a um cliente de um segundo país, sendo em geral responsável pelo embarque da mercadoria, ou indireta, no caso de a empresa vender através de um intermediário localizado no país de origem (Viana & Hortinha, 2009). Sublinhe-se que “as duas formas de exportação, direta e indireta, não são mutuamente exclusivas, já que a empresa pode exportar diretamente para os seus mercados mais importantes e indiretamente para os mercados menos significativos” (Viana & Hortinha, 2009, p. 234).

Como salientam Viana e Hortinha (2009, p. 228), na exportação indireta, “os produtos da empresa são vendidos nos mercados externos”. No entanto, a empresa “não desenvolve qualquer ação especial, em termos de marketing internacional”. Pode-se mesmo afirmar que “os seus produtos são levados para o exterior por outros”. Devido à sua simplicidade e aos baixos custos,

a exportação indireta é geralmente a forma como as empresas iniciam as suas atividades internacionais. Deste modo, a empresa delega todas as atividades de exportação em organizações especializadas localizadas no mercado doméstico (Viana & Hortinha, 2009).

Tal como já tinham salientado Terpstra e Sarathy (1991), a exportação indireta refere-se à venda de um produto num mercado internacional através de um (ou vários) intermediário(s). Contudo, o controlo sobre o mercado e sobre a estratégia de marketing é bastante limitado.

2.3.3.3 Exportação Direta

No caso da exportação direta, “a empresa executa a maior parte das operações de exportação em vez de as delegar noutras organizações. Deste modo, tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, a documentação de exportação, o estabelecimento de preços e, assim, sucessivamente, são desempenhadas pela própria empresa. Esta alternativa proporciona maior controlo sobre as operações, melhor informação sobre os mercados externos e um aumento da experiência internacional” (Viana & Hortinha, 2009, p. 234).

Por seu turno, os custos da alternativa de exportação direta são mais elevados do que no caso da exportação indireta, visto que, na exportação direta, a empresa os suporta na totalidade, enquanto na indireta os partilha com outras empresas (Viana & Hortinha, 2009).

Desta forma, como referiram Terpstra e Sarathy (1991), na exportação direta, cabe à empresa proceder à venda diretamente aos mercados externos. É responsabilidade da empresa as atividades relacionadas com o contacto comercial no mercado externo, com a definição do plano estratégico, com a definição do preço, com o desenvolvimento do processo de distribuição e com a gestão da relação com o cliente. Este tipo de exportação, apesar de gerar um maior volume de vendas, acarreta mais custos.

2.3.3.4 Investimento em capital

Para um investimento em capital são necessárias estruturas de produção no país de destino. Além disso, a empresa tem de suportar os custos e riscos inerentes à implementação do negócio no país externo (Root, 1994; Lendrevie et al., 2015).

Este modelo é a melhor forma de penetrar um mercado, caso a empresa deseje ter um grande controlo sobre todas as atividades. Dessa forma, cabe à própria empresa desenvolver e gerir as diversas áreas de modo a entrar num novo mercado-alvo.

2.3.3.5 Modos contratuais

Os modos contratuais são acordos de longo prazo que não envolvem investimento em capitais. Podendo ser feitos através da transferência de tecnologia ou capital humano. Um exemplo deste tipo de contratos são os contratos de *franchising* (Root, 1994). O *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou mesmo produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o *seu know-how* e os seus métodos de fazer negócio (Viana & Hortinha, 2009, p. 248).

O licenciamento também pode ser um modo contratual, contudo, como é um método que tem vindo a ganhar uma maior pertinência, tornou-se merecedor de uma análise individual.

2.3.4 Alianças Estratégicas

O conceito de aliança estratégica, que surgiu na década de oitenta do século XX, “engloba uma grande variedade de relações contratuais, frequentemente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes em diferentes países, sempre que o licenciamento não se enquadre nas definições de licenciamento ou de *joint-venture*” (Viana & Hortinha, 2009, p. 259).

As alianças estratégicas são acordos entre dois ou mais parceiros, que dividem entre si o compromisso de alcançar objetivos comuns, unindo os seus pontos fortes, capacidades e recursos, de forma a melhorar a posição competitiva do grupo (Hitt et al., 2000). Tal como salientaram Viana e Hortinha (2009, p. 259), “esta forma de associação tornou-se uma das formas de expansão internacionais mais utilizadas nos últimos anos, pelo facto de as empresas enfrentarem cada vez mais pressões internacionais e necessitarem de auxílio nos mercados externos”.

Gulati (1998) define as alianças estratégicas como "um acordo voluntário entre empresas, envolvendo troca, partilha, e desenvolvimento conjunto de produtos e ou serviços, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicas". As alianças são uma formas de acompanhar as dinâmicas do mercado (Park & Zhou, 2005).

Segundo Yoshino e Rangan (1995), as alianças são formas de cooperação entre duas ou mais empresas, como forma de otimização dos recursos e competências, através da partilha de tecnologias, qualificações e produtos. Os autores defendem que existem dois tipos de associações entre empresas, os contratuais e os acionistas. As Alianças estratégicas surgem através de acordos contratuais e pela criação de *Joint Venture* com cariz não subsidiária assentes em acordos acionistas. As alianças estratégicas podem ser classificadas como jurídicas e económicas. As jurídicas referem-se às dimensões e constituição de uma entidade juridicamente autónoma. A classificação económica diz respeito às atividades relacionadas com o objetivo e contexto da cooperação.

As alianças permitem a constituição de relações benéficas para todos os participantes (Beamish et al., 2003). As empresas procuram parceiros que complementem as suas competências e que contribuam para aumentar o volume de negócios (Hitt et al., 2000).

2.4. Políticas Operacionais de Marketing

De acordo com Marques (2012), o processo de formulação da estratégia de marketing, baseia-se na interação entre as diversas áreas da empresa. Este processo envolve quatro etapas:

- Análise situacional estratégica;
- Formulação da estratégia;
- Desenvolvimento do programa de Marketing;
- Implementação e gestão da estratégia de Marketing.

Lambin (2000) realça o facto de o marketing orientar a empresa para as oportunidades de mercado. O marketing estratégico é operacionalizado através dos 4 P's: Product (produto), Price (Preço), Promotion (Comunicação) e Place (Distribuição).

Segundo Marques (2012) “a eficácia da implementação determina o resultado do plano de marketing”. O plano de marketing deve ser elaborado tendo em conta os objetivos estratégicos, os recursos a utilizar, o posicionamento pretendido, a forma como vai alcançar o seu público-alvo e quanto irá investir (Lambin, 2000).

O marketing operacional é essencial para a empresa porque define o plano estratégico e permite à empresa maximizar recursos e volume de negócio.

2.4.1 Marketing-Mix

O plano operacional tem como base os diversos P's que constituem o marketing-mix, aquelas que são as ferramentas utilizadas no marketing, e começaram por ser apenas 4 P's - product, place, price e promotion. As empresas recorriam bastante a estas ferramentas com o intuito de atingir os seus objetivos no respetivo mercado.

No entanto, com o tempo e desenvolvimento do contexto empresarial e sobretudo, de marketing, a teoria mais tradicional do marketing mix que assentava nos 4 P's desenvolveu-se e passou a estar constituído por 7 P's, devido à noção da influência das pessoas, processos e evidências físicas na estratégia de marketing (Wickham, 2009).

Entretanto, surgiu um oitavo P neste modelo do marketing-mix, segundo Wickham (2009), que está relacionado com a produtividade e qualidade do processo de marketing.

2.4.1.1 Política do Produto

A definição de produto tem várias que são defendidas por diversos autores, no entanto há uma ideia global sobre esse tema, das quais se destaca a de McCarthy e Perreault Jr, (1997), que refere que “Produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz uma necessidade” e “Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (Kotler & Keller, 2013).

Sabendo-se que os produtos tanto são tangíveis (físicos, tocáveis) como intangíveis (serviços, não físicos). Segundo Kotler e Armstrong (2015), qualquer produto necessita de criar valor para o mercado. Westwood (2006) corrobora desta ideologia e afirma que é preciso identificar diversos elementos como a marca, o conteúdo do produto/serviço, a descrição do produto, ou seja, qual o seu conceito, as funcionalidades que oferece e as vantagens que se diferenciam. Para além disso é necessário identificar quais os objetivos de vendas, a qualidade do serviço e desenvolver ações que ajudem na concretização dos objetivos. Kotler e Keller (2013) defendem que o produto enquanto solução da empresa para responder às necessidades do

consumidor. Contudo, defendem também que o conjunto de mais-valias e características que compõem o produto, tal como o design, os acessórios e funcionalidades.

Resumidamente, na política de produto devem-se definir as características intrínsecas deste, descrever a embalagem, definir a marca e os serviços de pós-venda (Lambin, 2000). O produto poderá incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler & Keller, 2013).

2.4.1.2 Política de Preço

Relativamente à política de preço, esta está relacionada com a definição do preço e das condições de pagamento no momento de aquisição dos produtos/serviços, pois estão sob influência dos custos com a produção, a percepção da relação entre a procura e a oferta na definição da política de preço e a concorrência, pois mediante os preços que pratiquem, estes podem influenciar a política duma empresa.

O preço está relacionado com os recursos que os consumidores devem ter para adquirir um bem ou serviço. Deste modo será fundamental definir qual a política e estratégia a adotar para definir os preços, campanhas com promoções, modelos de financiamento e de crédito. Será também importante definir estratégias relativas à concorrência, de modo a realizar ações que permitam atingir objetivos definidos (Nunes & Cavique, 2008).

Em suma, o preço diz respeito ao valor que se acredita que recompensa a empresa pela produção de um determinado produto ou serviço. No entanto, para o consumidor o preço diz respeito ao valor que acredita ser o que tem disposição para pagar para adquirir um determinado produto ou serviço. Para definir o preço dum determinado produto/serviço é fundamental ter em conta os custos de produção, os vários P's do Marketing-Mix, o contexto do mercado e do bem ou serviço comprado. (Kotler & Keller, 2013).

2.4.1.3 Política de Promoção

A política de promoção tem a ver com a definição de estratégias que identifiquem o modelo com que pretendem disseminar as informações ou promoções sobre o produto para que cheguem ao público-alvo. Deste modo, as empresas devem perceber a capacidade que as diversas ferramentas de comunicação têm na possibilidade oferecida de disseminar e divulgar conteúdos e trabalhar com publicidades, a reforçar as vendas, otimizar as relações-públicas e realizar

promoções que originem em receitas. Assim, a promoção tem a capacidade de comunicar e fazer chegar mais rapidamente aos públicos-alvo os benefícios do produto ou serviço, para convencer o consumidor e usufruir das compras e das suas características. Na promoção há que saber dirigir a mensagem no sentido correto, contudo, é necessário realizar um trabalho prévio antes de se comunicar, em que se define os públicos a quem se pretende direcionar as mensagens, assim com os conteúdos das mesmas (Westwood, 2006).

Kotler e Armstrong (2015) defendem que a política de promoção é constituída pelos seguintes elementos: publicidade, força de vendas, marketing direto, marketing *online*, relações-públicas, promoção, vendas e concorrentes.

2.4.1.4 Política de Distribuição

Relativamente à política de distribuição, esta tem a função de definir qual a estratégia do departamento comercial e identificar os canais e os pontos de distribuição do produto ou serviço (Lambin, 2000).

As ações realizadas com o intuito de fazer chegar o produto até ao público-alvo, dizem respeito à política de distribuição. No entanto, esta depende de vários fatores, por exemplo se considerarmos os intermediários, tendo em conta que pertencem a outras empresas, que procuram também disponibilizar os seus serviços no mercado. Relacionado com este parâmetro, há que se destacar as ferramentas de e-marketing, pois cada vez mais estão mais desenvolvidas e capazes de gerar vendas através destes meios (Kotler & Keller, 2013).

No entanto, Kerin (2003) defende que os intermediários têm outras funções, desde a função transacional, em que compram e revendem, à função logística, relacionada com o transporte dos produtos até ao espaço em que irão ser vendidos e a função facilitadora, relacionado com a divulgação de informação do mercado até ao produtor e vice-versa.

2.4.1.5 Política de Pessoas

Grande maioria dos serviços necessitam e focam-se na relação que o colaborador tem com o cliente, pois esta relação pode exercer forte influência no processo de venda. Esta realidade tem vindo a fazer com que muitas empresas, cada vez mais realizem formações contínuas, proporcionando aos colaboradores momentos de formação. Deste modo, esta política de pessoas está bastante ligada a todas as pessoas participam na fase de vendas e realizam o serviço, e

participam na criação de interação com os clientes. Deste modo, percebe-se como fundamental que os colaboradores das empresas passem por um processo de formação que os capacite na passagem de uma identidade positiva da marca. (Kotler & Armstrong, 2015).

Las Casas (2012) refere que as pessoas têm um peso tal no setor dos serviços que a forma como irão atuar como foco neste dever ser devidamente planeada, influenciando a imagem dos produtos ou serviços e da marca.

2.4.1.6 Política de Processos

Sendo que os serviços são intangíveis, as empresas necessitam de organizar um modelo que defina o modelo como devem atuar nas diversas circunstâncias para definir uma forma de atuação para todas as possíveis situações. Para transmitirem uma ideia de coerência, eficácia e eficiência nos serviços prestados, o que gera percepções mais positivas e torna o mercado cada vez mais valorizado. A possibilidade de controlar a forma como um serviço está no mercado, permite fazer com que os processos se tornem um fator importante na criação da imagem e reputação da marca. Nesta vertente encontra-se inerente a maneira como se trata a forma como se interage com o cliente, através por exemplo, da informação passada, procedimentos a ter em conta por parte dos colaboradores nas diversas circunstâncias, pois todas estas exercem um impacto na criação da satisfação dos clientes, pois todos são todos tratados da mesma forma (Booms & Bitner, 1981).

2.4.1.7 Política da Produtividade

A produtividade está relacionada com o nível de eficácia com que os recursos são transformados nos seus produtos/serviços e que geram satisfação, para além dos problemas que resolvem aos clientes. Por outro lado, a qualidade tem ligação direta com a forma como um produto/serviço satisfaz as necessidades, as pretensões e os dos clientes. (Booms & Bitner, 1981).

2.4.1.8 Política das Evidências Físicas

Nesta política, relacionamos tudo que tenha a ver com os aspetos que se podem ver da empresa, tais como os bens que a compõem, desde carros, secretárias, os escritórios, computadores e tudo torna o serviço mais tangível, pois transmite uma imagem da marca. Por outras palavras, está relacionado com o ambiente em que se fornece um serviço, tendo diversos bens tangíveis que se encontram presentes nesse exato momento (Kotler & Armstrong, 2015).

