



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Marketing

**Sob a superfície do Marketing Desportivo –
Um estudo de caso**

Autor:

João Pedro Quintans Cruz

Orientação:

Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

30 de Setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar ao Professor Doutor João Mota pelas suas críticas construtivas, assim como a sua disponibilidade e vontade que sempre demonstrou em melhorar o meu trabalho.

Em segundo lugar agradeço à minha família por sempre me ter apoiado ao longo do meu percurso académico e por terem acreditado em mim não olhando a meios para atingir os meus objectivos.

Um obrigado à Sara pelo apoio que me deu e pelas palavras de incentivo que me deram força para concluir esta tese.

Agradeço igualmente à Inês Mota e à Ana Rita Fernandes pelos quatro anos de companheirismo e por terem tornado a minha experiência académica em algo de muito positivo.

RESUMO

A literatura existente sobre Marketing Desportivo não aborda a questão relacional que existe entre diferentes entidades. O presente estudo debruça-se sobre o conceito de densidade de valor, em particular, se o aumento desta mesma densidade é igualmente acompanhado por um aumento na complexidade da relação entre actores. Para o efeito, utiliza-se a noção de densidade de valor no sentido de se compreender de que forma se combinam informações, conhecimento, recursos e competências disponíveis, utilizando como contexto empírico as actividades de marketing de dois clubes de futebol. As conclusões do estudo evidenciam que os clubes de futebol desenvolvem relações com outras empresas com base em contratos de licenciamento, para desenvolver a sua oferta. Destes relacionamentos surgem não só novos produtos e serviços, mas igualmente novas oportunidades de negócio e contactos com outras empresas.

Palavras-chave: densidade de valor, relacionamentos, desenvolvimento de novas ofertas

ABSTRACT

The literature on sports marketing does not address the relational issue that exists between different entities. This study focuses on the concept of value density, in particular, if the increase of this density is also accompanied by an increase in the complexity of the relationship between actors. To this end, the concept of value density is applied to the empirical context of two football clubs and their marketing activities, in order to understand how to combine information, knowledge, resources and competencies. The findings show that football clubs establish and develop relationships with other companies based on licensing agreements, in order to expand their offerings. These relationships bring forth not only new products and services, but also new business opportunities and connections with other companies.

Keywords: value density, relationships, new product development

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
2 – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 – O MARKETING NO DESPORTO: VISÃO DA SUA CRESCENTE IMPORTÂNCIA	3
2.2 – MARKETING DESPORTIVO: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS	3
2.3 – REDES, RELACIONAMENTOS E ALIANÇAS	5
2.3.1 – A DENSIDADE DE VALOR E AS COMPETÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ALIANÇAS	7
2.3.2 – O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E AS PARCERIAS COM EMPRESAS	9
2.3.3 – RELACIONAMENTOS CLIENTE – FORNECEDOR	10
3 – SÍNTESE E QUESTÃO DE PESQUISA	12
4 – METODOLOGIA	14
4.1 – ESTRATÉGIA ADOPTADA	15
4.2 – RECOLHA E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	16
5 – ESTUDO DE CASO: SOB A SUPERFÍCIE DO MARKETING DESPORTIVO	18
5.1 - INTRODUÇÃO	18
5.2 – O MUNDO DO FUTEBOL.....	18
5.3 – O FUTEBOL EM PORTUGAL.....	19
5.4 – SPORTING CLUBE DE PORTUGAL.....	19
5.4.1 – OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	20
5.4.1 – RECEITAS DO CLUBE.....	20
5.5 – SPORT LISBOA E BENFICA	21
5.5.1 – OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	22
5.5.2 – RECEITAS DO CLUBE.....	23
6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24

6.1 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	24
7 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECÇÕES DE PESQUISA FUTURAS	28
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXOS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Actualmente, as ofertas de produtos e serviços das empresas estão cada vez mais desenvolvidas. Isto advém da necessidade dessas mesmas empresas em criar valor para os seus clientes e destacarem-se num ambiente bastante competitivo. Esta multiplicação da oferta de produtos e serviços não acontece isoladamente numa organização. Ao invés, hoje em dia, o processo de criação do produto e a sua comercialização não depende apenas de um actor, mas sim de uma multiplicidade de actores ligados entre si formal ou informalmente. Os relacionamentos que se estabelecem entre empresas com vista ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços são essenciais, pois existe uma combinação de competências (que uma empresa poderá não possuir internamente) e recursos disponibilizados pela empresa parceira que permitirão a criação desse mesmo produto ou serviço.

Para Hakansson e Snehota (1995, p.26), um relacionamento é o resultado de um processo no qual se desenvolvem conexões entre ambas as partes que geram uma orientação mútua e comprometimento. Desta forma, compreende-se que, actualmente, num mundo empresarial cada vez mais ligado entre si, com clientes, fornecedores e parceiros de negócios interligados por uma série de factores conjuntos a todos os actores envolvidos, estas relações estabelecidas possam trazer um acréscimo de valor à actividade de uma organização. É portanto notada a importância das alianças estratégicas no sucesso empresarial actual.

A questão das redes e dos relacionamentos entre empresas que formam parcerias é pertinente para o estudo em questão. As considerações de Normann e Ramirez (1993) sobre a densidade de valor, ajudam a compreender o âmbito do estudo e como a criação de valor é um dos aspectos fundamentais para as empresas. No entanto, no que diz respeito aos relacionamentos, estes autores não são claros sobre se um aumento na densidade de valor está associada a um alto ou baixo envolvimento entre as partes.

As organizações desportivas, e em concreto os clubes de futebol recorrem a empresas exteriores para desenvolver a sua gama de produtos e serviços. A forma como esta relação se desenvolve e as suas implicações são pouco visíveis, pelo que se pretende um aprofundamento na compreensão deste fenómeno para se perceber os factores que não estão visíveis e que são fundamentais para o estabelecimento de uma parceria.

Ao longo da dissertação serão percorridos vários conceitos, que são relevantes para se compreender as conclusões retiradas posteriormente. A relação entre esses mesmos conceitos encontrar-se-á explícita na síntese da revisão da literatura. Temas como o Marketing Desportivo, a questão das redes, a densidade de valor, os relacionamentos e ainda o desenvolvimento de novas ofertas foram incluídos na presente dissertação por se considerarem pertinentes na delimitação do âmbito do estudo. Neste documento procurar-se-ão retirar conclusões sobre a forma como se desenvolvem os relacionamentos entre clubes de futebol e empresas parceiras no sentido de acrescentar valor à sua gama de produtos e serviços, assim como tentar compreender as razões para a sua complexificação.

O presente estudo encontra-se dividido em 7 capítulos diferentes. Após a introdução à dissertação feita anteriormente, no capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura relativa às temáticas do estudo. Posteriormente, no capítulo 3 é feita uma síntese da revisão e são explicadas as questões de investigação. No capítulo 4 estarão todas as considerações relativamente à metodologia utilizada, e no capítulo 5 será feito um enquadramento do estudo efectuado. Os capítulos 6 e 7 englobam a análise e discussão dos resultados, as conclusões e as limitações do estudo e as pistas para investigações futuras, respectivamente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O MARKETING NO DESPORTO: VISÃO DA SUA CRESCENTE IMPORTÂNCIA

Foi apenas nos anos mais recentes que se começou a considerar o desporto como uma opção estratégica relevante para o marketing. Hoje, coloca-se cada vez mais no centro de algumas das mais bem sucedidas estratégias de marketing para marcas globais. O desporto é utilizado para vender uma grande variedade de produtos, desde telemóveis a seguros, passando por bilhetes de avião. Neste sentido, e relativamente a esta conjuntura actual, existe uma grande diversidade de associações ao desporto, pelo que, muitas marcas quererão associar-se a clubes, ou eventos desportivos (Raynaud e Bolos, 2008, p.32). Cada vez mais empresas que nunca pensaríamos ver sequer associadas a desportos, estão a utilizá-los para melhorar e embelezar o seu marketing (Schlossberg, 1996 (citado por Fullerton e Merz, 2008, p.91)). Muitas delas utilizam então uma plataforma desportiva como base de apelo aos seus consumidores, através de uma vasta gama de produtos, cuja maioria não está relacionada com o desporto em si (Fullerton e Merz, 2008, p.90). No entanto, para Raynaud e Bolos (2008, p.35), o desporto não se afigura como importante apenas no sentido do melhor retorno comercial, e no sentido de trazer melhores benefícios financeiros e racionais. Ao invés, o desporto é cada vez mais reconhecido como uma plataforma de marketing poderosa, dada a sua importância como um negócio.