2.5 Estratégia de Internacionalização

2.5.1 Plano de Marketing Internacional

O planeamento estratégico do processo de internacionalização tornou-se cada vez mais relevante no segmento empresarial. As empresas procuram, através do planeamento estratégico, obter vantagens competitivas (Machado & Taylor, 2010).

O planeamento estratégico consiste em produzir decisões e ações fundamentais que guiam uma organização para a obtenção de resultados na exportação para os mercados externos (Bryson, 2004). Desta forma, o Planeamento Estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão e marketing.

Para o planeamento estratégico funcionar de forma efetiva, é necessário integrar os recursos e as competências da organização, de forma a fazer face às alterações no ambiente externo (Stembridge, 2001). Contudo, a formulação estratégica do plano de internacionalização consiste na definição de metas, objetivos, estratégias e ações. (Stembridge, 2001). Deste modo, as organizações têm diferentes necessidades, processos, recursos e prioridades e um Plano de Internacionalização baseado em fatores estratégicos identificados através da noção do contexto é fundamental para o desenvolvimento da organização (Barksdale & Lund, 2006).

Assim, destaque para o papel que o planeamento estratégico na permissão criada para as empresas para avaliar e definir o plano de ações, tendo em atenção a vertente temporal, que leva a uma constantemente revisão e atualização já que as decisões tomadas dependem de fatores internos e externos (Carvalho, 2013). O planeamento tem um papel preventivo já que tenta evitar os problemas que poderão aparecer a longo prazo.

A elaboração do plano estratégico potencia a comunicação interna e a monitorização sistemática do plano de ações (Caldeira, 2015).

As empresas especializadas e com custos de I&D precisam de atingir um crescimento rápido e precoce, possível através da internacionalização, adotando um posicionamento global (Wadeson, 2020).

A performance positiva das empresas nos mercados internacionais deve-se à orientação empreendedora, à liderança tecnológica e a estratégias de diferenciação (Knight & Cavusgil, 2005). Por outro lado, a orientação estratégica está relacionada com a performance internacional e é mediada pela estratégia de crescimento internacional (Jantunen, et al., 2008).

Podem-se definir cinco dimensões-chave para que as empresas tenham sucesso: a experiência internacional, a capacidade de realizar de forma eficiente campanhas de marketing internacional, o conhecimento sobre os mercados internacionais, a capacidade de inovar e correr riscos e a capacidade de desenvolver relações internacionais (Zhang et al., 2009).

Para concluir, o planeamento estratégico divide-se em dois níveis. O planeamento estratégico global e o planeamento estratégico de unidade de negócios (Teixeira, 2013). O primeiro consiste “na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar ou sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios” e o segundo “é o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios” (Teixeira, 2013).

2.5.2 Crescente Utilização e-Marketing

A internet trouxe um conjunto de ferramentas que permitiram às empresas uma gestão estratégica e operacional mais flexível e global. Permitiu uma comunicação com o mercado de uma forma mais personalizada, o que facilita na adequação das ofertas às necessidades dos consumidores (Ascensão, 2010).

De acordo com Lendrevie et al. (2015), o Marketing beneficia do uso da internet, pois este é um meio que facilita a inovação e que permite reduzir custos e acrescentar produtividade aos serviços das entidades.

Com a Internet, a inovação e a velocidade de circulação da informação tornaram-se elevados, causando impactos no Marketing e na competitividade das empresas (Lendrevie et al., 2015).

A estratégia de Marketing digital deve estar integrada na base do negócio e, segundo Chaffey & Smith (2008), deve incluir alguns princípios:

- Definição de uma estratégia que contemple a definição de segmentos e as tendências do mercado, mercado-alvo e posicionamento;
- Definição da estratégia de marketing para posteriormente se definir a estratégia *online*;
- Definição do marketing-mix;
- Estabelecer diálogos dinâmicos;
- Criação de sistemas de gestão de relacionamento com os clientes;

- Planeamento e gestão das redes sociais;
- Base de dados integrada.

Para Chaffey e Smith (2008), o sucesso de um plano de Marketing Digital deve ter como base a estratégia de marketing tradicional, adaptado para um ambiente digital.

2.5.3 Ações e Métricas de Avaliação para Controlo de Marketing

O controlo sobre o plano de marketing é fundamental, porque permite às organizações avaliarem os efeitos das suas atividades e, se necessário, realizar mudanças (Kotler & Armstrong, 2015).

Dessa forma, deve-se realizar uma avaliação detalhada sobre as ações tomadas, de forma a compará-las com os objetivos pré-estabelecidos, para que se identifiquem os desvios ocorridos (Dibb et al., 2006).

McDonald (2007) afirma que o controlo sobre o plano de marketing é uma tarefa complicada de cumprir, pois exige um elevado grau de organização. Apesar dos benefícios do plano de marketing, existem dificuldades em integrar este processo em algumas empresas, porque estas preferem recorrer a uma orientação de curto prazo.

Para verificar se o plano está a ter o sucesso esperado, é preciso acompanhar a sua execução através de indicadores (Kassel, 1999). O plano de Marketing deve incluir os indicadores, as formas de pesquisa e recolha, os momentos e os responsáveis pela recolha de informações. A apresentação desses resultados deve ser eficaz e ajustada à situação, de modo que inclua o controlo dos objetivos e o controlo dos planos de ação, verificando desvios, em tempo, das fases previstas, avaliando os efeitos na estratégia definida. Normalmente, a avaliação deve ser realizada mensalmente, se não for necessário um calendário mais apertado, reservando-se o controlo mais aprofundado para períodos trimestrais. Esta periodicidade varia, naturalmente, consoante a organização (Nunes & Cavique, 2008).

Deste modo, existem diversas métricas e ferramentas para se verificar a eficácia das ações de marketing, como o número de novos potenciais clientes, o número de visualizações e *likes*, entre outras ferramentas relacionadas com as redes sociais ou o aumento das *leads* e relações comerciais através de campanhas e ações de marketing (Negra, 2017).

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA “TÍTULOS SUBLIMES”, LDA.

A Títulos Sublimes- Consultoria, Lda., empresa fundada a 21 de agosto de 2020, tem como objeto de atividade principal o desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor desportivo, através de uma grande aposta na Investigação e Desenvolvimento de novas soluções. Desta forma, a Títulos Sublimes pretende criar propriedade intelectual de valor, tanto nível interno como para os seus clientes.

A Títulos Sublimes é constituída por dois sócios, Rui Pereira, com 50% do capital social da TS, que desempenha funções de gestão e é licenciado em Gestão de Empresas, Mestre em Gestão Desportiva, Pós-Graduado em Gestão de Recursos Humanos e encontra-se a frequentar um Mestrado em Gestão. Em termos profissionais, Rui iniciou em 2018 a função de *Organizational Innovation Manager* na Ubiwhere, onde acumulou uma vasta experiência em gestão, estando envolvido na gestão de vários projetos de investigação nas áreas tecnológicas (Indústria 4.0, *Smart Cities*, *Blockchain*, Mobilidade) a nível nacional e internacional e foi reconhecido por um programa de Startups que premiava ideias inovadoras. Além disso, está ligado ao desporto há 17 anos. A desempenhar funções como responsável financeira, a sócia, Stéphanie Pinto, investidora da Diáspora, detém os outros 50% do capital social da TS, é licenciada em Contabilidade e Auditoria e Pós-Graduada em Gestão Empresarial. Com uma experiência profissional de 12 anos na área financeira, consultoria e acompanhamento de projetos, constitui uma mais-valia na gestão financeira da sociedade.

A empresa surge da paixão dos sócios pelo desporto, aliado ao desejo de desenvolver soluções que otimizem todo o segmento desportivo, enfatizando o papel que este tem a nível socioeconómico. Foi identificada uma grande lacuna a nível desportivo, principalmente no processo de interação, promoção e contratação, entre os agentes com menores recursos, estando estes dependentes de intermediários ou da sua rede de *networking*, que, por vezes, se torna reduzida ou ineficiente. Dessa forma, e tendo em conta a evolução tecnológica que se vive dia a dia, a Títulos Sublimes quer unir o mundo tecnológico ao mundo desportivo e criar soluções que respondam a necessidades reais e promovam o desenvolvimento do mesmo, provocando uma reação socioeconómica positiva tanto no país como no mundo.

Surge, assim, a UpSport, marca comercial e rede social desportiva, que pretende criar um espaço para interação e promoção entre agentes do setor desportivo. Desta forma, a UpSport cria

novas ferramentas digitais que promovem novas dinâmicas operacionais e formas de atuar dos vários agentes desportivos num processo de promoção e contratação que fazem diminuir a influência de intermediários.

A Títulos Sublimes torna-se a primeira empresa a promover o incremento de soluções tecnológicas que fomentam novas dinâmicas processuais e de interação no desporto. Combinando o vinco tecnológico e ideológico com as operacionalidades e imagem de marca, a empresa aspira trazer um novo dinamismo que se encontra em falta e que não é estimulado pelas atuais marcas nacionais existentes.

A Títulos Sublimes tem a sua sede na região de Aveiro e esta decisão tornou-se estratégica devido ao grande dinamismo económico desta região. Aveiro detém uma estrutura socioeconómica e empresarial heterogénea, onde coexistem, lado a lado, empresas e setores assentes em atividades com mão-de-obra intensiva e com elevado potencial tecnológico. Além disso, possui uma excelente localização, associada à proximidade a grandes centros urbanos. Outro aspeto, levado em consideração para a decisão, foi o facto de, a nível desportivo, Aveiro ser um distrito com um número significativo de atletas federados e várias equipas desportivas, com um grande dinamismo e volume no que se refere à prática desportiva.

3.1 Visão, Missão e Valores

Visão

- Tornar-se na maior rede social desportiva.

Missão

- Promover conexões e experiências entre todos os que amam e estão envolvidos no desporto.

Valores

- Foco nas pessoas
- Inovação
- Disponibilidade
- Entusiasmo

- Confiança
- Excelência

3.2 Objetivos da empresa

Uma estratégia de marketing, para ter sucesso, deve ter bem definidos quais são os objetivos. Estes devem ser SMART, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e devem estar definidos no tempo. É preciso ter em conta a missão e a visão da empresa, pois estas funcionam como reflexo e guia daquilo que se pretende alcançar.

Os objetivos passam por:

- Aumentar o número de clientes;
- Capacitar a marca no mercado espanhol;
- Aumentar os lucros;
- Aumentar a consciencialização em relação à marca;
- Obter uma maior interação com os clientes a partir das redes sociais.

3.2 Segmentação

Tomando consciência da importância da segmentação, a UpSport efetua o seu processo de segmentação de mercado tendo em conta os seguintes fatores:

- Variável geográfica: Numa primeira fase para Portugal e iniciar o processo de internacionalização para Espanha e América Latina.
- Variável demográfica: Indivíduos de ambos os sexos, com idades a partir dos 13 anos.
- Variável psicográfica: Indivíduos com necessidades e características bastante distintas, ligadas ao desporto.

- Variável Sociocultural: Diferentes e variados perfis socioculturais.
- Variável Económica: Rede social desportiva preparada para diferentes tipos de condição económica.

3.3 Posicionamento

Fundamental para a identidade e perceção da empresa junto do público-alvo, a UpSport pretende ser reconhecida como uma marca jovem que aposta na inovação, qualidade e credibilidade.

A UpSport pretende posicionar-se através de um serviço de excelência e na forma como se relaciona com os seus clientes, no sentido de lhes proporcionar uma proposta de valor que colmate as necessidades do setor desportivo. Assim, através da sua rede social desportiva, pretende, de uma forma simples, intuitiva e inovadora, criar um espaço de interação com os agentes desportivos e criar uma relação de longo prazo com o cliente. Com este posicionamento, a empresa está empenhada em garantir o pleno envolvimento de todos os seus recursos humanos, para garantir que não defrauda as expectativas dos seus clientes.

3.4 Clientes

O segmento de mercado que se pretende atingir é o segmento desportivo. Relativamente aos clientes, a Títulos Sublimes define e distingue dois segmentos. Os “**clientes desportivos**”, que se caracterizam pelos intervenientes diretos do desporto, e os “**clientes não desportivos**”, que se caracterizam pelos agentes indiretos do setor, mas que estão envolvidos e comunicam para o mercado desportivo. Exemplos desse tipo de agentes são as empresas de artigos desportivos, entidades promotoras de exercício físico, jornais desportivos, entidades de nutrição desportiva, entre outros.

Clientes desportivos

- Clubes desportivos
- Treinadores
- Atletas

Cientes não desportivos

- Interessados em comunicar no segmento desportivo

O que se pretende oferecer é a possibilidade de cada agente desportivo poder decidir a forma como se quer promover, que características evidenciar, ou seja, dar a possibilidade “de vender”, não estando refém de intermediários. Além disso, de uma forma indireta, reúne as condições e interesses de outras entidades que pretendem comunicar para um segmento desportivo, através de anúncios, tais como, jornais, empresas de alimentação, ginásios, entre outros, que, através da rede social, terão um público-alvo da área desportiva.

3.5 Proposta de Valor

3.5.1 Clientes desportivos

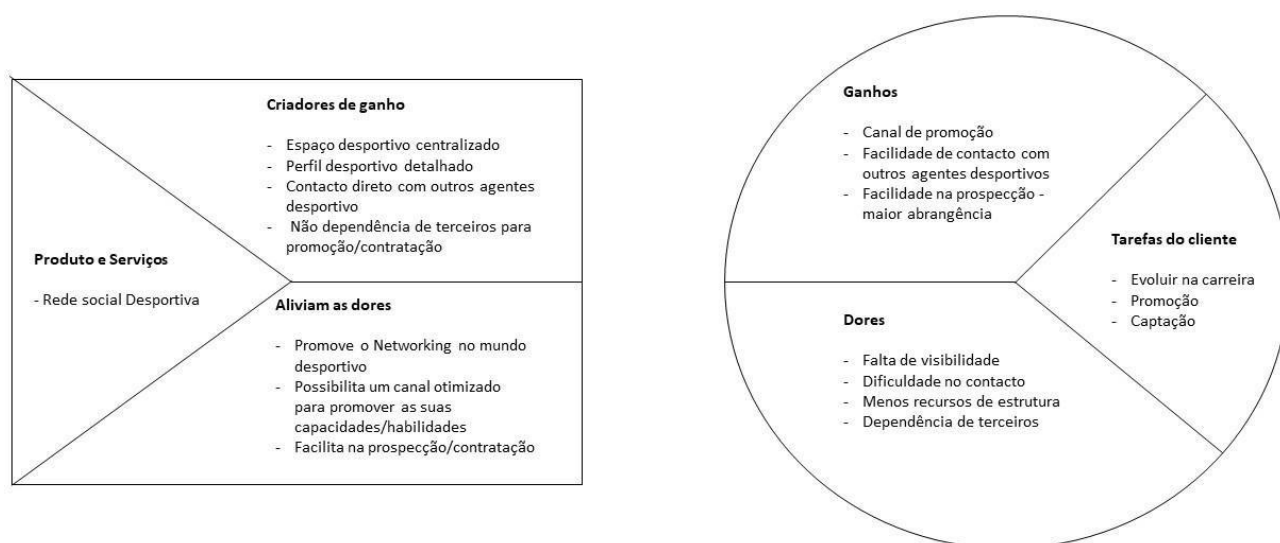


Figura 2- Proposta de valor: Clientes desportivos. Fonte: Elaboração própria

3.5.2 Clientes não desportivos

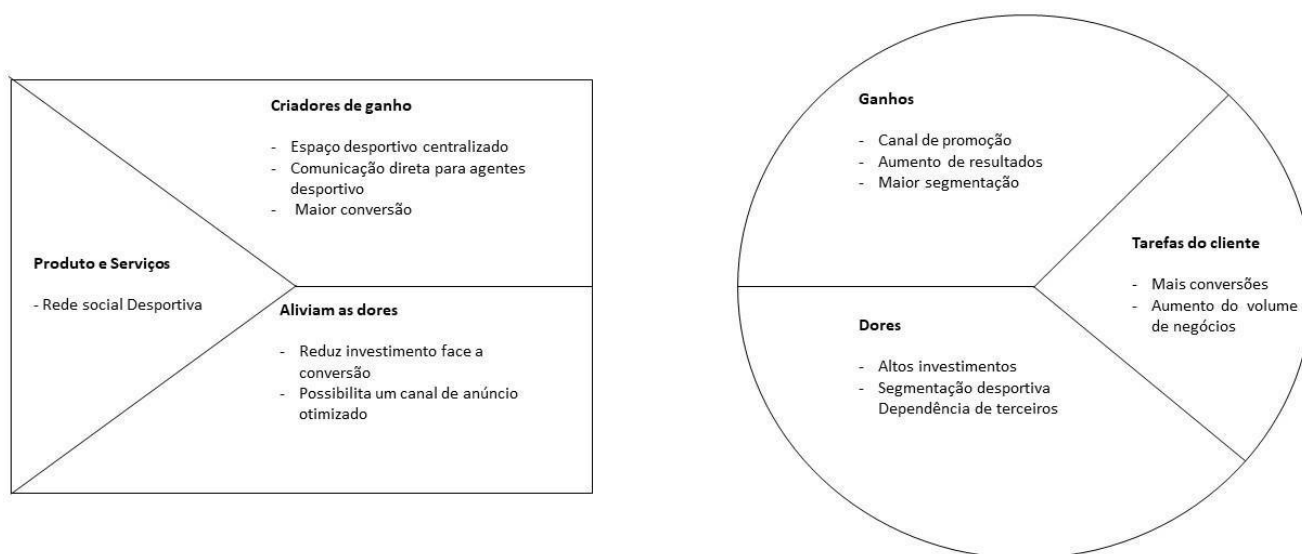


Figura 3 - Proposta de valor: Clientes não desportivos. Fonte: Elaboração própria

3.6 Modelo de negócio

Parceiros-Chave - Associações de Futebol - Liga Portuguesa de Futebol Profissional - Federação Portuguesa de Futebol - Sindicato dos Jogadores - Associação Nacional dos Treinadores de Futebol	Atividades Chave - Desenvolvimento Tecnológico - Marketing & Comunicação - Gestão da Qualidade	Proposta de valor - Espaço desportivo centralizado - Socialização online - Melhoraria do processo de recrutamento e seleção - Maior visibilidade e destaque num segmento específico	Relacionamento com clientes - Same side network effects - Cross side network effects	Segmento de clientes - Clientes desportivos - Clientes não desportivos
	Recursos Chave - Plataforma tecnológica - Rede de utilizadores - Equipa tecnológica e de marketing - Marca		Canais - UpSport.pt	
Estrutura de custos - Hosting - Marketing & Comercial - Desenvolvimento Tecnológico - Administrativo			Fontes de receitas - Receita de anúncios - Elementos premium - Soluções de Marketing	

Figura 4 - Modelo de negócio: UpSport. Fonte: Elaboração própria

Para a operacionalização do modelo de negócio, e tratando-se do desenvolvimento de uma rede social desportiva, as **atividades chave** são o desenvolvimento tecnológico, a equipa de marketing e comunicação, e o processo de gestão da qualidade, numa ótica de melhoria constante de todo o processo, com o objetivo de oferecer o melhor serviço aos clientes. Para que isso aconteça, é fundamental ter, como **recursos chave**, a plataforma, a rede de utilizadores da mesma, a equipa que sustente o desenvolvimento e as tarefas de marketing e a própria marca.

Os **parceiros-chave** foram seleccionados por serem ou representativos no segmento futebolístico ou por representarem a tutela do mesmo. Todos eles possibilitam uma comunicação mais direta com o público-alvo, através da presença nas formações, congressos e colóquios organizados pelos mesmos onde estão presentes o público-alvo da UpSport.

Como **estrutura de custos** foram identificados o *hosting* da plataforma, os gastos com marketing e comercial, o desenvolvimento tecnológico, e os gastos administrativos.

Os **segmentos de clientes** dividem-se em dois, os clientes desportivos, utilizadores da rede social, que são, em concreto, os jogadores, os treinadores e os clubes. O outro segmento refere-se aos clientes não desportivos, mas com interesse e público-alvo no segmento do futebol, como os jornais, marcas desportivas, ginásios, entre outros.

O **canal** utilizado para comunicar e entregar valor aos clientes é a sua plataforma, www.UpSport.pt. Quanto ao **relacionamento com clientes**, estão subjacentes duas tipologias de efeitos de rede, o *same side network effects* e o *side cross network effects*. O primeiro é o efeito de rede direto, que se traduz no aumento do serviço à medida em que o número de utilizadores aumenta, fazendo com que a própria rede cresça, garantindo maior valor para os perfis da rede social. Por exemplo, para um perfil treinador, quantos mais utilizadores clubes se registarem na rede social, mais valor esta terá para o treinador e vice-versa. O segundo efeito refere-se ao efeito de rede indireta. Quanto mais utilizadores tiver a rede social desportiva mais interessante se torna para outro tipo de grupo porque cria maior valor. Como exemplo, as empresas de equipamentos desportivos terão maior interesse na rede social desportiva quantos mais utilizadores desportivos nela houver.

A **proposta de valor** identificada é a centralização de um espaço desportivo. Consequentemente, promove-se a socialização *online*, melhora-se o processo de recrutamento e seleção no futebol e garante-se um espaço para aumentar a visibilidade e destaque no segmento desportivo.

As **fontes de receita** principais são os anúncios pagos na divulgação de vagas e destaques e na aquisição de elementos *premium* para o segmento de clientes desportivos. Para o segmento de clientes não desportivos, a fonte de receita são as soluções de promoção e marketing através da rede social UpSport.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENVOLVENTE

4.1 Análise da Situação - Análise Externa

4.2.1 Análise PEST

Político-Legal

- Aumento do número de programas de apoio ao empreendedorismo;
- A União Europeia defende que se deve estimular o incentivo de soluções que geram inovação e modernização industrial e tecnológica do setor desportivo;
- Adesão generalizada aos princípios e objetivos da União Europeia promovendo mais fundos comunitários e maior investimento direto estrangeiro;
- Qualquer utilizador com idade igual ou superior a 13 anos pode registar-se nas redes sociais, segundo a legislação europeia e portuguesa.

Económica

- Aumento de empresas/soluções focadas no desporto;
- Estatísticas sobre empregabilidade – o desporto tem uma dimensão semelhante à da indústria da madeira, papel e cartão (1,4%), superando ramos como a consultoria e programação informática (0,9%), as atividades imobiliárias (0,7%) e as telecomunicações (0,3%);
- O desporto é hoje um sector em crescimento acelerado, com um impacto económico relevante no espaço europeu e uma representação nas economias nacionais comparável ao conjunto do sector da agricultura, floresta e pescas, representando mais de 2% do PIB global da União Europeia.

- Em 2016 a dimensão relativa do desporto no valor acrescentado bruto da economia portuguesa era semelhante à do ramo de fabricação de produtos metálicos (1,2%), ultrapassando outros, como a consultoria e programação informática (1,0%), a indústria do vestuário (0,9%) ou as atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins (0,8%).

Social

- A pandemia COVID-19 afetou a dinâmica da sociedade em todo o mundo;
- Grande importância da atividade física na saúde e no bem-estar das populações;
- O desporto representa 3,5% do total de emprego na UE;
- Em 2018, em Portugal, no que diz respeito aos treinadores de futebol, registavam-se 7061 treinadores no ativo, um número que cresceu bastante desde 1996, quando apenas existiam 340 no ativo;
- Aumento do número de atletas femininas.

Tecnológica

- Aumento de soluções tecnológicas aplicadas ao desporto;
- Ecossistema de inovação em crescimento;
- Dificuldades com o registo de patentes/propriedade intelectual de algumas soluções/tecnologias;
- Acesso à internet mais facilitado;
- A tecnologia como base dos novos serviços.

4.2.2 Modelo das 5 Forças de Porter

Nível de Intensidade	Baixa	Média	Alta
Poder negocial dos clientes		X	
Poder negocial dos fornecedores	X		
Possibilidade de novas entradas			X
Possibilidade de produtos substitutos		X	
Nível de rivalidade entre competidores		X	

Tabela 1 – Modelo das 5 forças de Porter. Fonte: Elaboração própria

Poder negocial dos clientes: Dependendo da solução, os clientes podem ter mais ou menos poder para negociar. No referente à rede social desportiva, os clientes terão menor poder negocial, porque que não existem concorrentes diretos que apresentem uma solução focada no segmento desportivo. Relativamente a outro tipo de soluções (Consultoria de Marketing, *softwares* de gestão desportiva, entre outros) têm maior poder negocial por existir maior concorrência.

Poder negocial dos fornecedores: Tendo em conta que a Títulos Sublimes pretende estar em toda a cadeia de valor, o poder negocial dos fornecedores é diminuto já que não vai estar dependente de fornecedores para realizar a sua atividade principal.

Possibilidade de novas entradas: alta, sobretudo porque as barreiras à entrada são baixas e existe uma grande aposta na investigação e desenvolvimento de soluções tecnológicas. Portanto a entrada de um novo concorrente é alta.

Possibilidade de produtos substitutos: esta realidade verifica-se porque as soluções existentes possuem características e fins práticos muito peculiares, que, de forma indireta, podem responder a algumas necessidades e assim serem consideradas substitutos.

Nível de rivalidade entre competidores: Existem várias empresas focadas na investigação e desenvolvimento tecnológico. Contudo, focadas em soluções para o desporto, existem em muito menor escala e, dependendo do tipo de solução, pode haver maior concorrência ou não. No caso da Títulos, focando na FamSport, a concorrência é muito menor.

4.1 Análise da Situação - Análise Interna

4.1.1 Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Equipa com conhecimento e experiência no segmento desportivo; - Equipa jovem, dinâmica e multidisciplinar; - Elevado nível de qualificação e competência técnica dos seus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipa reduzida; - Reduzida dimensão da empresa; - Falta de recursos seniores na empresa que podem trazer a experiência necessária a produtos de dimensão internacional.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalização do desporto; - Tecnologias a entrar no mundo desportivo; - Crescente importância das TICE nas políticas europeias, nomeadamente através de regimes de incentivo ao IDI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes com uma estrutura maior; - Abrandamento da economia na UE como consequência da recessão económica; - Debilidades económico-financeiras do país com impacto nos níveis de procura interna e nos níveis de investimento/financiamento.

Tabela 2 – Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria.

4.1.2 Análise SWOT-GO

SWOT-GO	Forças	Fraquezas
Oportunidades	A digitalização do desporto e o investimento em regimes de apoio a IDI são uma realidade que deve ser aproveitada através do conhecimento e experiência no segmento desportivo dos fundadores e da sua equipa multidisciplinar no desenvolvimento de soluções tecnológicas.	Colmatar a fraqueza da existência de uma equipa reduzida e com poucos perfis seniores, através de programas PT2020 e H2020 que promovam a contratação de recursos qualificados e investigação tecnológica.
Ameaças	Através de uma equipa jovem e multidisciplinar, capaz de responder à mudança e conhecedora do mercado, torna-se capaz de criar soluções inovadoras para o setor, característica que reduz os efeitos da concorrência com outra estrutura e os efeitos do abrandamento da economia.	A existência de concorrentes com estrutura maior torna-se uma ameaça maior pela existência de uma equipa reduzida da TS. Por isso a empresa deve investir em RH's de forma a diminuir esta ameaça e fraqueza.

Tabela 3 – Análise SWOT-GO. Fonte: Elaboração própria

4.1.3 Análise VRIO

Análise VRIO	Aspetos relativos à TS
Valor	Diversa gama de produtos com diversos formatos. Referente à rede social FamSport, o seu registo é grátis, pois só serão pagos os anúncios.
Raridade	Soluções focadas no setor desportivo e 1ª rede social desportiva.
Imitabilidade	Referente à solução principal, a FamSport, existe apenas uma concorrência indireta focada no segmento geral, tal como Facebook e LinkedIn. De forma direta, o que existe são plataformas de intermediação com um custo de registo de inscrição associado. A Títulos Sublimes distingue-se pela sua proposta de valor o que promove a fidelização dos clientes.
Organização	Toda a organização é sustentada por uma cultura direcionada à partilha transversal de conhecimentos e informações em relação ao estado corrente de todos os seus recursos. Isto possibilita uma maior convergência nas diversas ações internas para além de colocar a organização a par do ritmo de mercado. Desta forma, promove-se um vínculo de qualidade superior nos produtos e em todos os serviços de apoio associados.

Tabela 4 – Análise VRIO. Fonte: Elaboração própria.

4.3 Concorrentes

Analisar a concorrência é fundamental para identificar produtos e serviços oferecidos pelas empresas concorrentes no mercado. Nesse sentido, e tendo em conta o contexto da UpSport, realizou-se uma distinção entre os concorrentes diretos e os indiretos. Os primeiros referem-se aos concorrentes que atuam na mesma linha de serviços, de proposta de valor e no mesmo segmento de mercado. Os indiretos referem-se aqueles que atuam para o mesmo segmento de mercado, mas com uma linha de serviços e proposta de valor diferentes da empresa. Contudo, é fundamental analisarem-se também estes últimos, pois mesmo que não sejam concorrentes diretos, uma vez que o seu foco não é o setor desportivo, apresentam funcionalidades que concorrem com as soluções UpSport, assim como um grande número de utilizadores.