2.2 MARKETING DESPORTIVO: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Para muitos, a principal tarefa do marketing desportivo é a de vender bilhetes para eventos e sentar as pessoas nos lugares certos (Sports Marketing Surveys, 2002), reduzindo assim o produto desportivo a bilhetes para os espectadores.

Como se pode então definir Marketing Desportivo? De acordo com uma edição de 1978 da *Advertising Age*, o Marketing Desportivo foi caracterizado como “as actividades de empresas produtoras de produtos industriais e de consumo e dos vendedores que estão cada vez mais a utilizar o desporto como um veículo promocional.” (Gray e Mcevoy, 2005 (citado por Fullerton e Merz, p.91)).

É introduzido pelos autores acima mencionados o conceito de *Marketing Through Sports* (MTS), referindo-se ao facto de, vendedores de produtos não

relacionados com o desporto poderem beneficiar de um envolvimento com vários eventos desportivos. Estas empresas não vendem produtos desportivos, logo as suas acções não podem ser caracterizadas como marketing desportivo. Antes, é necessário que a tarefa do MTS seja aceite como uma parte integrante da indústria (Fullerton e Merz, 2008, p90). Para Gray e McEvoy, 2005 (citado por Fullerton e Merz, 2008, p.91), este conceito define a abrangência do desporto como um veículo promocional ou uma plataforma de patrocínio para empresas que vendem produtos industriais e de consumo. De notar ainda uma segunda dimensão do marketing desportivo que “ênfatiza a aplicação de princípios e processos de marketing para vender bens e serviços directamente aos participantes e espectadores do desporto” (Gray e McEvoy, 2005 (citado por Fullerton e Merz, 2008, p.91)).

Do mesmo modo, Mullin, Hardy e Sutton, 2000 (citado por Fullerton e Merz, 2008, p.91), definem o marketing desportivo da seguinte forma: “Consiste em todas as actividades delineadas para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de desporto, através de processos de troca. O marketing desportivo desenvolve dois grandes impulsos: o marketing de produtos e serviços desportivos directamente aos consumidores e o marketing de outros produtos e serviços industriais através do uso das promoções desportivas”.

Fullerton e Merz (2008, p.96) desenvolveram um quadro conceptual no qual denotam a existência de quatro domínios principais do Marketing Desportivo: as *Theme-based strategies*, que são definidas como o “uso de estratégias tradicionais de marketing que incorporam um tema relacionado com o desporto no programa de marketing relativo a produtos não desportivos”; as *product-based strategies*, nas quais são efectuados esforços para vender produtos desportivos utilizando estratégias de marketing tradicionais, quando o marketer não tem nenhuma relação oficial com a entidade desportiva; as *alignment-based strategies* nas quais muitos vendedores de produtos não desportivos (como por exemplo a McDonald’s) alinham-se conjuntamente com outras entidades desportivas, através das formas de patrocínio existentes; por fim, as *sports-based strategies* baseiam-se no facto de os patrocinadores oficiais de uma propriedade desportiva venderem outros produtos desportivos. Dentro deste âmbito, a estratégia mais comum vê o vendedor de produtos e bens desportivos a patrocinar uma equipa ou um evento.

Existem, para Fullerton e Merz (2008, p.92), dois aspectos importantes relacionados com os produtos de marketing: o primeiro é o foco estratégico apontado ao

marketing feito apenas para produtos desportivos. Menos evidente é o marketing de produtos não desportivos, ao mesmo tempo que se utiliza uma plataforma desportiva para promovê-los. Existem então duas perspectivas: o marketing de produtos desportivos e o marketing de produtos não desportivos através do desporto. Os mesmos autores fazem uma distinção entre produtos desportivos e produtos não desportivos. Os produtos desportivos estão divididos em três categorias: 1) desportos de espectador, 2) desportos de participação, 3) bens desportivos, vestuário, calçado desportivo e produtos relacionados com o desporto. Em contraste, os produtos não desportivos são aqueles que são promovidos através de meios e eventos desportivos (automóveis, serviços médicos, *fast food*, electrónica de consumo, bebidas...).

Em síntese, os estudos realizados na área do Marketing Desportivo consideram a venda de produtos pelas instituições desportivas em si (os chamados produtos desportivos) e igualmente a venda de produtos de empresas não relacionadas com o desporto (os chamados produtos não desportivos). Desta forma, existem autores que vêem o desporto como uma opção que deverá ter sido em conta cada vez mais pelas empresas de uma forma estratégica, servindo assim os seus objectivos de negócio

De notar ainda que a literatura sobre a área do Marketing Desportivo não apresenta grandes considerações acerca do recurso a empresas ou entidades exteriores às organizações desportivas para o estabelecimento de relacionamentos entre ambas no sentido de haver uma colaboração conjunta.

2.3 REDES, RELACIONAMENTOS E ALIANÇAS

Actualmente, a colaboração entre empresas no sector dos negócios não está apenas confinada a dois actores, como no caso das *joint ventures* (Casseres, 1994, p.62). No entanto, a rede de relacionamentos nas quais as empresas estão embutidas, influenciam profundamente a sua conduta e performance (Gulati, et al., 2000, p.203), com resultados práticos ao nível da inovação (Hoang & Rothermael, 2005; Powell et al., 1996 (citado por Mitsuhashi e Greve (2009, p.975)) e desempenho organizacional (Anand & Khanna, 2000; Baum, et al., 2000 (citado por Mitsuhashi e Greve (2009, p.975))). Doz e Hamel, 1998 (citado por Mitsuhashi e Greve (2009) notaram que, as parcerias estratégicas tornaram-se centrais no sucesso competitivo em mercados globais em grande mudança.

Dean et al.,1997 (citado por Rocks, et al., 2005, p.82) trabalharam com o conceito de *networking*, que se refere ao processo de ligação com os contactos dentro de uma rede, e não é mais do que os indivíduos e empresas a trabalhar em conjunto e a cooperarem, através da troca e partilha de ideias, conhecimento e tecnologia.

Por seu turno, Gulati (1999, p.397), define uma aliança estratégica como um qualquer acordo cooperativo entre empresas iniciado voluntariamente, e que envolve trocas, partilhas ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços e pode ainda incluir contribuições de capital, tecnologia ou bens específicos das empresas.

Como forma de responder às condições de uma indústria, as empresas com capacidades estratégicas complementares, muitas vezes agrupam-se no sentido de melhorar as suas capacidades de competição numa base global (Nohria e Garcia-Pont, 1991 (citado por Goerzen, 2007, p.489)). Assim sendo, a composição da rede de alianças de uma empresa é o produto de um esforço para reduzir a incerteza, para explorar o poder entre as organizações e para agrupar competências e recursos complexos (Baker, 1990; Burgers et al., 1993 (citado por Goerzen, 2007, p.489)).

De acordo com Dyer e Singh (1998) e Gulati, (1999 (citado por Goerzen, 2007, p.487)), estas redes nas quais as empresas se incluem, podem fornecer uma base de vantagens estratégicas, sendo que esta proposição, segundo os autores, tem vindo a ganhar interesse tanto para académicos, como para gestores das empresas. Desta forma, podem considerar-se alguns critérios que determinam as hipóteses de as empresas formarem alianças: (1) os laços existentes *a priori* fazem com que as empresas considerem mais fácil estabelecer parcerias e colaborar com os seus parceiros actuais ou outras organizações ligadas aos seus parceiros, do que com empresas com as quais não têm qualquer tipo de relação previamente estabelecida (Gulati, 1999; Gulati & Gargiulo, 1999; Podolny, 1994 (citado por Mitsunashi e Greve, 2009, p.975)); (2) a afectação de recursos desenvolve a ideia de que o grande propósito das alianças estratégicas é o de recolher recursos e capacidades dispersos. Logo, importa saber se os recursos e as alianças são apropriados. De acordo com Gulati, 1995; Levine & White, 1961; Pfeffer & Nowak, 1976; Rowley, et al., 2005 (citado por Mitsunashi e Greve, 2009, p.978), o grande propósito das alianças e a sua utilização tem como objectivo principal ultrapassar as dificuldades na aquisição de recursos, que cada organização individualmente teria problemas em resolver sozinha.