4.3.1 Diretos

Os concorrentes diretos identificados são a SporTransfer, empresa portuguesa, a FutbolJobs, empresa espanhola, e a PlayerLENS, empresa inglesa.

Estes são considerados os concorrentes diretos, pois são os que apresentam uma panóplia de funcionalidades mais condizentes com aquelas que a UpSport irá oferecer. Contudo, existem particularidades inerentes a cada uma e que serão desmistificadas nos pontos seguintes.

4.3.1.1 SporTransfer

A Sporttransfer disponibiliza a criação de perfis de clubes, staff e clubes. Em relação ao staff, é possível qualquer membro dos clubes, desde treinadores, médicos, olheiros, diretores, criar o seu próprio perfil.

As ideias *core* da Sporttransfer passam por ignorar os intermediários e acabar com as comissões, criar vagas à semelhança do LinkedIn que possibilitam essa mesma comunicação e conhecimento de cargos disponíveis para os quais se podem candidatar, assim como os clubes têm a possibilidade de realizar o processo de recrutamento e seleção de forma mais eficaz e organizada, tendo uma maior base de dados com um grande número de informações, algo que, muitas vezes, não está disponível à maioria dos clubes portugueses.

Permitem que cada perfil possa avaliar outro perfil, sendo que apenas podem direcionar 80 pontos para cada uma das características em avaliação. A avaliação está diferenciada pela realizada pelo dono do respetivo perfil, por outros e pela equipa da Sporttransfer.

Tem a possibilidade de marcar como favorito cada perfil para que se filtre aqueles que mais gostam ou que gostariam de ver mais tarde e cada perfil recebe a informação de quantas visualizações teve num determinado espaço de tempo. Os perfis de atletas e staff são iguais.

A presença da Sporttransfer nas redes sociais é muito descontextualizada, com várias publicações que nada têm a ver com o foco e aquele que supostamente deveria ser o posicionamento da marca. Nota-se um claro descuido na preparação da presença digital, com conteúdos menos conseguidos a nível estético e com informações maioritariamente sobre transferências e rumores de transferências, algo que pode ser prejudicial também pelo facto de o nome da empresa dar a perceção de que se trata exatamente de uma página relacionada com transferências. Não pretendem ter conta no Youtube. Na sua página do Facebook, assumem-se, por outro lado, como uma empresa de Publicidade e Marketing e no LinkedIn ainda não fizeram nenhuma publicação. Tudo isto denota

uma clara inexistência estratégica da sua presença digital e posicionamento, confundindo bastante os seus seguidores em relação ao que realmente fazem.

Assumem também que trabalham com diversos desportos, contudo, as publicações aparentam tratar-se apenas duma fonte de notícias relacionadas com transferências no mundo do Futebol.

No que diz respeito à presença orgânica nas páginas de resultados do Google, encontram-se em 1º lugar quando procuramos o nome da empresa e de seguida os resultados dizem respeito a notícias relacionadas com os mesmos e com as respetivas páginas das redes sociais. Contudo, quando pesquisamos por qualquer outra questão, como rede social desportiva ou plataforma desportiva, não aparecem nas primeiras 5 páginas do Google, o que evidencia a falha de posicionamento existente.

4.3.1.2 FutbolJobs

A FutbolJobs foi fundada em 2014 por Valentín Botella Nicolás. A sede é em Orihuela (Alicante, Espanha) e são uma plataforma focada no emprego relacionado com o futebol. Atualmente, dizem ter mais de 65.000 utilizadores e publicam cerca de 40 ofertas de emprego todas as semanas.

O seu objetivo é “facilitar o contato entre entidades do futebol e pessoas ligadas ao futebol para que possam colaborar em novos projetos e fechar acordos de contratação.” Esta é uma ferramenta apenas focada no emprego do mundo do futebol, tem um *design* pouco atrativo, mas com grande aderência, tendo em conta a oportunidade que oferecem aos diversos agentes desportivos e aos clubes, de poderem arranjar emprego ou alguém com qualificações para o respetivo cargo. Uma das desvantagens nesta plataforma é a obrigatoriedade de exercer uma subscrição paga, com pacotes mais baratos e mais caros, oferecendo diferentes opções.

Consideram-se apaixonados pelo futebol e pelas novas tecnologias, por isso acreditam que podem ajudar todos os profissionais, semiprofissionais e amadores a conseguirem o emprego que procuram.

É de destacar que já têm uma revista própria, onde fazem entrevistas e falam de futebol, disponível gratuitamente *online* no site deles. Para além disso, têm um espaço no seu site para a divulgação de cursos relacionados com futebol, em que as entidades formadoras podem divulgar

estas formações. Uma característica que gera uma grande valorização para esta plataforma é o facto de terem já uma *app* para telemóvel.

Nota-se claramente que têm apostado na visibilidade digital, tendo uma otimização do SEO bastante interessante, tendo todas as suas páginas (site e redes sociais) como primeiros resultados orgânicos do Google quando pesquisamos por “FutbolJobs”.

Ao nível das redes sociais têm conta nas diversas redes sociais – Facebook, Instagram, Youtube, Twitter e LinkedIn e publicam com bastante frequência conteúdos relacionados com a plataforma, maioritariamente ofertas de trabalho. O Instagram parece ser o menos valorizado, publicam conteúdos que confundem um pouco sobre o que são e nem sequer divulgam ter conta na lista de redes sociais apresentada no fim do site e, quando partilham vídeos, no fim deixam sempre a referência para as suas redes sociais, à exceção do Instagram.

4.3.1.3 PlayerLENS

A PlayerLENS é uma plataforma que conta também com uma aplicação *mobile* e assumem-se como uma plataforma destinada a jogadores, treinadores e intermediários, onde estes podem realizar transferências de uma forma mais fácil. Todos os utilizadores, incluindo os intermediários FIFA, podem realizar a promoção dos seus jogadores e treinadores.

Têm parceria com o WyScout a Analytics FC e a LMA, para obterem dados e estatísticas mais detalhados sobre os utilizadores, que possam valorizar os seus perfis e permitam, a quem recruta, ter um maior leque de informações. No momento de inscrição, os jogadores podem já submeter o salário que pretendem receber.

Esta plataforma tem um custo obrigatório de 100 libras por ano para a sua utilização.

Nota-se que têm vindo a fazer uma aposta neste aspeto, realizando uma publicação por dia em todas as redes sociais, à exceção do LinkedIn onde publicam cerca de 1 vez por semana. As suas redes sociais são – Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn, assumindo-se mesmo como o “LinkedIn desportivo”, algo que já fez notícia em alguns jornais italianos e espanhóis.

Esta aposta acentua-se igualmente no SEO onde todas as suas páginas são os primeiros resultados orgânicos quando pesquisamos “PlayerLENS”.

4.3.2 Indiretos

No que diz respeito aos concorrentes indiretos, destacamos o Facebook e LinkedIn, devido ao volumoso número de utilizadores e a algumas funcionalidades idênticas às que a UpSport irá oferecer. Apesar de não se tratar de redes sociais focadas no setor desportivo, estas têm uma forte presença no quotidiano das pessoas de modo global, tornando-se assim concorrentes indiretos a ter em conta.

4.3.2.1 LinkedIn

O LinkedIn tem um número de utilizadores bastante considerável e apresenta soluções semelhantes às da UpSport. Deste modo, tem de ser tido em conta como um concorrente, oferecendo aos seus utilizadores uma dinâmica de vagas de trabalho criadas pelas empresas, em que cada perfil pode ter acesso e candidatar-se, assim como a possibilidade de recomendar perfis distintos. Também ao nível das publicações, o LinkedIn permite a publicação de conteúdos em cada perfil, com a possibilidade de existência de interação ao nível das mensagens, comentários e reações. Contudo, o público-alvo é distinto, focando-se em conteúdos do foro empresarial, com um *design* mais formal e objetivos relacionados destinados à otimização de processos de recrutamento e contratação para empresas.

4.3.2.2 Facebook

O Facebook, devido à enorme comunidade já conquistada, consegue assumir-se como um concorrente. Não existindo uma rede social eficaz e de confiança, no âmbito desportivo, muitos utilizadores optam por fazer a sua divulgação, comunicação, interação ou promoção através do Facebook, criando grupos direcionados para o desporto em questão, onde podem divulgar alguns conteúdos sobre si ou qualquer outro assunto que pretendam. Deste modo, verificou-se a existência de muitos grupos e páginas de procura de emprego no futebol em que se tenta concentrar um aglomerado de pessoas com interesses por um certo tema (ex: “Vagas de treinador no distrito do Porto”) ou publicações com o intuito de divulgar determinado perfil.

4.4 Mercado

4.4.1 Mercado desportivo

O mercado desportivo, como já foi referido anteriormente, é composto por um largo número de clubes, treinadores e jogadores e é um setor que se tem vindo a desenvolver bastante nos últimos anos, tornando-se motivo de muitas paixões, sonhos e com uma grande importância no dia a dia da sociedade, com um impacto económico assinalável.

Segundo a revista Business Portugal, “O desporto é hoje um sector em crescimento acelerado, com um impacto económico relevante no espaço europeu e uma representação nas economias nacionais comparável ao conjunto do sector da agricultura, floresta e pescas, representando mais de 2% do PIB global da União Europeia (UE) e 3,5% do total de emprego na UE, com uma forte incorporação de tecnologia, inovação e desenvolvimento, e um ritmo de crescimento consideravelmente superior à média da economia europeia.”.

A Business Portugal reforça que “apesar destas estatísticas relevantes atualizadas pela Comissão Europeia desde que o desporto foi inscrito no Tratado de Lisboa, o impacto da economia do desporto é ainda consideravelmente negligenciado desde o desporto de base recreativa até ao alto rendimento e espetáculo desportivo, passando pelo consumo de bens e serviços desportivos das famílias ou o investimento privado e patrocínio no sector. Verifica-se, não só no plano económico, mas também no plano político e social, inúmeras fragilidades que comprometem tirar o melhor partido de um mercado cujas potencialidades são universalmente reconhecidas e inscritas nos mais diversos documentos de referência como fatores críticos de desenvolvimento, nomeadamente no quadro da Agenda 2030 e dos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

No entanto, os dados em Portugal apontam para uma situação em que o desequilíbrio entre o valor socioeconómico que gera e aquilo que é o contributo da sociedade para a sustentabilidade e desenvolvimento do desporto é muito acentuado. Estes dados demonstram que há uma clara instabilidade no setor desportivo em Portugal, pois está muito refém do apoio da sociedade para o seu desenvolvimento, por isso é importante encontrar modelos e ferramentas que possam ajudar a que exista esse mesmo desenvolvimento através de novas formas de apoio ou ideias que possam vir ajudar neste processo, otimizando e ajudando no crescimento desportivo, ou seja, é preciso pensar, inovar e criar maior competitividade.

O Orçamento de Estado de 2018 introduziu um conjunto de alterações que procura corrigir alguns destes condicionalismos. Sendo Portugal um país com imensa capacidade de criar talentos e conhecimento técnico, e tendo em conta o reconhecido talento desportivo, faz com que seja procurado e visto como um excelente ponto de exportação com protagonistas admirados internacionalmente.

Em relação ao Desporto, a revista Business Portugal acrescenta que “o desporto representa um investimento de baixo custo e elevado impacto na internacionalização da nossa economia, na afirmação da imagem externa do país e na difusão da cultura lusófona, que invariavelmente recorrem aos seus protagonistas para efeitos promocionais.”

Consideram que é crucial que “num contexto global de enorme competitividade, o engenho empreendedor e visão de futuro do tecido empresarial para internalizar e potenciar estas mais-valias no seio do sistema desportivo, apostem no seu desenvolvimento e dotem-no dos mais avançados recursos para que possam melhor servir o país e continuar a desenvolver a sua economia.” Esta afirmação demonstra a potencialidade e a necessidade de continuar esse mesmo desenvolvimento, recorrendo ao engenho e visão empreendedora para implementar as suas ideias e apoiar no crescimento do mercado desportivo, respondendo às necessidades identificadas e ao destaque patenteado, presentes no quadro da Agenda 2030, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e nos últimos Orçamentos de Estado. Contudo, apresenta dificuldades em crescer, devido à escassez de estudos que permitam verificar dados relevantes em relação a este setor.

4.4.2 Importância do Desporto para a União Europeia

O desporto é um dos pontos onde a UE revela especial preocupação, tendo em conta a valorização socioeconómica que este setor gera e a importância da atividade física na saúde e no bem-estar das populações.

O setor desportivo em Portugal representa um peso nas economias nacionais comparável aos setores da agricultura, exploração florestal e pesca, todas combinadas. Segundo o documento disponibilizado, após a reunião realizada no passado mês de abril de 2020, pelo ministro da Educação, Tiago Brandão Rodrigues e secretário de Estado, este recorda os "estudos" segundo os quais o "PIB relacionado com o desporto foi de 279.7 bilhões de euros". "Isto equivale a 2,12 por cento do PIB total na UE. Cada 47.º euro é gerado por este setor". O emprego gerado inclui "5,67

milhões de pessoas", o que "equivale a 2,72 por cento do total do emprego na UE". "Em cada 37 empregos, um está relacionado com esta área, que supera a média das atividades económicas na utilização de bens intermediários, o que significa que "gera importantes receitas noutras indústrias". Deste modo, a UE considera que "os governos devem ter um interesse especial em proteger os empregos no desporto como indústria com forte impacto económico em termos de emprego e de PIB".

No capítulo das soluções, a UE defende que o encargo fiscal dos promotores de atividades desportivas seja reduzido e também que se deve estimular o incentivo de soluções que geram inovação e modernização industrial e tecnológica do setor desportivo, soluções estas que foram discutidas em reunião entre o Ministro da Educação e Secretário de Estado do Desporto.

Devido à pandemia, a formação foi a mais afetada, seja pela paralisação total da atividade como pela perda das escassas receitas fixas de quotização e afins, com impacto no rendimento dos profissionais a quem é confiada a preparação desportiva dos mais jovens. Além da realidade dos pequenos clubes, a UE inclui na abordagem todas as atividades económicas associadas ao desporto, que, por esta altura, reclamam novos modelos de negócio.

4.4.3 Treinadores, Atletas e Clubes de Futebol em Portugal

O segmento desportivo em Portugal tem uma grande relevância na sociedade e na economia do país, valores assentes no impacto que este setor tem no PIB português e na mobilização de paixões, sonhos, objetivos e empenho que tem da parte da população, bem como pela importância dada pela comunicação social ao desporto.