Em síntese, viu-se que as redes nas quais as empresas estão inseridas são de grande importância para o seu desempenho organizacional. Uma parceria estabelecida

fornece a uma empresa o acesso a novos conhecimentos e competências (Rindfleisch e Heide 1997 (citado por Swaminathan e Moorman, 2009, p.53)). Este acesso significa que a empresa não necessitará de desenvolver tais conhecimentos e competências internamente. A cooperação em termos de trocas de informações, conhecimento, recursos e tecnologias potencia uma maior ligação entre as entidades, o que lhes permite retirar o máximo proveito das parcerias.

Como se verá na secção seguinte, um dos aspectos importantes é a criação de valor nas alianças. Relacionado com este facto está o conceito de densidade de valor, introduzido por Normann e Ramirez (1993). Do mesmo modo, está relacionada a importância das competências de marketing das empresas e a forma como estas são utilizadas no sentido de criar valor.

2.3.1 A DENSIDADE DE VALOR E AS COMPETÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ALIANÇAS

Para Normann e Ramirez (1993, p.68) existe uma nova lógica de valor, na qual um produto ou serviço resulta de um conjunto complexo de actividades. A forma considerada pelos autores de descrever o valor ao qual se referem é a ideia de que este próprio valor se tornou mais denso. Para isso, definem a densidade de valor como uma medida da quantidade de informação, conhecimento e outros recursos que um actor económico tem em mãos num determinado momento, no sentido de alavancar a sua criação de valor (Normann e Ramirez, 1993, p.69). Esta densidade refere-se ao grau de interconectividade entre os vários actores numa rede (Coleman, 1988, 1990 (citado por Swaminathan e Moorman, 2009, p.55)). Este valor tem-se tornado mais denso à medida que mais oportunidades para criar valor estão a ser inseridas nas ofertas das empresas.

Desta forma, para os mesmos autores, esta nova lógica de valor apresenta três implicações estratégicas para as empresas: (1) em primeiro lugar, o objectivo do negócio é o de mobilizar clientes para se aproveitarem desta densidade no sentido de criar valor para eles próprios. São as ofertas que competem pelo tempo, atenção e dinheiro dos clientes; (2) à medida que as potenciais ofertas se tornam mais complexas e variadas, também o fazem as relações necessárias para as produzir. Uma empresa isolada raramente oferece algo hoje em dia. Ao invés, as ofertas mais atractivas envolvem clientes e fornecedores, aliados e parceiros de negócios em novas combinações e novos arranjos. Como resultado, a principal tarefa estratégica de uma

empresa é a reconfiguração das suas relações e sistemas de negócio; (3) por fim, se a chave para a criação de valor é co-produzir ofertas que mobilizam os clientes, então a única fonte verdadeira de vantagem competitiva é a capacidade de conceber todo o sistema de criação de valor e fazê-lo funcionar. As empresas necessitam de redesenhar e reavaliar continuamente as suas competências e relações, no sentido de manter os seus sistemas de criação de valor maleáveis e actualizados.

O foco da estratégia não é uma empresa ou mesmo uma indústria, mas sim o sistema de criação de valor, dentro do qual os diferentes actores económicos (fornecedores, parceiros de negócios, aliados, clientes) trabalham juntos no sentido de co-produzir valor. A sua principal tarefa estratégica é a reconfiguração dos papéis e das relações entre estas constelações de actores no sentido de mobilizar a criação de valor em novas formas e por novos *players* (Normann e Ramirez, 1993, p.66).

As competências de marketing de uma empresa estão relacionadas com estes conceitos. Uma competência é uma habilidade, perícia ou capacidade que um gestor, um grupo de gestores ou uma organização possuem e que é relevante para a gestão e desenvolvimento da organização (O’Driscoll, et al., 2000, p.187). Grant, 1996 (citado por O’Driscoll, et al., 2000, p.187) sugere que as competências organizacionais são “as capacidades de uma empresa de executar repetidamente tarefas produtivas que se relacionam directa ou indirectamente com a capacidade dessa mesma empresa de criar valor através de transformação de inputs em outputs”. Day (1993; 1994 (citado por O’Driscoll, et al., 2000, p. 187)) considera as capacidades de marketing como um processo integrativo através do qual as habilidades e conhecimentos são combinados com recursos tangíveis para transformar inputs de marketing em outputs.

Dentro do âmbito da criação de valor, a perspectiva relacional (Dyer e Singh, 1998 (citado por Gulati, et al., 2009, p.1214)), relaciona a criação de valor à presença de mecanismos relacionais, tais como os investimentos, partilha de conhecimento, e recursos complementares dos parceiros.

Em síntese, o conceito de densidade de valor é central no presente estudo, no sentido em que, para Normann e Ramirez (1993), a complexificação das ofertas são acompanhadas por alterações necessárias nos relacionamentos que se estabelecem para desenvolver essas mesmas ofertas. No entanto, apesar de os autores associarem o aumento da densidade de valor ao desenvolvimento de relacionamentos com parceiros, não exploram a natureza desses mesmos relacionamentos e as suas implicações para as partes envolvidas na relação.

A secção seguinte engloba a questão do desenvolvimento de novos produtos e as parcerias estabelecidas para esse efeito, e de que forma a cooperação se perfila como um factor importante no desenho dos relacionamentos.

2.3.2 O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E AS PARCERIAS COM EMPRESAS

De acordo com Cooper (1979) e Souder (1981 (citado por Lambe, et al., 2009, p.244)), em vez de assimilar os processos de *New Product Development* (NPD) as empresas estão cada vez mais a desenvolver novos produtos através de alianças devido ao seu potencial para: **1)** reduzir significativamente os riscos associados ao NPD; **2)** melhorar os seus processos e resultados; **3)** aumentar a velocidade da inovação e **4)** permitir acesso a recursos que a empresa não possui internamente.

Sivadas e Dwyer (2000 citado por Lambe, et al., 2009)) explicam o quadro conceptual fundamental do sucesso das alianças relativas ao desenvolvimento de novos produtos. Aqui, os mecanismos principais são: **1)** os factores cooperativos, como a confiança, comunicação e coordenação (Rindfleisch e Moorman, 2001; Sivadas e Dwyer, 2000 (citado por Lambe et al., 2009)) e **2)** os recursos complementares (Rindfleisch e Moorman, 2001; Sivadas e Dwyer, 2000 (citado por Lambe et al., 2009, p.246)). Estes autores referem-se aos dois mecanismos como “Competência cooperativa” e “Complementaridade das competências dos parceiros”. A competência cooperativa é definida como uma “variável média composta por três facetas inter-relacionadas: confiança, coordenação e comunicação. E é uma propriedade da relação entre as entidades organizacionais que participam no processo de NPD”. Por outro lado, a complementaridade é o grau pelo qual uma aliança de NPD cria actividades que complementam as competências base dos parceiros da aliança.

Desta forma, as alianças têm o potencial de ampliar as capacidades dinâmicas de uma empresa, ou seja, a sua capacidade de se focar no desenvolvimento de capacidades internas e externas específicas e de explorar as já existentes (Teece, et al., 1997 (citado por Lambe, et al., 2009, p.248)).

As alianças podem conter diferentes características, como o licenciamento, co-produção, *joint ventures* ou mecanismos de consórcio. Pela sua própria natureza, todos os mecanismos de alianças criam janelas de oportunidade para ganhar acesso às competências de um parceiro, às suas tecnologias e ainda direcção estratégica.

Em síntese, existem algumas propriedades importantes nas relações estabelecidas entre empresas para o desenvolvimento de produtos. A confiança, a cooperação e a comunicação são factores fundamentais quando entidades diferentes se juntam no sentido de estabelecer uma parceria de NPD. A literatura existente sobre as alianças tende a debruçar-se mais sobre os aspectos formais das mesmas e não com os aspectos informais, que, possivelmente teriam algum interesse no sentido de uma maior compreensão deste fenómeno.