Segundo dados recolhidos pelo PORDATA em 2018, Portugal no que diz respeito aos treinadores de futebol contava com 7.061 treinadores no ativo, um número que cresceu bastante desde 1996, quando apenas existiam 340.

Em relação aos clubes, e através do disponibilizado no *website* da Federação Portuguesa de Futebol, existem perto de 6.000 clubes de futebol em Portugal. É sabido que os clubes de futebol em Portugal passam por diversas dificuldades de recursos, que garantam a sua sustentabilidade e competitividade, e, por isso, o número de clubes decresceu ligeiramente, acabando assim por terminar a sua atividade, existindo menos clubes para criar campeonatos mais numerosos e

competitivos e para abrir portas a que mais atletas e treinadores possam desenvolver as suas capacidades e o seu prazer pelo desporto. Em 2008, ou seja, 10 anos antes desta última estatística, existiam 2.240.

Em relação aos diretores desportivos, o número tem vindo a oscilar bastante consoante os anos. No ano de 2018 existiam 6.309 diretores de futebol. Já, em relação aos atletas, o número tem vindo a evoluir positivamente. Segundo dados recolhidos no Portugal Football Observatory, na época 2019-2020 existiam um total de 221.137 praticantes dos quais 38.648 eram novos praticantes. A idade média situava-se nos 16 anos. As regiões com mais praticantes são Porto, Lisboa, Braga, Aveiro e Setúbal. Especificando o futebol feminino, o total de praticantes de futebol situa-se nos 9.662 atletas das quais 2.862 correspondem a novas praticantes. Em relação a 2010, o aumento de praticantes de futebol femininas foi de 181 pontos percentuais. Face a 2010, o número de novas praticantes cresceu 197%. A idade média das novas praticantes é os 15 anos. O total de praticantes de futebol distribuem-se em 95,42% do género masculino e 4,58% do género feminino.

Ao longo do tempo, foi criada uma maior exigência em relação a todos os intervenientes desportivos, obrigando a que cada vez mais exista uma maior profissionalização de todos. Para isso, tem-se criado um grande número de cursos diversificados para que ocorra essa mesma profissionalização e desenvolvimento de competências. Deste modo, o futebol precisa também de crescer e abrir portas a novos recursos que possam valorizar o que existe de mais valioso, os seus intervenientes.

4.4.4 O crescimento do desporto feminino

O desporto feminino tem crescido exponencialmente, relativamente ao número crescente de atletas. Este crescimento foi destacado nos últimos boletins estatísticos da Federação Portuguesa de Futebol e nas informações que têm sido divulgadas, como, por exemplo, a notícia divulgada no passado dia 10 de Dezembro de 2019 no site da FPF, onde são destacadas as “mais de dez mil as jogadoras federadas a praticar futebol e futsal.”, ou seja “representa um crescimento na ordem dos 15,4 por cento em relação ao período homólogo de 2018” e nas “últimas dez temporadas, os dados da FPF apontam para um crescimento sólido, pois o número de praticantes femininas registou um aumento de 85,5 por cento”.

Segundo Mónica Jorge, Diretora da FPF para o futebol feminino, a “evolução tem sido muito sustentada, constatando-se que oito em dez jogadoras estão em idade sub-23 e que se registou um aumento de mais de 70 por cento no número de praticantes entre as idades sub-11 e sub-19. Neste escalão, o arranque de uma nova competição, a Liga sub-19, é mais um sinal da evolução no setor feminino. Todos estes indicadores são muito bons para o futuro da modalidade.” e continua dizendo que “A verdade é que nunca houve tantas meninas e mulheres a praticar futebol e futsal no nosso país. E a margem de crescimento é imensa, com mais clubes a mostrarem interesse na criação de equipas femininas, um pouco por todo o país. Acreditamos que a visibilidade que o futebol e o futsal femininos têm conquistado ultimamente e os bons resultados das nossas seleções femininas também podem ajudar a mobilizar cada vez mais atletas”.

Relativamente ao digital, cada vez mais o interesse por conteúdos desportivos tem crescido e, conseqüentemente, o número de seguidoras de páginas relacionadas com desporto tem vindo a crescer bastante, ultrapassando os do género masculino em algumas dessas páginas.

Atualmente, o número de seguidores que afirmam usar as redes sociais para visualizar notícias e publicações desportivas tem vindo a tornar-se bastante equilibrado entre os géneros masculino e feminino, algo que pode ser explicado pela aposta que tem vindo a ser feita neste sentido.

4.4.5 Impacto socioeconómico do setor desportivo em Portugal

Tendo em conta a relevância que o setor desportivo tem no sistema socioeconómico português, existe ainda uma grande escassez de estudos e dados estatísticos sobre este setor.

Segundo José Manuel Constantino, no artigo de opinião do passado dia 10 de agosto no Jornal de Negócios, “Estatísticas do desporto, quem as conhece?”, “em 2014, o Instituto Nacional de Estatística assinou um protocolo com o Instituto Português do Desporto e da Juventude em que se previa a elaboração de uma Conta Satélite do Desporto (CSD), a qual contribuiria para ampliar o Sistema de Contas Nacionais Portuguesas”.

Em 2016, foram publicados os primeiros trabalhos da CSD referentes ao período de 2010/2012 que demonstram “que a dimensão relativa do desporto no valor acrescentado bruto da economia portuguesa é semelhante à do ramo de fabricação de produtos metálicos (1,2%), ultrapassando outros,

como a consultoria e programação informática (1,0%), a indústria do vestuário (0,9%) ou as atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins (0,8%)”.

Prosseguem com estatísticas sobre empregabilidade – “o desporto tem uma dimensão semelhante à da indústria da madeira, papel e cartão (1,4%), superando ramos como a consultoria e programação informática (0,9%), as atividades imobiliárias (0,7%) e as telecomunicações (0,3%)”. “No domínio do voluntariado, o número de voluntários que desempenharam funções em instituições ligadas ao desporto (39.124) supera o de áreas como a arte e cultura (34.505), o ambiente (17.490), a educação e investigação (14.961), a saúde (9.009) e as associações patronais, profissionais e sindicais (5.326), entre outras”.

Relativamente ao aumento dos gastos que os municípios têm com o setor desportivo, no que concerne ao espaço de tempo de 2013/2018, a despesa corrente dos municípios com o desporto aumentou 68% enquanto o número de praticantes desportivos federados aumentou 13%.

4.4.6 A tecnologia e o desporto

O desporto passou por dois períodos marcantes na sua história. O primeiro corresponde à profissionalização do mesmo, o outro, o qual vivenciamos nos dias de hoje, onde a tecnologia invadiu o contexto desportivo e está a ser utilizado em todas as áreas do desporto. A inovação no desporto através da tecnologia tem crescido em todo o mundo e muitas organizações desportivas têm procurado impor uma vantagem competitiva através da utilização de novas tecnologias. Historicamente, as inovações tecnológicas aplicadas ao desporto surgiam de acordo com a necessidade do treinador, clube ou atleta, sem que houvesse a preocupação em sistematizar, estudar e projetar a partir de uma carência constatada.

O desporto é uma parte vital das sociedades modernas, a exclusão deste contexto restringe a compreensão da inovação como um fenómeno, os seus antecedentes e consequências. Embora a pesquisa sobre inovação desportiva tenha crescido na última década, ainda existe falta de conhecimento sobre o contexto desportivo. À medida que as modalidades se foram popularizando, a tecnologia passou inevitavelmente a influenciá-las nos diferentes contextos.

Nesse sentido, tem-se assistido a um aumento no número de *startups* focadas no setor desportivo, em diferentes áreas, desde o treino desportivo, nutrição, apostas desportivas,

monitorização de atletas, entre outros. Em Portugal, existem várias empresas a atuar neste setor e com uma expressão relevante, existem casos em que algumas foram adquiridas por outras empresas. Está-se a tornar um setor altamente competitivo e é um facto comprovado que a tecnologia está a entrar em força no setor desportivo, promovendo novas dinâmicas e soluções. É um fenómeno que não acontece só em Portugal, é visível em todo o mundo o surgimento de novas empresas focadas em soluções para o desporto.

O mercado global de tecnologia desportiva foi avaliado em 9,8 mil milhões em 2018. Nos últimos anos, houve vários desenvolvimentos na indústria desportiva e a combinação de tecnologia e os desportos está a capacitar uma cultura desportiva baseada em dados e a impulsionar a próxima geração. Um dos exemplos dessa tendência refere-se aos estádios desportivos, já que têm sido reformados de forma a oferecer uma experiência completa em torno dos eventos, abrangendo uma ampla gama de aspetos como eficiência operacional, experiência do espectador, segurança aprimorada e estacionamento inteligente. Além disso, espera-se que a crescente adoção de tecnologias IoT para a gestão aprimorada da infraestrutura dos estádios seja um fator chave para impulsionar o crescimento do mercado. Além disso, a crescente procura por tomadas de decisões e operações baseadas em dados, oferece tração para o crescimento do mercado. Por outro lado, a implementação de tecnologia desportiva requer um alto investimento inicial e um longo prazo para o retorno do investimento. Espera-se que isso restrinja o crescimento do mercado e as complexidades envolvidas na substituição e na atualização de sistemas também dificultam o crescimento do mercado.

Com base no tipo de tecnologia, o segmento de tecnologia de estádios inteligentes dominou o mercado e foi responsável por 57,4% da participação geral da receita em 2018. O conceito de estádio inteligente envolve a integração de várias tecnologias para gestão de espectadores, gestão de ingressos, determinação de disponibilidade de vagas e upgrade de assentos. Além disso, também cobre a rede Wi-Fi, pedidos de comida, atualizações das redes sociais, compra de mercadorias, gestão de resposta a incidentes e emergências, sistema de segurança integrada e iluminação inteligente, entre outros. O segmento de tecnologia de dispositivos para vestir dominou o segmento de dispositivos em 2018. Esses dispositivos podem ser integrados em vários acessórios, como pulseiras, roupas, óculos e sapatos e permite monitorizar o atleta em vários padrões e variáveis.

4.4.7 Redes sociais e o desporto

Em relação às redes sociais mais utilizadas, destaca-se o Facebook e o LinkedIn, devido ao grande número de utilizadores e à oferta de funcionalidades capazes de criar uma concentração de agentes desportivos.

No Facebook verifica-se a existência de muitos grupos criados com o intuito da divulgação de vagas disponíveis no âmbito desportivo, desde treinadores a jogadores. Estes grupos concentram um grande número de utilizadores, em que cada um desses grupos tem um foco diferente, como partilha de vagas para treinadores e jogadores num determinado distrito/local ou partilha de publicações em que esses agentes divulgam informações relacionadas sobre si, de modo a aumentarem a notoriedade e visibilidade pretendida em grupos compostos por agentes desportivos.

Existem também diversos grupos relacionados com diferentes temas do futebol, como o futebol feminino, futebol de formação ou futebol distrital, que servem para que os interessados nesses grupos possam acompanhar as publicações realizadas sobre os respetivos temas, comunicando e interagindo entre si.

Para além destes grupos, destacam-se as páginas existentes relativamente a entidades desportivas, como clubes, empresas de formação desportiva ou de agenciamento de jogadores que assumem uma presença no Facebook como um meio para obterem a visibilidade pretendida e darem a conhecer os seus projetos e conteúdos, tendo em conta a crescente utilização dos meios digitais.

Tal como já foi destacado, o LinkedIn é também uma rede social bastante utilizada para fins desportivos, apesar de contar com menos utilizadores dessa área. O teor desta rede social, torna-a apelativa para os agentes desportivos, utilizando-a sobretudo para divulgarem os respetivos perfis, nomeadamente as entidades desportivas, procurando ganhar maior visibilidade e interação junto do público desportivo. A utilização desta rede social permite, aos clubes, divulgar as vagas de emprego.

CAPÍTULO 5 - SELEÇÃO DE MERCADO

5.1 Espanha

Aquando da escolha de um mercado para o qual se pretende exportar um produto e marca, surgem várias dúvidas, entre as quais, qual será o melhor destino para internacionalizar? Qual o mercado mais indicado e com as características ideais?

Várias perguntas surgiram, no entanto, após realizar-se um processo de investigação, verificou-se que o mercado espanhol terá um contexto favorável à inserção da marca UpSport, devido a um conjunto de fatores que dão segurança nesta escolha. As políticas praticadas pela UpSport são a identidade da marca e fazem parte dum planeamento estratégico que se acredita que terá sucesso de forma global. Deste modo, as políticas e ações enumeradas nos pontos anteriores são basilares para a criação de novas e diferenciadoras ações como as apresentadas de seguida.

Essas características baseiam-se nas semelhanças culturais, na proximidade territorial, na facilidade de comunicação, tendo em conta as semelhanças linguísticas, e na utilização do euro como moeda oficial, evitando questões como a taxa de câmbio. “Generally speaking, institutional distance is the individual and collective differences between the regulative, normative, or cultural- cognitive dimensions of home and host markets. These distance measures impact the level of complexity firms experience in foreign markets.” (Moore et al., 2015).

Deste modo, foi escolhido o mercado espanhol para dar início ao processo de internacionalização, tendo em conta o contexto da empresa, uma *startup* que ainda não tem recursos humanos ou capacidade para ir para mercados muito distantes, em que todo o processo de inserção nesse mercado seria moroso, tendo em conta as questões que teriam de ficar realizadas, como a execução de um processo de investigação completo e capaz de trazer o conhecimento necessário para a exportação para esse respetivo mercado, custos com viagens e estadia, diferenças linguísticas e culturais ou questões relacionadas com taxa de câmbio e capacidade económica dos consumidores de grande parte dos países fora da Europa.

Para além disso, Espanha é um país com uma história rica em desporto, dando uma grande importância ao mesmo e conquistando excelentes resultados nas diversas modalidades, assim como é um país desenvolvido, em que quase toda a população tem à sua disposição materiais tecnológicos que lhes permitem aceder à rede social desportiva UpSport.

5.1.1 Contexto Socioeconómico

Dados recolhidos, através da *World Population Prospects United Nations*, confirmam que Espanha tem cerca de 46.800.000 habitantes, ou seja, cerca de 100hab/km². A capital é Madrid, contando, no entanto, com diversas regiões bastante desenvolvidas e que contribuem diretamente e com um forte impacto para o PIB espanhol. O idioma é o espanhol, a moeda é o euro e localiza-se no sul da Europa, fazendo fronteira com Portugal e França.

Segundo dados da UNESCO, o país conta com uma taxa de alfabetização de 98,5% e com um índice de desenvolvimento humano de 0,904. Quase toda a população tem acesso à água potável, apenas 0,07% da população não tem e 99,9% tem acesso à rede sanitária, fatores que demonstram a capacidade e as boas condições de vida que se tem em Espanha.

Em relação aos dados recolhidos, através da *National Accounts Aggregates Database da United Nations*, o total do PIB espanhol em fevereiro de 2021 era de 1.155.190.000.000€, sendo que os dados de janeiro deste ano apontam que investiam cerca de 1,240% do PIB em Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e tinham 57,16% da população com mais de 15 anos economicamente ativa à altura.

5.1.2 Contexto Desportivo

Os dados que serão apresentados estão relacionados exclusivamente com a modalidade do futebol, uma vez que, numa fase inicial, será a grande aposta da UpSport, definida de forma estratégica, para depois poder abranger as outras modalidades coletivas. Assim, verificamos que o número de atletas em Espanha tem vindo a aumentar cada vez mais, com destaque para a preponderância da região da Catalunha para estes dados. Segundo os números apresentados pela Statista, o número de atletas tem vindo a crescer todos os anos desde 2010, sendo que houve um crescimento de cerca de 300 mil atletas só no futebol até o ano de 2019.

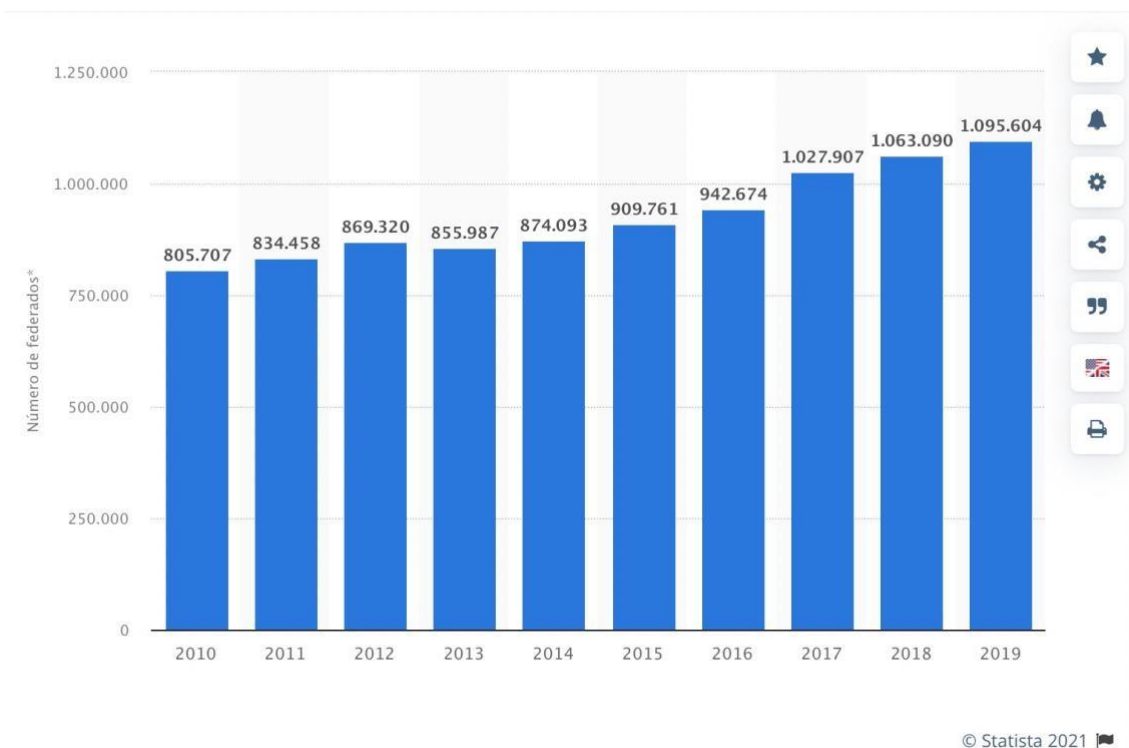


Figura 5 - Número de licencias deportivas de la Real Federación Española de Fútbol de 2010 a 2019. Fonte: Statista.com

Relativamente ao futebol feminino, este aponta para números em crescendo, no que diz respeito ao número de atletas federadas, contando à volta de 71.276 mil, com a Catalunha, mais uma vez, em evidência, tendo cerca de 13 mil atletas e seguido do País Basco que tem à volta de 12 mil atletas. Sendo esta uma vertente de forte aposta da UpSport, o apoio e procura do desenvolvimento do desporto feminino torna-se um fator de crescente interesse para a escolha de Espanha para iniciar o processo de internacionalização.

Cerca de 4% da população pratica futebol, sendo que estes dados têm a condicionante de o público inquirido ter sido apenas jovens com mais de 15 anos, não incluindo uma grande fatia que naturalmente existirá nas faixas etárias abaixo.

A Andaluzia é a região onde se encontram mais clubes registados na Federação Espanhola, e de seguida a Catalunha, sendo que no total, Espanha contabiliza cerca de 28.500 clubes inscritos.

Em relação ao número de treinadores, existem cerca de 2 mil em Espanha, com perspetivas de que este número irá crescer exponencialmente nos próximos anos, tendo criado uma plataforma de acesso e inscrição nos cursos que se chama iSquad, precisamente para fazer crescer este número.

O volume de negócios gerado pela principal liga de Espanha, a La Liga é também bastante alto, com números que apontam para os 3 mil milhões em 2019. Este dado demonstra a capacidade económica que este mercado tem, em relação a outros mercados à volta do mundo. A relação entre a capacidade económica e o número de agentes desportivos é muito interessante, o que torna Espanha um país claramente apelativo para a UpSport realizar o seu processo de internacionalização.

5.1.3 Contexto Tecnológico

Em relação ao contexto tecnológico, Espanha contava, em janeiro de 2021, segundo dados do ICTEYE, 118,25 telemóveis a cada 100 habitantes, sendo que 90,72 em cada 100 habitantes, tem acesso à internet, podendo assim usufruir da rede social desportiva UpSport.

Através dos números apresentados, pelo documento da Statista “Statista European Football Benchmark – Informe”, em novembro de 2018, os adeptos de futebol procuram informações sobre esta modalidade com frequência, pelo menos 1 vez por semana, 93% deles informavam-se durante a temporada em questão e 80% informavam-se mesmo fora da temporada estar a decorrer.

Los aficionados se informan con frecuencia sobre el fútbol: una buena ocasión para llegar a ellos

Conexión con el aficionado – Frecuencia de la información

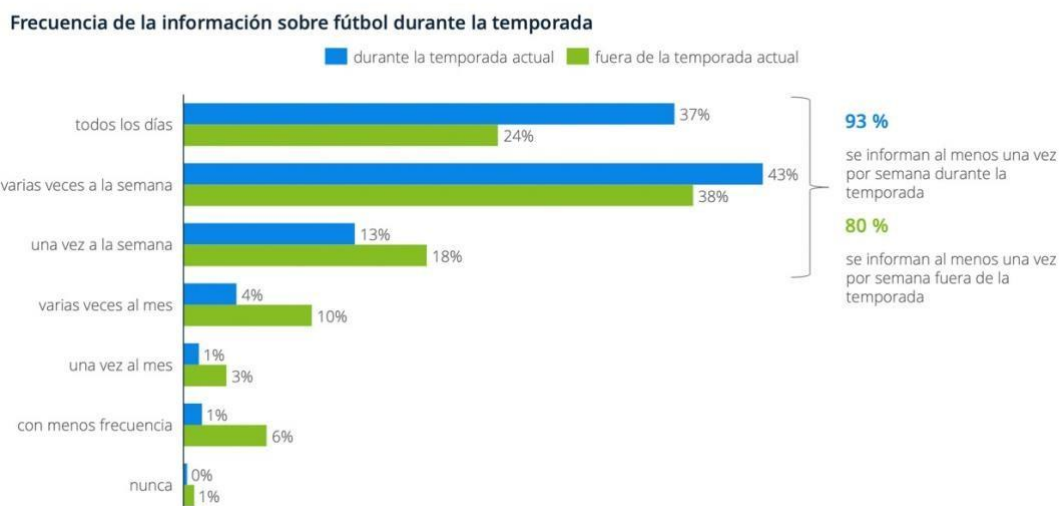


Figura 6 - Los aficionados se informan con frecuencia sobre el fútbol: una buena ocasión para llegar a ellos. Fuente: Statista.com

Em relação aos meios, aos quais recorrem para verem informações sobre futebol, o digital estava em destaque e só perdia, por curta diferença, para a faixa etária com mais de 50 anos, que continua a preferir a televisão para se informar. No entanto, como os tempos estão a mudar, a tendência será cada vez maior no que diz respeito à utilização destes meios digitais para fins desportivos. Deste modo, é fundamental que existam cada vez mais ideias e soluções que agreguem o setor desportivo ao digital. Estes dados demonstram que há uma grande abertura para a implementação da rede social desportiva UpSport no mercado espanhol.

Los medios *online* llegan más a los más jóvenes; la televisión solo es n.º 1 para los mayores de 50

Conexión con el aficionado – Fuentes de información

Fuentes de información sobre fútbol

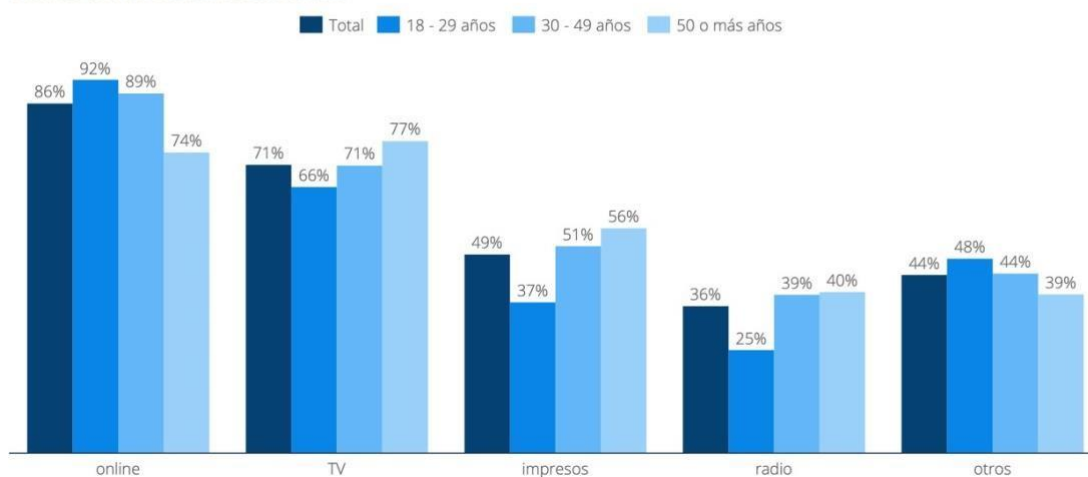


Figura 7 - Los medios online llegan más a los más jóvenes; la televisión solo es n.o 1 para los mayores de 50. Fuente: Statista.com

Destaca-se também a variabilidade de informações e de proveniência das mesmas, sendo que chegam através dos mais diversos meios, aquando da utilização das redes sociais, dados que demonstram a capacidade das redes sociais quando relacionadas com o desporto, em específico com o futebol neste caso.

En las redes sociales, los periodistas llegan al grueso de aficionados; los jugadores, a los más jóvenes

Conexión con el aficionado – Redes sociales

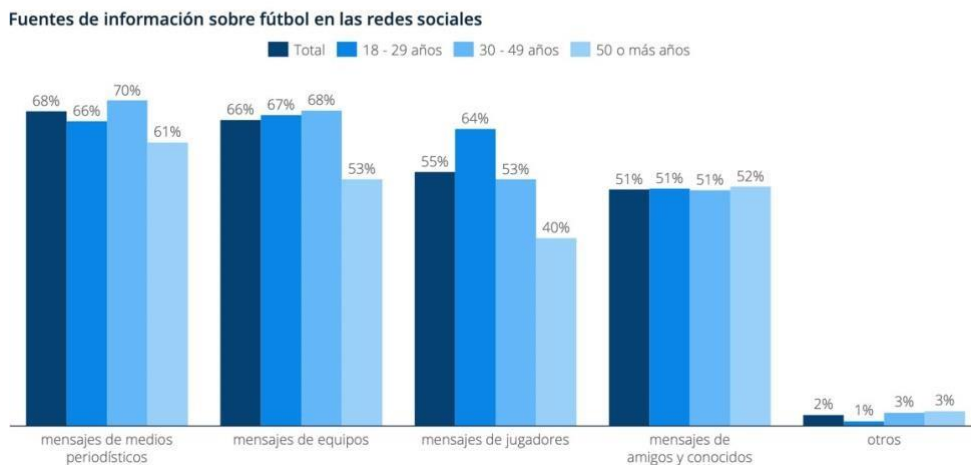


Figura 8 - En las redes sociales, los periodistas llegan al grueso de aficionados; los jugadores, a los más jóvenes

Destaque para os canais utilizados para as pessoas se informarem sobre futebol ou seguirem os seus clubes, em que o segundo são as aplicações *mobile*, de seguida as páginas web, e destaque para as redes sociais que contêm 35%, sendo que não existe ainda uma rede social focada no desporto como a UpSport, o que cria ainda mais confiança no mercado espanhol, pois é demonstrador da capacidade que teria caso tivessem acesso à mesma.

Las aplicaciones ofrecen a los clubes un gran potencial para llegar a sus aficionados

Conexión con el aficionado – Canales de información

Canales utilizados para informarse sobre fútbol

Canal	%
emisoras y programas de TV	70 %
aplicaciones móviles	65 %
sitios web	48 %
amigos y conocidos	43 %
periódicos y revistas	41 %
programas de radio	36 %
redes sociales	35 %
motores de búsqueda (p. ej., Google)	25 %
revistas deportivas	22 %
foros de internet	19 %
blogs	13 %
teletexto	7 %
podcasts	5 %
otros	2 %
ninguno de los anteriores, no sigo las noticias de fútbol	1 %

Tipos de aplicaciones usadas para informarse sobre fútbol



Figura 9 - Las aplicaciones ofrecen a los clubes un gran potencial para llegar a sus aficionados Fuente: Statista.com

5.2.1 Marketing-Mix

5.2.1.1 Política de Produto

O principal produto da Títulos Sublimes é a rede social desportiva UpSport, que promove a interação entre os vários agentes desportivos, nomeadamente os treinadores, atletas e clubes. A UpSport cria, assim, um espaço onde esses mesmos agentes desportivos têm a oportunidade de criar os respetivos perfis e otimizar a sua imagem e notoriedade junto do público desportivo, conectando desta forma, desportos, pessoas e sonhos, através da possibilidade de uma maior abertura para comunicarem, interagirem e se promoverem entre si.