Na secção seguinte estão presentes algumas indicações sobre a importância das características dos relacionamentos entre um cliente e um fornecedor

2.3.3 RELACIONAMENTOS CLIENTE - FORNECEDOR

Para Gadde e Snehota (2000, p.310) a existência de ligações descreve o grau de envolvimento das empresas numa relação. As relações de alto envolvimento são dispendiosas porque a coordenação, adaptação e interacção acarretam sempre custos. Aumentar o envolvimento significa normalmente um igual aumento nos custos de manutenção da relação e de fornecimento, mas no entanto, poderão reduzir os custos contratuais e de transacção. Desta forma, a lógica para o alto envolvimento será alcançar benefícios de custos em termos de custos baixos na produção e materiais, melhorando a flexibilidade e os níveis de serviços ou receitas, ao utilizar-se as capacidades e competências dos fornecedores para melhorar a qualidade do produto final. Um aumento no envolvimento faz sentido apenas quando o aumento dos custos da relação pode ser contrabalançado pelos benefícios da mesma. As relações de alto envolvimento são associadas à lógica do investimento (Gadde e Snehota, 2000, p.310).

Por outro lado, os relacionamentos de baixo envolvimento também têm a sua implicação. Podem ser lidadas com custos de coordenação, adaptação e interacção baixos. Este é o caso quando o contexto é estável e o conteúdo dos relacionamentos pode ser padronizado. Nestas situações, os requerimentos do cliente podem ser satisfeitos através do uso de soluções existentes. Isto significa que não é necessária uma aplicação específica de produto ou serviço, implicando que os laços de recursos são minimizados. Quando a coordenação das actividades é limitada a certos aspectos, as suas ligações são fracas. Finalmente, quando a interacção entre actores nas duas empresas envolvidas pode resumir-se à gestão de compras e vendas, as ligações entre os mesmos também será limitada.

Para Gadde e Snehota (2000, p.306), as relações entre as duas partes são interactivas e as soluções encontradas para os problemas que possam surgir, são igualmente encontradas nessa interacção.

Num estudo recente, Bensaou (citado por Gadde e Snehota, 2000) concluiu que “...as empresas equilibram um portfolio de diferentes tipos de relações, em vez de se basearem apenas num tipo”. As empresas necessitam de ambos os tipos de relacionamentos, em parte porque os diferentes graus de envolvimento levam a que existem custos e benefícios diferenciados, pois os recursos que são disponibilizados para a gestão das relações com os fornecedores são limitados (Gadde e Snehota, 2000).

Em síntese, para os autores, as vantagens e desvantagens relativamente aos relacionamentos estabelecidos entre as diferentes entidades estão muitas vezes associadas à questão dos custos, demonstrando a sua preocupação com este aspecto. No entanto, como Hoang & Rothermael, 2005; Powell et al., 1996 (citado por Mitsuhashi e Greve (2009) notam, a inovação é uma das grandes vantagens no que diz respeito aos relacionamentos entre empresas, ao estabelecer-se uma parceria.

3. SÍNTESE E QUESTÃO DE PESQUISA

Como se viu anteriormente, o tema do Marketing Desportivo pode envolver várias dimensões, sendo que esta mesma temática foi introduzida no sentido de compreender o âmbito em que estão inseridas as organizações desportivas. Inicialmente tentou-se encontrar uma definição para o próprio termo “Marketing Desportivo”. De acordo com Mullin et al., 2000 (citado por Fullerton e Merz, 2008, p.91), o Marketing Desportivo consiste em todas as actividades delineadas para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de desporto, através de processos de troca. Este desenvolve dois grandes impulsos: o marketing de produtos e serviços desportivos directamente aos consumidores e o marketing de outros produtos e serviços industriais através do uso das promoções desportivas. No entanto, viu-se que a questão relacional nestes contextos não vai muito além dos patrocínios e da associação de outras empresas às organizações desportivas.

Por seu turno, viu-se ainda que o conceito de *networking* refere-se ao processo de ligação com os contactos dentro de uma rede, e não é mais do que os indivíduos e empresas a trabalhar em conjunto e a cooperarem através da troca e partilha de ideias, conhecimento e tecnologia (Dean, et al., 1997 (citado por Rocks et al., 2005, p.82)). É reconhecida pelos autores a importância da ligação entre empresas através deste processo.

A questão dos relacionamentos é uma componente essencial no presente estudo, pois ao abordar-se esta temática pretende-se compreender de que forma as empresas se relacionam entre elas. Neste âmbito existem relações de alto e baixo envolvimento entre duas ou mais entidades. A informação que a literatura fornece é que as relações de alto envolvimento estão associadas a uma lógica de investimento, pois acarretam custos mais elevados (Gadde e Snehota, 2000, p.310). Da mesma forma, e para os mesmos autores, as relações de baixo envolvimento poderão ter menores custos e o conteúdo da relação ser alvo de alguma padronização. No entanto, como referido anteriormente, este tipo de relacionamentos não se esgotam na questão dos custos, sendo que, para os mesmos autores, existem exemplos de empresas que conseguiram alcançar a inovação nos produtos e melhorias na sua qualidade ao potenciar a sua relação com os fornecedores (p.308).

A densidade de valor é um dos temas centrais do presente estudo e como se descreveu anteriormente, é uma medida da quantidade de informação, conhecimento e

outros recursos que um actor económico tem em mãos num determinado momento, no sentido de alavancar a sua criação de valor (Normann e Ramirez 1993). Esta densidade de valor de que falam os autores refere-se ao grau pelo qual os actores estão ligados numa rede, e aos recursos e informação que estão disponíveis aos seus clientes, no sentido de apresentar mais e melhores oportunidades de criação de valor.

Da mesma forma, associam o aumento da densidade de valor, a uma crescente complexidade relacional entre as entidades, pelo que pretende explorar no presente caso se essa mesma complexidade relacional se caracteriza ou não por um aumento no número de parceiros. Outro dos aspectos fundamentais é a participação dos próprios clientes no processo de uso desses mesmos recursos, o que poderá potenciar o desenvolvimento de novos produtos. No entanto, apesar de os autores associarem a densidade de valor a um maior número de relacionamentos, e por esta ser uma das dimensões que o presente estudo pretende clarificar, não discutem a relação entre a presença da densidade de valor e o nível de envolvimento, pelo que este aspecto poderá ser útil para investigação no presente caso, de forma a perceber se esta densidade engloba ou não o desenvolvimento de um rol de relacionamentos de alto envolvimento e se essa complexidade é caracterizada por um aumento no número de parceiros.

Relativamente à componente do desenvolvimento de novas ofertas, notou-se que é dada ênfase às competências distintas das empresas para desenvolver conjuntamente com outras entidades novos produtos e serviços. Deste modo, segundo Rindfleisch e Moorman, 2001; Sivadas e Dwyer, 2000 (citado por Lambe et al., 2009), a competência cooperativa é composta por três componentes: a confiança entre as entidades, a coordenação feita e a comunicação existente. Por outro lado, a complementaridade é o grau pelo qual uma aliança de NPD cria actividades que complementam as competências base dos parceiros da aliança.

Estes conceitos estão relacionados entre si, pois as suas características complementam-se, no sentido em que, as organizações desportivas encetam contactos com outras entidades no sentido de conseguirem criar valor em novas ofertas, com recursos a competências que não possuem internamente, e através da informação que está disponível dentro da sua rede de contactos. Para se desenvolver os relacionamentos, é necessário que as empresas tenham em conta dimensões como a comunicação e a coordenação, e após se estabelecer uma parceria, o valor, segundo Normann e Ramirez (1993) pode tornar-se mais denso através das relações que se estabelecem e que visam a co-produção.

Para orientar o presente estudo, foram definidas algumas questões de pesquisa. A densidade de valor é um conceito central da dissertação, pois associada à mesma está um aumento no número de parceiros em processos de cooperação. Neste sentido, quer-se compreender de que forma é que as organizações desportivas – no caso concreto os clubes de futebol – desenvolvem a sua oferta de produtos e serviços com o recurso a outras empresas e parcerias. Pretende-se igualmente verificar como se estabelecem e desenvolvem os relacionamentos, avaliando a complexidade relacional com o número de parceiros e o grau de envolvimento entre os clubes e essas mesmas empresas.

4. METODOLOGIA

Após se ter abordado nos capítulos anteriores toda a parte teórica relativa ao tema escolhido para o presente estudo, neste capítulo estarão incluídas todas as considerações relativas à metodologia utilizada para executá-lo. Em primeiro lugar serão descritas e justificadas as opções tomadas para a metodologia utilizada. Posteriormente serão tratados os métodos e técnicas utilizadas na recolha dos dados.

De acordo com Möller e Wilson, 1995 (citado por Easton, 1995), uma metodologia corresponde às opções tomadas a nível estratégico, que incluem a investigação de casos, métodos qualitativos e modelos causais. Por seu turno, os métodos de investigação preocupam-se com os instrumentos de recolha dos dados, método de amostragem, entre outros. Desta forma, ao falar-se de metodologia, considera-se a forma como um investigador responde às questões de investigação. A mesma constitui-se como um guia sobre os métodos de investigação mais apropriados para o estudo em questão (Calder e Tybout, 1998 (citado por Easton, 1995)).

Para se perceber melhor como se pode explorar esta problemática, foram ainda definidos alguns objectivos específicos, nomeadamente, para se enquadrar melhor o tema e para se esclarecer melhor aquilo que está dentro do objectivo geral a que este estudo se propõe atingir. Desta forma, pretende-se ter uma noção sobre quais foram as principais mudanças que têm ocorrido nos últimos anos na forma de trabalhar dos clubes de futebol. Quer-se saber igualmente qual é o modo de trabalho com os parceiros, isto é, como se estabelece e funciona a relação entre ambos. Por último pretende-se explorar se tem havido ou não um aumento e complexificação da rede de parceiros com quem os clubes trabalham para o desenvolvimento da sua oferta de produtos e serviços.

4.1 ESTRATÉGIA ADOPTADA

O principal objectivo do presente estudo é explorar uma realidade. Um estudo exploratório afirma-se como um meio válido para compreender algo que está a acontecer e que permite ao investigador fazer perguntas e analisar os fenómenos numa nova perspectiva (Robson, 2002 (citado por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009)).

Neste sentido, após uma análise dos componentes fundamentais do estudo, assim como das demais estratégias de investigação existentes, optou-se por utilizar o método do estudo de caso (*Case Study Research*).

Robson (2002 (citado por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009)) define *Case Study* como “uma estratégia para efectuar pesquisa, utilizando múltiplas fontes, que envolve uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo particular dentro do seu contexto da vida real”. Desta forma, a escolha deste método prende-se com a importância das questões “Quando?”, “Como?”, e “Porquê?” no sentido de compreender as situações reais de empresas que também estão inseridas em contextos reais. Neste sentido, a aprendizagem inerente à realização de um estudo desta natureza deve ser considerada uma força, ao invés de uma fraqueza, pois a interacção entre um fenómeno e o seu contexto é melhor compreendida através de estudos de caso (Dubois e Gadde 2002).

Finalmente, e tendo em conta os vários constrangimentos associados à realização do estudo, e pelo facto de não ser possível fazer-se um estudo longitudinal, escolheu-se esta estratégia de investigação porque se considerou a mais apropriada no sentido de recolher os dados e obter os resultados no intervalo de tempo disponível.

Desta forma, foram escolhidos para o estudo e para análise, dois clubes de futebol portugueses, no caso, o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica. Optou-se por escolher estas duas entidades, por serem dois dos maiores clubes desportivos em Portugal e igualmente para se poder efectuar algumas comparações no que diz respeito aos seus processos de Marketing, o que permitirá o enriquecimento do estudo.

4.2 RECOLHA E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

A explicação da metodologia e estratégia de investigação escolhida para o estudo precede a escolha dos métodos de recolha de dados. Nesta secção serão descritas as técnicas de recolha de informação utilizadas no decorrer do presente estudo.

Yin, 1994 (citado por Tellis, 1997) identificou seis fontes principais de informação para case studies: documentação, arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos. Uma das características importantes na recolha de dados num tipo de estudo como o presente é o processo de triangulação. Este processo permite a utilização de várias fontes de informação, aumentando assim a fiabilidade dos dados (Tellis, 1997). O uso dos diferentes tipos de métodos de recolha de dados à disposição dos investigadores permite obter uma maior riqueza de informação. No entanto, dados mais uma vez os constrangimentos associados ao presente estudo, não permitem uma utilização extensiva de todas as fontes de informação descritas acima.

Desta forma, decidiu-se utilizar as entrevistas estruturadas e semi-estruturadas para a recolha da informação necessária. Este tipo de entrevistas permite uma estrutura com um guião composto por questões pré-definidas, mas ao mesmo tempo alguma liberdade de resposta ao entrevistado. Optou-se por este tipo de entrevista no sentido de obter a maior riqueza de resposta possível, pois os entrevistados poderiam dar algo mais à resposta que a questão poderia não englobar, aumentando assim o conhecimento sobre determinado tópico.

Foram conduzidas quatro entrevistas, cada uma com a duração aproximada de 30 minutos, a responsáveis dos dois clubes mencionados, nomeadamente:

- Director de Marca e Comunicação – Sporting Clube de Portugal
- Responsável pelo Licenciamento – Sporting Clube de Portugal
- Director de Marketing – Sport Lisboa e Benfica
- Director de Merchandising e Licenciamento – Sport Lisboa e Benfica

No sentido de analisar os dados qualitativos recolhidos através das entrevistas aos responsáveis de ambos os clubes, foi utilizado o software NVivo (software para análise de dados qualitativa), para facilitação e melhor agregação da informação obtida. Desta forma, após ter sido feita a transcrição das entrevistas em áudio para o formato de texto, foram identificadas categorias de temas que estariam presentes nas respostas e

que fossem ao encontro da revisão de literatura efectuada previamente. Dentro das respectivas categorias foram ainda criadas subcategorias que estivessem directamente relacionadas e as quais poderiam estar presentes, directa ou indirectamente nas respostas dos entrevistados. Num total de 5 categorias principais, que estão de acordo com os conceitos do modelo teórico previamente apresentado, e de 23 subcategorias, as respostas com comentários e excertos relevantes foram adicionados às subcategorias correspondentes, totalizando um número de 233 referências. Este elevado número de referências para as subcategorias explica-se pela verificação de que o mesmo tema foi referido e repetido em várias respostas ao longo das entrevistas.

Do mesmo modo, recorreu-se ainda à análise documental para recolher dados e informações relevantes para o estudo. A análise documental é importante nos estudos de caso, pois segundo Yin, 1994 (citado por Tellis, 1997), a importância deste tipo de análise é a possibilidade de corroborar provas e dados recolhidos por outras fontes. No caso específico do presente estudo, recorreu-se à informação disponibilizada nos *sites* dos clubes analisados, no sentido de analisar a sua oferta de produtos e serviços e alguns factos históricos que são uma componente essencial do estudo, assim como alguma informação financeira disponível nos relatórios e contas de ambos os clubes.

5. ESTUDO DE CASO: SOB A SUPERFÍCIE DO MARKETING DESPORTIVO

5.1 INTRODUÇÃO

Antes de se abordar toda a parte relativa às conclusões do estudo, far-se-á nesta secção, o enquadramento necessário para a compreensão do fenómeno em causa. Desta forma, em primeiro lugar será dada alguma informação sobre a indústria do futebol nos seus termos mais gerais, e por último, serão abordadas algumas das características dos clubes que compõem o estudo, tais como o seu historial e outros atributos importantes, assim como os seus retornos em termos financeiros.

5.2 O MUNDO DO FUTEBOL

O futebol tem vindo a crescer cada vez mais nos últimos anos. Considerado o desporto-rei um pouco por todo o mundo e principalmente na Europa, onde se encontram os campeonatos das ligas mais competitivas e desejadas, os eventos desportivos que envolvem o futebol são cada vez mais objecto de avultados investimentos. De acordo com o relatório e contas da FIFA, organização que rege o futebol a nível mundial, no período entre 2007 e 2010, foram gastos 1,713 mil milhões de dólares apenas com os seus eventos, sendo que o campeonato mundial de futebol realizado na África do Sul em 2010 foi o que mais gastos apresentou.

No entanto, não são apenas os investimentos que dão visibilidade a esta modalidade. Actualmente, verifica-se uma maior ligação entre o público e os seus clubes ou selecções nacionais. O exemplo de Portugal é ilustrador desta realidade. Com a realização do Euro 2004 no território português, assistiu-se a um fenómeno cuja repercussão não teve antecedentes. O futebol teve a capacidade de ligar as pessoas entre si, conectando um povo inteiro à volta da sua selecção, estabelecendo uma ponte emocional (característica dos adeptos de futebol) entre a população e um objectivo comum de chegar à vitória.