Estas práticas irão gerar um forte desenvolvimento neste setor, pois permitirão manter as pessoas mais motivadas e próximas de alvos/objetivos pessoais, que antes se encontravam mais distantes, como também irão gerar melhorias nos processos de seleção e contratação por parte dos clubes, melhorando assim o setor desportivo a nível da qualidade do respetivo desporto e a nível económico.

Numa primeira instância, a UpSport irá focar a sua atividade no Futebol, contudo pretende desenvolver o setor do desporto na sua globalidade, através da disponibilização dos seus serviços para esses mesmos desportos de forma gradual e para outros perfis que englobam o desporto (médicos desportivos, psicólogos, fisioterapeutas, etc.).

5.2.1.2 Política de Preço

A estratégia de atuação da UpSport, ao nível dos preços dos seus serviços, vai depender dos efeitos de rede, em concreto do *same side network effects* e o *side cross network effects*.

Para os clientes desportivos e referente à divulgação de vagas e destaques, será definido um valor variável, mutável, tendo em conta o número de utilizadores da rede social e os objetivos de publicitação, para divulgação de vaga/destaque durante 30 dias. Poderá ser destacada essa promoção, através de leilão de anúncios, onde cada lance compete com os de outros anunciantes que querem alcançar o mesmo público-alvo. Quanto aos clientes não desportivos, a política de preços será variável e poderá acontecer através de leilão de anúncios ou pagamentos por CPC ou CPM.

5.2.1.3 Política de Distribuição

Tendo em conta a tipologia do setor em causa, a estratégia de distribuição constitui um fator crítico de sucesso.

Efetivamente, o principal canal de distribuição é a rede social UpSport. É através dela que o público-alvo se relaciona diretamente com os seus serviços. Nesse sentido, é necessário encaminhar o público-alvo até ela e, por isso, a aposta na comunicação *online* e nas ferramentas de otimização digital são fundamentais, tanto, através da presença em diversas redes sociais, como através da otimização do SEO e aposta em Google Adwords.

Complementarmente, entende que, além de procurar reforçar a sua notoriedade no mercado por intermédio de uma forte presença *online*, deve também promover a criação de parcerias com empresas e organizações desportivas que possuem notoriedade junto do público-alvo. Deste modo, a criação de sinergias com estas organizações é encarada como uma oportunidade com muito potencial, visto que as duas partes envolvidas têm algo a ganhar. Por um lado, os parceiros podem aumentar a notoriedade através da divulgação de novos projetos em que são parceiros e assumirem

um forte apoio em projetos que visam o desenvolvimento desportivo, por outro, a UpSport garante um canal mais direto com o seu público-alvo através dos seus parceiros institucionais.

Desde a abordagem comercial até à conceção de serviços, a UpSport pretende estabelecer uma forte proximidade com as pessoas e com os parceiros, encarando estes últimos como muito importantes no processo de distribuição e divulgação dos serviços da UpSport.

5.2.1.4 Política de Comunicação

No âmbito da sua estratégia de comunicação, a UpSport pretende apostar num conjunto de medidas que visem informar o seu público-alvo e promover os seus serviços.

A principal solução é a rede social desportiva UpSport. Nesse sentido, o website da UpSport é o seu canal basilar. Além disso, por ser uma solução digital, os principais canais de comunicação, numa primeira fase, são os digitais, mais concretamente, as redes sociais, principalmente Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn e Twitter. O principal objetivo é incrementar o número de seguidores e aumentar a notoriedade da marca.

A UpSport não pretende comunicar apenas através do digital, existindo como premissa uma relação de proximidade com o público-alvo. Nesse sentido, e para apresentar a sua rede social desportiva, a UpSport tem como estratégias de comunicação a apresentação presencial da sua solução junto de clubes, grupos de treinadores e jogadores. Dessa forma, são fundamentais, de forma complementar, as parcerias com as Associações de Futebol, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, a Federação Portuguesa de Futebol, o Sindicato dos Jogadores e a Associação Nacional de Treinadores de Futebol que, em conjunto, facilitam e promovem encontros com o público-alvo, através de formações, colóquios, congressos, que são espaços e momentos ideais para se apresentar a rede social UpSport.

A presença em feiras encontra-se nessa linhagem de comunicação direta com potenciais clientes/parceiros e, nesse sentido, é estratégia da UpSport realizar missões empresariais em eventos e feiras relacionados com “tecnologia”, “tecnologia para desporto” e “futebol”.

Além disso, pretende-se aumentar a notoriedade da marca, através da comunicação em canais de comunicação social, como jornais e revistas, e da presença em eventos televisivos e de rádio.

5.2.1.5 Política de Pessoas

Em relação à política direcionada para as pessoas, a UpSport irá adotar uma abordagem muito assente na criação de soluções e dinâmicas que aproximem das pessoas, tais como a criação de momentos nas redes sociais que despertem o interesse das pessoas, assim como uma comunicação direcionada para os mesmos, reconhecendo-nos pela imagem próxima e atual, procurando estar sempre por dentro dos assuntos de impacto nos públicos-alvo.

Neste sentido, existirá também uma aposta forte na criação de espaços direcionados ao apoio ao cliente que será desempenhada com eficácia e responsabilidade pelas pessoas com essas funções, para que possam dar uma resposta rápida e eficaz aos utilizadores e estes se sintam bastante satisfeitos com o produto e com a relação com a empresa.

5.2.1.6 Política de Processos

Os processos a adotar pela UpSport serão pensados, organizados e desempenhados com enorme profissionalismo e responsabilidade para que todos possam usufruir com qualidade dos serviços prestados.

Iremos disponibilizar espaços de apoio ao cliente e contactos diretos, dinâmicas e processos focados nos utilizadores e nas suas necessidades, com o intuito de responder às tais necessidades que sentem e adoção da língua espanhola.

Portanto, ter-se-á bem estruturada e definidas as posições e funções a desempenhar pelos recursos humanos da empresa, para que todos executem as suas funções, conforme o esperado e enraizado na cultura da empresa.

5.2.1.7 Política de Posicionamento

No que diz respeito ao posicionamento, a UpSport posiciona-se num setor de mercado ainda muito pouco explorado, com fortes projeções de sucesso futuro. Deste modo, pretende-se posicionar fortemente como rede social desportiva, sendo que não existe ainda nenhuma outra no mercado, algo que poderá criar vantagem na disseminação e pioneirismo, combatendo qualquer concorrente que possa aparecer.

5.2.1.8 Política de Performance

Este ponto será bastante importante porque retrata os resultados do trabalho realizado, portanto definimos um modelo de avaliação de resultados, com base em diferentes dados e KPI's, que serão analisados todos os meses para que possam dar uma resposta mais rápida e com eficácia.

5.3.1 Plano de Ações

Neste capítulo, é preciso ter atenção a diferentes aspetos, já enunciados anteriormente, como os diferentes contextos inerentes ao país. No entanto, a escolha recaiu no mercado espanhol, pela oferta e condições oferecidas por este mercado, que parece o ideal para que a UpSport se afirme e inicie o seu processo de internacionalização, assim como, as suas características, pois trata-se de um país muito semelhante ao português em termos culturais, desportivos, linguísticos ou até pelas facilidades relacionadas com a moeda ser a mesma e com a proximidade a que o país se encontra, permitindo realizar deslocações mais frequentemente e criar relações com parceiros que nos apoiem nesta fase de inserção no mercado espanhol.

Deste modo, este plano de ações estará dividido em dois capítulos distintos, as ações tradicionais e as digitais, de modo a distinguir e identificar devidamente os passos a seguir.

5.3.1.1 Ações Tradicionais

Estas ações destinam-se sobretudo às metodologias tradicionais e servem para as separar das ações com recurso ao digital. Deste modo, as ações que se iriam desenvolver são:

- Presenças em feiras e eventos em Espanha para aumentar os *leads* e apresentar a rede social UpSport;
- Envio de notas de imprensa para a base de dados recolhida com *media* espanhóis;
- Identificação de potenciais parceiros e procura de criação de uma relação que facilite a entrada neste mercado. (ex: associações desportivas, federação de futebol espanhola, etc.);

- Apresentações da rede social aos clubes, que consequentemente trariam os seus atletas e treinadores para que ficassem também eles a conhecer.

Estas ações visam a criação de relação direta com os diferentes *stakeholders*, assim como a possibilidade de usufruir de sinergias e relações institucionais que tornem o processo de divulgação e posicionamento da marca UpSport no mercado espanhol.

5.4.1 Comunicação Digital

5.4.1.1 Objetivos gerais

- Estabelecer uma imagem forte, distintiva e reconhecida da UpSport na web, através da presença em vários canais de comunicação *online*;
- Dar a conhecer os seus principais produtos, serviços e cultura e os seus traços diferenciadores;
- Alcançar um bom posicionamento nos resultados de busca dos vários canais de comunicação *online*;
- Manter a audiência interessada no conteúdo disseminado pela empresa e motivar a sua interação com o mesmo;
- Captar a atenção do público-alvo, desde potenciais clientes e parceiros de negócio a profissionais interessados em integrar a organização;
- Angariar novos clientes e expandir o mercado-alvo.

5.4.1.2 Rede Social UpSport

A solução, de maior destaque, conta com uma plataforma web dedicada à sua solução. A plataforma web é de traços simples e apresenta conteúdo relevante, numa linguagem clara e explícita.

O esquema de cores é coerente e respeita a identidade visual da marca.

Técnicas SEM: As estratégias SEM são um recurso chave para um bom posicionamento da plataforma web nos motores de busca e assim um maior volume do tráfego no mesmo.

O objetivo é alcançar o maior volume de tráfego orgânico possível, por isso recorre-se às seguintes técnicas de SEO:

- Indexação da plataforma web aos motores de busca;
- URLs amigáveis, evitando utilizar stop words (de, para, etc) e algarismos;
- Produção de conteúdos relevantes alinhados com boas práticas de SEO (associação de textos alternativos ao conteúdo multimédia, utilização de palavras-chave no conteúdo escrito, meta description, linkbuilding e vinculação com as Redes Sociais, newsletters e a plataforma web);
- Monitorização e otimização da velocidade de carregamento da plataforma web e o seu desempenho e usabilidade ao longo dos vários dispositivos e sistemas operativos;
- Monitorização das palavras-chave escolhidas e a sua retificação em função do seu desempenho ou novos objetivos e oportunidades.

Metas Específicas:

- Alcançar um bom posicionamento nos resultados de pesquisa dos motores de busca - para garantir não só acessibilidade em quem procura, mas a quem pesquisa por conteúdo inerente à marca;
- Aumentar o tráfego orgânico na plataforma web.

Monitorização de Resultados:

A monitorização contínua do desempenho da plataforma web é fundamental para o seu sucesso. Com recurso a ferramentas de análise de indicadores de *performance* de tráfego, comportamento e conversão, tenciona-se medir o desempenho exato de cada elemento da plataforma web e orientar os esforços em concordância.

A par da rede social, irá ser criado também um website informativo com a intenção de aproximar dos utilizadores, recolher *feedbacks* e otimizar processos e respostas a potenciais dúvidas ou questões que tenham.

5.4.1.3 Redes Sociais

Nos vários canais digitais, é essencial adotar uma estratégia de comunicação uniforme, respeitando o tom, imagem e mensagem da marca, mas adaptando pormenores associados às funcionalidades e conteúdo direcionado a cada uma das plataformas e respetiva audiência.

Os pontos-chave de uma estratégia bem-sucedida nas redes sociais serão a organização, planeamento e análise de cada plataforma.

Elementos Estratégicos:

- Criação e acompanhamento de um plano editorial adaptado a cada plataforma e audiência que abranja as datas, finalidade do conteúdo, categorização de temas e o *copy*.
- Conteúdo relevante, diversificado e alinhado com as boas práticas de SEO. A identificação (tag) de parceiros ou outras entidades também deverá ser um fator a ter em conta.
- Utilização de uma ferramenta de Gestão de Redes Sociais. Para garantir um bom planeamento do conteúdo a ser divulgado nas redes e sobretudo, a análise dos seus resultados;
- Realização de giveaways com ofertas direcionadas aos interesses do utilizador espanhol;

- Parcerias com *influencers* e jogadores com impacto em Espanha;
- Recurso às plataformas de anúncio das redes sociais.

Metas Específicas:

- Alcançar um bom posicionamento nos resultados de pesquisa dos motores de busca;
- Aumentar o tráfego orgânico na plataforma web;
- Aumentar o grau de confiança e reconhecimento da marca.
- Através da criação e divulgação de conteúdos diferenciadores, será possível criar uma comunidade dinâmica e coesa. Uma comunidade que está atenta ao que a marca divulga, manter-se a par de todas as novidades e para partilhar e disseminar os seus conteúdos.

Estes serão os principais conteúdos a divulgar nas redes sociais (devidamente personalizados), com recurso a uma linha gráfica cuidadosamente criada para a comunicação digital (em coerência com a identidade da UpSport):

- Apresentação da identidade da marca;
- Divulgação das principais vantagens da plataforma web;
- Divulgação da rede social desportiva;
- Divulgação de notícias e novidades;
- Apresentação de campanhas (ex: giveaway).

Salienta-se, ainda, que existirá uma forte aposta na criação de conteúdo que é gerado pelo próprio público-alvo (usualmente conhecida como uma estratégia de UCG - *user generated content*), na medida que é desafiado, através de diversas dinâmicas, a produzir conteúdo que se relacionam

com a marca (de forma que estes conteúdos sejam reaproveitados e publicados nos canais sociais da marca).

5.4.1.4 E-mail Marketing

O e-mail marketing é uma das técnicas de marketing direto que mais facilita o contacto com clientes e potenciais clientes. Com um fluxo adequado de comunicação, é possível direcionar muitos utilizadores para a plataforma web, sendo uma das melhores formas de gerar tráfego direto. Ainda que seja um meio de comunicação em massa, é possível individualizar e fazer uma comunicação direta para os clientes, ou seja, ao invés de definir uma única mensagem, a mesma poderá ser alterada – total ou parcialmente – e adaptada especificamente a grupos predefinidos em critérios definidos.

Com este efeito, a plataforma do MailChimp para comunicação comercial via e-mail torna-se uma ferramenta importante que facilita a comunicação personalizada.

5.4.1.5 Elementos Estratégicos

Conteúdos: Conteúdo relevante, diversificado e alinhado com as boas práticas de SEO. Este conteúdo deverá remeter as pessoas ao site e motivar a interação da audiência. Apostar sobretudo em conteúdo em vídeo e imagem, limitando o conteúdo escrito que será claro, simples e de rápida leitura e deverá contar com um botão CTA, que remeta à plataforma web ou a uma ação específica.