5.3 O FUTEBOL EM PORTUGAL

No caso concreto do futebol em Portugal, a entidade que rege os dois principais campeonatos portugueses (a Liga Portuguesa e a Liga de Honra) é a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, um organismo fundado a 3 de Fevereiro de 1978 que tem como missão organizar competições profissionais de clubes de futebol em Portugal, assim como proporcionar espectáculos futebolísticos de qualidade reconhecida internacionalmente.

Actualmente, a Liga Portuguesa (principal escalão do futebol português) tem 16 equipas que competem num campeonato com 30 jornadas. Os maiores clubes em Portugal, tanto em títulos conquistados como em dimensão do número de sócios e apoiantes são o Futebol Clube do Porto, o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica. Segundo dados da LPFP, no presente ano de 2001, à quarta jornada do campeonato, havia já uma média de assistência de 345.833 espectadores, o que demonstra bem a importância deste desporto em Portugal.

5.4. SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

O Sporting Clube de Portugal é um dos denominados três grandes do desporto português. É o clube com o maior palmarés de títulos a nível nacional, tendo mais de 14 mil títulos conquistados, 22 taças europeias (em 4 modalidades distintas), 109 atletas olímpicos (com 8 medalhas) e um vasto conjunto de recordes nacionais, europeus e mundiais ainda em vigor.

A construção do novo estádio do Sporting (inaugurado em 2003), foi um grande investimento feito pelo clube e veio alterar aquilo que era a sua realidade. A necessidade de renovação dos complexos desportivos e a realização do Euro 2004 fez que o Sporting efectuasse um dos seus maiores investimentos em infra-estruturas até à data.

Prova desse facto é a importância que o Sporting dá à sua área *corporate*. Com os camarotes empresariais dentro do novo estádio, o clube pretende fornecer as condições para que se possam desenvolver oportunidades de negócio entre empresas. De acordo com o site do clube, "...uma empresa ao adquirir um dos packs de comunicação do Corporate Club, está a garantir o desenvolvimento de importantes contactos empresariais, enquanto assiste a grandes jogos de futebol num ambiente

sofisticado e com elevado nível de serviço. Concebido para ir ao encontro às mais exigentes necessidades empresariais, este é o local ideal para estabelecer ou reforçar o networking, através do contacto com administradores e quadros superiores de algumas das mais importantes empresas nacionais e internacionais”.

Factos do Sporting:

Ano de fundação: 1906

Número total de sócios: 88.276

Instalações:

Estádio José Alvalade:

Inauguração: 6 de Agosto de 2003

Capacidade: 50.049 espectadores

Academia Sporting/Puma:

Inauguração: 21 de Junho de 2002

Área Total: 250 mil metros quadrados

Multidesportivo:

Inauguração: 6 de Janeiro de 2004

Área de construção: 13 mil metros quadrados

Número de utentes: 5.451

Número de modalidades: 22 oficiais + 8 autónomas + 2 lúdicas

Museu Mundo Sporting:

Inauguração: 31 de Agosto de 2004

5.4.1 OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Como neste estudo se pretende analisar a oferta de produtos e serviços dos clubes, será necessário compreender-se como esta se encontra estruturada em ambos os casos. No caso do Sporting Clube de Portugal, o site oficial da sua loja divide a oferta em 11 categorias diferentes, que vão desde acessórios ou produtos “gift”, até à área

têxtil. Dentro de cada categoria encontram-se os mais variadíssimos produtos. As referências de produtos vão desde gravatas, a velas, a isqueiros ou ainda a conjuntos de lápis, o que fornece uma indicação sobre a complexidade da oferta e o grande número de produtos e referências que o clube possui.

5.4.2 RECEITAS DO CLUBE

De acordo com o Relatório e Contas referente à época desportiva de 2010/2011, o Sporting registou receitas na ordem dos 31 milhões de euros, referentes às quotizações, direitos televisivos, bilheteira e bilhetes de época, patrocínios e publicidade, merchandising e licenciamento e outros serviços. De notar que registou-se um aumento na receita relativa ao merchandising e licenciamento de 105 mil euros, totalizando 1,287 milhões de euros até 30 de Junho de 2011. De resto, os direitos televisivos, os patrocínios e publicidade e ainda os bilhetes de época e bilheteira, são a principal fonte de receitas do clube.

5.5 SPORT LISBOA E BENFICA

O Sport Lisboa e Benfica é o clube português (e do mundo) com mais sócios, reconhecido pelo Guinness Book of Records. Em termos de títulos no que diz respeito ao futebol, é o clube com mais títulos conquistados em Portugal. Para além desta modalidade desportiva, o Benfica pretende igualmente ser um clube eclético, tendo na sua estrutura desportos como o andebol, futsal, atletismo, hóquei em patins, voleibol, basquetebol, rãguebi, entre outros.

Da mesma forma, a importância da construção do novo estádio do Benfica foi ao encontro das suas necessidades enquanto clube de futebol de prestígio. O Sport Lisboa e Benfica efectuou, tal como o Sporting, um grande investimento nas suas infra-estruturas, o que lhes permitiu alterar de uma forma positiva o seu modelo de negócio.

À semelhança do que acontece com o Sporting, o Sport Lisboa e Benfica também desenvolveu bastante a sua área *corporate* desde o momento em que construiu o novo estádio. O Benfica dedica uma página personalizada no seu site para todas as empresas que pretendam adquirir lugares exclusivos. De igual modo, é notório o desenvolvimento das áreas referentes ao Estádio da Luz, no qual se encontram três

Health Club, um restaurante panorâmico, museu, 8 bares, camarotes de empresa, camarotes de sócios, *business center* e *corporate center*.

Factos do Benfica:

Ano de fundação: 1904

Número de sócios: 210.000 (dados de Maio de 2010)

Instalações:

Estádio da Luz:

Inauguração: 25 de Outubro de 2003

Capacidade: 65.647

Características: Salas de comunicação social, estacionamento, tribuna presidencial, health club, restaurante panorâmico, museu, camarotes de empresa, business center e corporate center

Pavilhão Império Bonança:

Capacidade: 2400 pessoas

Pavilhão nº2:

Capacidade: 1800 pessoas

Complexo de piscinas EDP:

Composição: 3 piscinas

Infra-estruturas: Ginásio de musculação, centro clínico, bar

5.5.1 OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Do mesmo modo que se analisou a oferta dos produtos e serviços do Sporting, analisou-se igualmente a oferta do Sport Lisboa e Benfica. No caso específico deste clube, a oferta de produtos e serviços encontra-se com um nível de sofisticação elevado. O site oficial da loja online do clube divide os produtos e serviços em 7 categorias diferentes. No entanto, apresenta uma grande quantidade de subcategorias e inclusive, na categoria “moda”, inclui diferentes linhas de produtos para crianças, adultos, senhoras e artigos específicos dos seus jogadores de futebol. Mais uma vez, o elevado

número de referências vai desde perfumes ou artigos para a praia, a programas antivírus e artigos para o lar. Esta grande quantidade de produtos disponibilizados indica a importância das ofertas dos clubes, e como estes se podem ligar aos seus adeptos.

5.5.2 RECEITAS DO CLUBE

Segundo o Relatório e Contas do ano de 2009, o Sport Lisboa e Benfica, nos seus proveitos operacionais apresentou ganhos de 66,382 milhões de euros em publicidade e patrocínios, receitas de bilheteira, quotizações, transmissões televisivas, prémios de competições, merchandising, cativos e outros serviços. Relativamente ao merchandising, no ano de 2009/2010, o clube apresentou uma receita de aproximadamente 3 milhões de euros, registando-se um aumento de 141 mil euros vindos de 2008. A publicidade e os patrocínios e as receitas de bilheteiras apresentam-se como as maiores fontes de proveitos do clube, com 14 e 12 milhões de euros respectivamente.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

No início desta análise, importa salientar, em primeiro lugar que, após uma contabilização das referências encontradas, facilmente se conclui que os temas Marketing Desportivo, Relacionamentos e Densidade de Valor foram os que reuniram mais comentários dos entrevistados, com maior relevância para a questão dos relacionamentos. Este facto pode explicar-se através de um dos objectivos do estudo, isto é, a compreensão da forma como se desenvolvem as relações entre os clubes de futebol e as suas empresas para o desenvolvimento da oferta de novos produtos e serviços. O Marketing Desportivo apesar de não ter sido um dos temas mais explorados nas entrevistas, registou um grande número de referências, pois a complexificação do negócio dos clubes, assim como as mudanças que ocorreram nos últimos anos e ainda a promoção de produtos e serviços foram bastante mencionados e considerados como fundamentais para os entrevistados.

O segundo ponto analisado refere-se às mudanças ocorridas nos clubes ao longo dos anos. Quando questionados sobre este facto, os entrevistados apontaram dois aspectos como as principais mudanças. A construção dos novos estádios no ano de 2003 veio trazer uma nova realidade aos clubes. Ambos os entrevistados reconhecem este facto. O Director de Marketing do Benfica refere: “...nós fizemos um estádio novo, um estádio que altera muito aquilo que é a realidade do negócio. Para ter uma ideia, com 2500 lugares de empresas facturamos tanto como todo o antigo estádio no seu melhor ano. Logo, estamos aqui a dizer que há uma sofisticação dos produtos e serviços oferecidos que tornam a realidade completamente diferente”. Da mesma forma, o Director de Marca e Comunicação do Sporting dá uma grande ênfase a este aspecto: “Com a realidade da construção dos novos estádios surgiram múltiplas oportunidades de negócio que até então não estavam contempladas nos planos de negócio dos clubes”. Com uma nova lógica de negócio, a sua construção permitiu a ambos os clubes desenvolver toda a área *corporate*, que é uma área com grande percentagem no número de vendas e que permitiu igualmente uma maior abertura às empresas patrocinadoras – bastante mencionadas – pois notou-se um maior encaixe financeiro com a venda de camarotes empresariais. Reconhece-se aqui então o potencial do desporto como uma plataforma de Marketing, pela sua importância como negócio (Raynaud e Bolos, 2008).

O Director de Marketing do Benfica referiu ainda que, hoje em dia, o facto de as empresas se quererem associar aos clubes de futebol é apenas uma das componentes do negócio, em comparação com o que acontecia há alguns anos atrás, pois as marcas pretendiam apenas beneficiar do *awareness* que os clubes lhes proporcionavam. Actualmente, é dada uma grande ênfase ao aspecto relacional entre as entidades, pelo que se verifica uma complexificação do negócio dos clubes de futebol.

No que diz respeito às redes de empresas das quais estas organizações desportivas fazem parte, a iniciativa dos contactos estabelecidos parte tanto dos próprios clubes, como da parte das empresas que se pretendem associar aos clubes, ou formar uma parceria no sentido de obter um contrato de licenciamento para as suas marcas. O Director de Merchandising e Licenciamento do Benfica reconhece que “...70% somos nós que provocamos, 30% são as empresas que às vezes nos vêm bater à porta com projectos”. Já a responsável pelo Licenciamento do Sporting referiu que “muitas vezes é o Sporting que procura. Aquilo que tentamos fazer é obter uma ou duas propostas de empresas diferentes para a mesma categoria de negócio”.

Ao longo destes contactos, outras oportunidades surgem e a quantidade de informação disponibilizada é substancial. Segundo os entrevistados, e em concreto o Director de Merchandising e Licenciamento do Benfica, “a rede de contactos é exponenciada” e permite ao clube encontrar o melhor parceiro para as suas pretensões e objectivos, e vice-versa, numa combinação de recursos e competências que lhes permitam alcançar um bom desempenho organizacional, e em alguns casos, inovar com a criação de novos produtos e serviços. Os contactos são estabelecidos com entidades, mas empresas terceiras, através de uma referência da pessoa que efectuou o contacto poderão dar o seu contributo, oferecendo recursos indispensáveis para se efectuar o negócio. Foi dado o seguinte exemplo pelo mesmo responsável do Benfica: “Eu tenho um comprador conhecido que trabalha connosco noutras áreas e que está interessado em comprar um produto Benfica. Tenho uma rede com os CTT ou a Repsol e consigo abrir uma porta para vocês lá irem apresentar o produto. É uma relação de envolvimento. Outro exemplo: do lado de lá podem dizer que não têm lápis de cor. E do meu lado eu posso dizer que eu dou-lhe o contacto de uma empresa que é líder de lápis de cor em madeira e que agora estão disponíveis para equacionar outras linhas. Este tipo de sinergias acontece todos os dias”.

Desta forma, os clubes de futebol minimizam o risco que seria desenvolverem os seus próprios produtos internamente, pois também não possuem as competências

necessárias para o efeito. Isto acontece hoje em dia pois cada vez mais as empresas são especializadas numa determinada área. No entanto, como a oferta de produtos de uma empresa (neste caso os clubes de futebol) engloba uma grande variedade, cada vez mais se perfila como necessário contactar diferentes empresas para desenvolver novos produtos.

Relativamente aos relacionamentos estabelecidos entre Benfica, Sporting e as suas empresas parceiras, um dos factores mais importantes são os contratos que se estabelecem. Normalmente são efectuados numa base de licenciamento, na qual o clube em questão licencia a sua marca a outras empresas, para comercializarem os seus produtos, nos seus canais de venda, mas com a própria insígnia do clube. Estes contratos têm estipulados todos os parâmetros necessários à relação que se pretende estabelecer.

Com efeito, e com uma análise aos sítios da internet de Benfica e Sporting, verifica-se que número de parceiros dos clubes de futebol aumentou substancialmente. O caso do Sport Lisboa e Benfica é bastante rico nesse aspecto, pois segundo o seu Director de Merchandising e Licenciamento, este clube tem no momento 140 empresas licenciadas, com uma tendência a crescer no que diz respeito ao número e tipo de produtos licenciados. Este facto exige um contacto permanente e uma equipa de coordenação que consiga desenvolver a relação com os seus parceiros. Desta forma, ambos os clubes têm equipas dedicadas ao acompanhamento de todo o processo, desde a procura do parceiro, o contacto inicial, à própria produção do produto e à monitorização do mesmo, no sentido de verificar se o produto está de acordo com aquilo que a marca Benfica ou Sporting pretende transmitir aos seus clientes.

A responsável pelo licenciamento do Sporting garante que “há sempre comunicação. Tudo isso são conversas pré-estabelecidas e que se vão mantendo ao longo da relação. O licenciado a partir do momento em que o produto está à venda tem que nos informar, ou seja, essa comunicação específica tem que vir da parte do licenciado. E aí, o Sporting vai ter de fazer o controlo através dos reports que eles nos fazem numa base trimestral”. Isto demonstra que as competências estão distribuídas pelas pessoas que trabalham nos clubes e também ao longo do processo de parceria. Existem ainda alguns requisitos necessários para as empresas contactadas para efectuar um contrato de licenciamento. Neste aspecto, é notada a evolução que se tem sentido no número de pessoas que compõem os departamentos de marketing dos clubes, pois

actualmente existem equipas dedicadas ao estabelecimento e acompanhamento da relação com os parceiros de licenciamento.

Em ambos os casos, os clubes privilegiam empresas que sejam líderes de mercado nos seus segmentos de produto e que tenham o perfil indicado para trabalhar um produto da marca Benfica ou Sporting. Ao longo de todo o processo poderão ainda existir problemas, que, segundo os responsáveis dos clubes, são solucionados ou com correcções nos próprios produtos, ou em casos mais graves, com a resolução do contrato, deixando de haver a colaboração conjunta entre clube e parceiro.

Em último lugar, no que concerne a densidade de valor e o desenvolvimento das novas ofertas de produtos e serviços, são notórios os investimentos efectuados por ambos os clubes no sentido de ver o seu portfolio crescer. Este constitui-se não apenas pela oferta que já foi referida, mas também pela criação de valor e aumento do valor. Mais uma vez, de acordo com Normann e Ramirez (1993), o valor de que se fala tem-se tornado cada vez mais denso à medida que mais oportunidades para a sua criação estão a surgir e a ser inseridas nas ofertas das empresas, pois à medida que as ofertas se vão desenvolvendo, as relações que as acompanham terão de se complexificar, cabendo às empresas, e neste caso aos clubes de futebol, uma reconfiguração das suas relações e sistemas de negócios. De facto, através de uma combinação de recursos e competências, mais uma vez, os clubes têm aumentado o valor que oferecem aos seus clientes. Isto significa que, com o aumento do número de parceiros com os quais os clubes trabalham para aumentar igualmente a sua oferta de produtos e serviços, essa combinação de recursos e competências na relação estabelecida, vai fazer com que novos produtos e serviços sejam introduzidos nas ofertas dos clubes, aumentando assim o valor criado por ambos.