Geração de Leads: Um dos grandes fatores a ter em conta, no e-mail marketing é a geração de leads. Pode-se obter leads através de formulários disponibilizados na plataforma web ou através da troca de contactos presencial em eventos, ambos os meios devidamente alinhados com as políticas RGPD.

Segmentação: De forma a divulgar conteúdo relevante a cada uma das audiências, dedicar especial cuidado e precisão à segmentação de conteúdo.

Análise e Mensuração: No e-mail marketing é bastante eficaz a mensuração do retorno de investimento. A chave de uma campanha bem-sucedida será a respetiva análise de dados como a taxa e horário de abertura dos e-mails, taxa de cliques/interação de cada hiperligação e cancelamento de subscrições.

5.4.1.6 Orçamento

Site informativo			
Comprar domínio	2/05/2022	1 €	Registo do domínio
Redes sociais			
Gerir anúncios	Variável	2000€/ano	Taxa de conversão Taxa de crescimento dos seguidores
Identificar influencers espanhóis ou especialistas desportivos	13/05/2022	2000/ano	Lista com contactos dos <i>influencers</i> /especialistas desportivos
Media			
Enviar <i>press release</i> com kits jornalísticos	Variável	700€	Taxa de conversão
Feiras e eventos			
Contratualizar presença com stand ou comprar bilhetes de feiras e eventos em Espanha	Variável	1800€	Contratos firmados ou bilhetes comprados
Preparar evento	Variável	Variável	Plano de presença Execução das atividades e tarefas
Relações institucionais			
<i>Meetings</i> presenciais: <ul style="list-style-type: none"> • Alimentação; • Estadia. • Transporte; 	Variável	600€	Reuniões efetuadas Taxa de conversão
E-mail marketing			
Pedido de feedback através de questionários	Variável - Final de cada fase de desenvolvimento	0€	Números de e-mails enviados Taxa de respostas

Tabela 5 – Orçamento. Fonte: Elaboração própria

5.4.1.7 Avaliação de Resultados

Os resultados são um elemento fundamental para a compreensão do trabalho que se tem feito e se há aspetos a melhorar. Deste modo, as métricas de avaliação de resultados são as seguintes:

- Número de *leads* recolhidos através das feiras e eventos;
- Recolha do número de notícias divulgadas após envio da nota de imprensa;
- Número de parcerias firmadas após reuniões;
- Número de utilizadores após apresentações nos clubes ou associações;
- Recolha de dados através das redes sociais;
- Seguidores nas diversas páginas da empresa nas redes sociais;
- Respostas aos e-mails provenientes das campanhas de e-mail;
- Interação através de comentários, *likes*, partilhas nas redes sociais, nomeadamente em anúncios e campanhas;
- Utilização das ferramentas *Google Analytics* e *Google Trends*.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

A concretização do presente trabalho proporcionou um maior domínio dos conceitos abordados ao longo do projeto, enfatizando a importância do plano estratégico para internacionalização da organização.

Nos dias de hoje, a competitividade é significativa, sendo cada vez mais global e, por isso, quanto mais preparada estiver a organização para responder às exigências e mudanças externas e internas, mais próxima do sucesso estará. Para isso, um efetivo plano de internacionalização define a visão e o caminho a percorrer até se atingirem os objetivos. Fomenta também as linhas de orientação e define as diretrizes comuns da empresa. O objetivo principal é atingir vantagens competitivas sustentáveis. A elaboração deste tipo de planos obriga a um planeamento flexível e que envolva toda a organização.

A primeira parte deste projeto teve como base uma abrangente revisão bibliográfica sobre o tema da internacionalização. Iniciou-se com a contextualização do desporto no digital, a definição de internacionalização, opções estratégicas de internacionalização, políticas operacionais de marketing e estratégias de internacionalização. No capítulo seguinte, apresenta-se a empresa, começando pela descrição da missão, visão e valores, segmentação, posicionamento, quem são os clientes, a proposta de valor e o modelo de negócio. Segue-se o capítulo 4, com a descrição do mercado envolvente da empresa, com a análise da situação externa, interna e, por último, concorrentes e descrição do mercado. Termina-se o trabalho com a seleção do mercado, em que se define o espanhol como o indicado para a realização do processo de internacionalização. Aqui, descreve-se o contexto espanhol, as políticas de marketing-mix a adotar, o plano de ações e a comoção digital a adotar.

No decorrer da fundamentação teórica, foi possível compreender que se destaca a importância dada à análise situacional do mercado para onde se pretende internacionalizar, com vista a determinar as decisões e definir o plano de ações. Contudo, por se tratar de um projeto inovador e pioneiro, uma das limitações sentidas foi o facto de existir falta de literatura sobre esta temática. Desta forma, este projeto contribuiu para um desenvolvimento e promoção da literatura sobre as redes sociais desportivas e a digitalização do desporto, abrindo portas a um novo campo de estudo.

Em suma, os objetivos propostos para este projeto foram alcançados. Adquiriram-se conhecimentos e conceitos essenciais para a elaboração do mesmo e foram colocados à prova os conhecimentos que foram adquiridos ao longo desta fase académica.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Abeza, G., O'Reilly, N. & Reid, I. (2013). Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication*, 6, 120-142. 10.1123/ijsc.6.2.120.
- Almeida C. F. R. (2016). *Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada* (Dissertação de Mestrado, Instituto Técnico de Lisboa). Repositório do Instituto Técnico de Lisboa.
- Ascensão, C. P. (2010). *Análise das métricas de desempenho*. In C.P. Ascensão, Google Marketing: A mais poderosa arma para atingir os seus clientes. (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barksdale, S., & Lund, T. (2006). *10 steps to successful strategic planning*. Alexandria, Va: ASTD Press.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 Anos, O Marketing na Era Digital*, 17ª edição atualizada, Publicações D. Quixote.
- Beamish, P. W.; Morrison, A. J.; Rosenzweig, P.; Inkpen, A. (2003). *International Management: Text and Cases*. (5th ed.) Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In Marketing of Services, American Marketing Association. Chicago, 47-51.
- Borges De Oliveira, R. (2014). *Plano de Marketing para um Mercado Internacional*. Universidade de Coimbra.
- Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Byron, W.K., Kormusheva, K., Kowalkowski, C. & Lim, C. & Maglio, P. (2018). Operating Without Operations: How is Technology Changing the Role of the Firm?. *Journal of Service Management*, 26(5), 809-833, DOI: 10.1108/JOSM-05-2018-0127.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organization*, Califórnia: JosseyBass, A Wiley Imprint.
- Caldeira, J. (2015). *Guidelines para a elaboração do plano estratégico – Boas práticas no setor público*, Lisboa: Estratégia Elementar Books.

- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso* (2a ed.). Porto: Vida Económica.
- Cerrato, D. & Piva, M. C. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16, 617-644. 10.1007/s10997-010-9166-x.
- Chaffey, D. & Smith, P.R. (2008). *eMarketing eXcellence - Planning and optimizing your digital marketing* (3a ed.). United Kingdom: Elsevier, Ltd.
- Chang, C. H., Hsu, P. K., & Yang, S. Y. (2019). *The catalytic effect of internationalization on innovation*. European Financial Management. DOI: 10.1111/eufm.12190.
- Cravens, D. & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico* (9ª Edição). Mcgraw Hill Irwin
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Zvobgo G. (2011). *International Marketing* (9ª Edição). South-Western Cengage Learning
- Dibb, S., Ferrell, O. C., Pride, W. M. & Simkin, L. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*, Abingdon: Houghton Mifflin Company.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *J Int Bus Stud*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490104>.
- Fenton, S. E., Ducatman, A., Boobis, A., DeWitt, J. C., Lau, C., Ng, C., Smith, J. S., & Roberts, S. M. (2021). Per- and Polyfluoroalkyl Substance Toxicity and Human Health Review: Current State of Knowledge and Strategies for Informing Future Research. *Environmental Toxicology and Chemistry*, 40(3), 606–630.
- Filo, K., Lock, D. & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*. 18(2), 166-181, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>.
- Flores, J. E. (2019). The implications of international marketing in a globalized environment. *Global Business Administration Journal*, 3, 1-3, 10.31381/gbaj.v3i1.
- Gamble, R., Hill, D. & Parker, A. (2013). Revs and Psychos: Role, Impact and Interaction of Sport Chaplains and Sport Psychologists Within English Premiership Soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 249-264, 10.1080/10413200.2012.718313.
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>.

Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., & Saha, P. (2019). Internationalization and innovation performance: the role of family management. *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 10(2), 321-343, DOI: 10.13132/2038-5498/10.2.1938.

Graham, J. & Saunders, H. (1996). *Posicionamento Competitivo Como Estabelecer e Manter Uma Estratégia de Marketing no Mercado*, São Paulo: Makron Books.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Approach* (2nd edition), Nova Iorque: John Wiley & Sons, Ltd.

Gulati, R. (1998). *Alliances and Networks*. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)

Hansson, A. (2007). *Motives for internalization. Small companies in Swedish incubators and science parks*. Master Thesis Department of business studies Uppsala University.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.

Hutchison, A. J., Breckon, J. D., & Johnston, L. H. (2009). Physical activity behavior changes interventions based on the transtheoretical model: a systematic review. *Health education & behavior: the official publication of the Society for Public Health Education*. <https://doi.org/10.1177/1090198108318491>

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals - Do they really matter?. *Journal of World Business*, 43, 158-170.

Joanna, B., & Zuzanna, K. (2020). The impact of social media on managing the image of the Polish national football team. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 87(1), 46-55, doi: 10.2478/pcssr-2020-0018.

Kassel, A. (1999). *How to write a marketing plan*. *Marketing Library Services*, 13(5), 4-6.

Kerin, R. A. (2003). *Marketing* (7a ed.). Boston: McGraw Hill.

Khauaja, D.M.R. & Mattar, F.N. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 13(4), 25-38.

Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45, 15-35.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*, 15e, Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing*, 14e, Pearson Education do Brasil.

Lacerda, C. (2017). More than that: A internacionalização das Empresas Portuguesas. Chiado Editora

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. (4a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Las Casas, A. L. (2012). *Marketing de Serviços* (6a ed.), São Paulo: Atlas.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4):301–308 (2017) DOI 10.1007/s12599-017-0484-2.

Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa* (16ª ed.), Publicações D. Quixote.

Lopes, J. L. (2007). *Fundamental dos Estudos de mercado*. Edições Sílabo.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Machado, M. D. & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. Aveiro: Higher Education Journal.

Madura, J. (2010). *International Financial Management*, Abridged Edition, Cengage Learning.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

McCarthy, E. J. & Perreault Jr, W. D. (1997). *Marketing Essencial – Uma Abordagem Gerencial e Global*, São Paulo: Atlas.

McDonald, M. (2007). *On marketing planning*, (3rd ed). London and Philadelphia: KoganPage Limited.

Melancon, J. P. & Dalakas, V. (2018). Consumer social voice in the age of social media: Segmentation profiles

and relationship marketing strategies. *Business Horizons*, 61(1), 157-167.

Moore, C. B., Payne, G. T., Bell, R. G., & Davis, J. L. (2015). Institutional Distance and CrossBorder Venture Capital Investment Flows. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 482–500. doi: 10.1111/jsbm.12079

Negra, M. M. (2017). *Plano de Marketing: Silliker Portugal*. Mestrado em Marketing e Comunicação. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Coimbra). <https://comum.rcaap.pt>.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing. Estratégia em Acção. Um instrumento prático para a actividade empresarial*, (2a ed.). Dom Quixote.

Pan, Y. & Tse, D.K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31, 535-554, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>.

Park, S. H. & Zhou, D., (2005) Firm Heterogeneity and Competitive Dynamic in Alliance Formation. *Academy of Management Review*, 30 (3), 531-554.

Petrović, L. T., Milovanović, D., & Desbordes, M. (2015). Emerging technologies and sports events: Innovative information and communication solutions. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(2), 175–190. Doi: 10.1108/SBM-06-2012-0021.

Raipurkar, V., Raizada, S., & Kasera, A. (2020). Relationship between Revenue Generated by Top Modern-day Football Clubs and their Social Media Presence. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(S17): SP231752. DOI: <http://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231752>.

Ries, A. & Trout, J. (1987). *Posicionamento – A Batalha pela sua Mente*, São Paulo: Editorial Pioneira.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*, Lexington Books.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer Behaviour*, (7th ed). London: Prentice-Hall International.

Shiraishi, G. F. (2009). *Estratégias da empresa e estruturas de marketing* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). FEA – Universidade de São Paulo.

Silva, A. J. B. da (2016). *A Importância das Relações Universidade-Empresas para a Internacionalização de Empresas*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão Internacional pela Faculdade de Economia do Porto.

Stembridge, A. F. (2001). *Strategic Planning – The basic steps*. International Forum.

- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Terpstra, V. & Sarathy, R. (1991). *International Marketing*, Chicago: The Dryden Press.
- Van Dam, J.-W. & van De Velden, M. (2015). Online profiling and clustering of Facebook users. *Decision Support Systems*, 70, 60-72, doi: 10.1016/j.dss.2014.12.001.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. (2ª ed), Lisboa: Edições Sílabo.
- Vicente, A., Fernando, C., & Lopes, H. (2017). *Tecnologias e Desportos Coletivos: Uma Metodologia de intervenção*, Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/338112843>.
- Wadson, N. (2020). Internationalisation theory and Born Globals, *Multinational Business Review*, 28 (4), 447-461.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. (3a. ed) London: Kogan Page.
- Wickham, M. (2009). Thana – Marketing Strategy: Exploring the Bps that dare not speak their name. *International Journal of Business*, 9 (1), 194-201.
- Williams, A. M., Ford, P. R., & Drust, B. (2020). Talent identification and development in soccer since the millennium. *Journal of sports sciences*, 38(11-12), 1199-1210. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1766647>
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2006). Determinants of SME brand adaptation in global marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(4), 477-497.
- Xiao, X., Hedman, J., Tan, F. T. C., Tan, C-W., Lim, E. T. K., Clemmensen, T., Henningsson, S., Mukkamala, R. R., Vatrapu, R., & Hillegersberg, J. V. (2017). Sports Digitalization: An Overview and a Research Agenda. In *ICIS 2017 Proceedings Association for Information Systems*. AIS Electronic Library (AISeL). Proceedings of the International Conference on Information Systems <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1358&context=icis2017>.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 292-322.

Zucchella, A., & Siano, A. (2014). Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21-41.