Em relação ao NPD, isto é, o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de novos produtos, a co-produção é uma possibilidade que não é muito adoptada pelos clubes. O licenciamento continua a ser a modalidade de negócio que os clubes de futebol preferem, quando se trata de acrescentar novos produtos ou serviços à sua oferta. O caso das “agências de viagens”, que mostram o quão complexo é este novo desenho da oferta disponibilizada é um caso diferente, pois não se tratando de licenciamento de marca, trata-se de uma parceria estabelecida entre os clubes e duas operadoras turísticas diferentes no sentido de mais uma vez criar uma ligação com os seus sócios e adeptos. O Director de Marca do Sporting, mais uma vez colocando ênfase no novo estádio, indicou relativamente a este tipo de serviços: “...claro que apareceram

outras oportunidades como o Sporting Mobile ou a Sporting Check-in, e no fundo procurou-se desenvolver outras linhas de negócio que pudessem potenciar a marca Sporting, muitas delas numa estratégia de co-branding com patrocinadores ou parceiros. Fruto do desenvolvimento dos novos estádios, bem como dos parceiros e patrocinadores do Sporting, desenvolveram-se novas linhas de negócio e de produto”. Um aumento na gama de produtos e serviços necessita igualmente de um maior investimento nos canais de venda. Grande parte dos produtos dos clubes estão disponíveis nos seus sítios oficiais na internet e nas suas lojas oficiais, num espaço físico dentro dos complexos aos quais pertencem os respectivos estádios. No entanto, o Sport Lisboa e Benfica tem já uma megastore na qual tem os seus produtos igualmente disponíveis, sendo que os seus sócios, adeptos e simpatizantes poderão também adquiri-los nas casas oficiais do Benfica. Existe ainda o caso das personalidades relacionadas com os clubes. Tanto Benfica como Sporting não só desenvolvem contactos com empresas para licenciar produtos, como promovem ainda esses produtos recorrendo a personalidades importantes do passado do próprio clube, o que espelha mais uma vez o nível de sofisticação atingido pelos clubes de futebol no sentido de aumentar a sua gama de oferta.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECÇÕES DE PESQUISA FUTURA

O último capítulo da presente dissertação pretende ilustrar as conclusões retiradas do estudo e definir as limitações inerentes ao mesmo, assim como fornecer pistas para investigações futuras.

Era propósito central do estudo compreender-se de que forma os clubes de futebol desenvolvem a sua oferta de produtos e serviços recorrendo a outras empresas. Do mesmo modo, pretendia-se ainda estudar os relacionamentos entre as entidades e a forma como estes são estabelecidos e acompanhados, analisando o grau de envolvimento que estas relações contemplam.

Desta forma, após realizado o presente estudo e analisadas todas as suas componentes, conseguem-se retirar algumas conclusões sobre os seus aspectos mais importantes, que permitem uma compreensão daquilo que era o seu objectivo. Com efeito, verificou-se que, efectivamente que os clubes de futebol, de acordo com a

literatura exposta sobre o Marketing Desportivo é utilizado para vender uma grande variedade de produtos, sendo que, muitos desses produtos são considerados “produtos não desportivos” (Fullerton e Merz, 2008) pois são comercializados por empresas que têm o objectivo de se associar a um clube de futebol no sentido de beneficiar de um envolvimento com eventos desportivos e uma marca que desenvolve uma relação bastante afectiva com os seus seguidores.

O número de parceiros que os clubes de futebol têm actualmente é superior ao que se verificava há alguns anos atrás. Esta aposta em parcerias que se tem vindo a efectuar, visa desenvolver principalmente a sua oferta de produtos e serviços, estabelecendo contratos de licenciamento com marcas que pretendam ter um produto marca Benfica ou marca Sporting no seu portefólio. No entanto, estas relações não saem muito do âmbito do licenciamento, o que dá algumas indicações sobre o facto de as mesmas não terem um grau elevado de envolvimento.

Igualmente, os clubes de futebol, em conjunto com as empresas parceiras, procuram uma combinação de recursos e competências. Como uma organização desportiva não tem o *know-how* necessário à produção de certos produtos, ou serviços, a tecnologia, o conhecimento e os recursos humanos de outras entidades são um contributo valioso para o desenvolvimento e crescimento do negócio dos clubes. Esta procura incessante de empresas com que trabalhar, permite ainda aos clubes uma vasta rede de contactos que alarga bastante o âmbito no qual poderão vir a desenvolver novas ofertas. Destes relacionamentos surgem não só novos produtos e serviços, mas igualmente novas oportunidades de negócio e contactos com outras empresas, fazendo com que a rede de contactos dos clubes aumente cada vez mais.

A constante procura de parceiros por parte dos clubes, para efectuar novos contratos de licenciamento demonstra que, a complexidade dos relacionamentos entre ambas as partes advém principalmente do aumento do número de parceiros e o acompanhamento que é feito pelos clubes a cada parceiro, no sentido de monitorizar se os produtos apresentam todos os requisitos pretendidos pelo próprio clube. Apesar de existir uma complexidade nos relacionamentos, pelo grande número de parceiros que os clubes têm, o seu envolvimento com cada entidade não é de grau elevado, pelo que, as organizações desportivas poderão procurar ainda mais parceiros para licenciamento de novos produtos.

A complexidade do negócio em que estão inseridos os clubes de futebol faz com que, a nível interno dos próprios clubes, as equipas que efectuam os contactos com as

empresas parceiras e se encarregam da monitorização e acompanhamento dos relacionamentos sejam compostas por um maior número de pessoas, ao contrário do que acontecia há 10 anos atrás. A necessidade de um contacto permanente faz com que se tenha verificado um aumento no número de pessoas a trabalhar nos departamentos de marketing dos clubes de futebol.

De notar ainda que os clubes não apresentam meramente ganhos a nível monetário com o estabelecimento de parcerias. Para além daquilo que ganham em termos de negócio, a questão do posicionamento da marca dos clubes também tem a sua importância, na medida em que, a forma como os clubes se apresentam e se colocam no mercado permite-lhes uma maior associação tanto por parte de empresas com as quais se poderão estabelecer novas parcerias, como por parte dos próprios adeptos do clube.

No que diz respeito às limitações, pode começar-se por indicar a estrutura da presente dissertação. Com um maior número limite de palavras ou páginas disponíveis, seria interessante incluir mais alguns conceitos na revisão de literatura, assim como permitiria um enquadramento mais completo do estudo realizado, assim como das instituições analisadas.

Em termos gerais, os objectivos propostos com o presente estudo foram de certo modo alcançados. Apesar de se ter conseguido uma compreensão geral de como os clubes de futebol trabalham com empresas parceiras para o desenvolvimento de novas ofertas, a principal limitação da dissertação está relacionada com o pouco detalhe que foi dado a este aspecto. Os clubes de futebol trabalham muito numa base de licenciamento no que diz respeito aos seus produtos e serviços. Esta situação não permite, assim, uma compreensão muito aprofundada da complexidade das relações entre as partes.

Do mesmo modo, seria interessante realizar mais entrevistas e obter uma maior compreensão sobre os processos específicos que os clubes utilizam na relação com os seus parceiros. As entrevistas efectuadas permitiram tirar algumas conclusões importantes, no entanto, devido também à disponibilidade limitada dos entrevistadores, não foi possível obter uma maior riqueza de informação. Igualmente, as respostas pouco aprofundadas dos entrevistados, não permitiram uma maior riqueza nas conclusões relativamente aos modos de trabalho individualizados com cada parceiro.

Relativamente às pistas para futuras pesquisas, seria, sem dúvida interessante efectuar um estudo longitudinal, no qual seria feito um acompanhamento pormenorizado da relação estabelecida entre um clube e uma empresa parceira no sentido de analisar a comunicação entre ambos. Seria de igual forma uma mais-valia analisar os contratos estabelecidos entre os clubes e as empresas com produtos licenciados no sentido de perceber as contrapartidas estipuladas além do factor monetário, fazendo dessa forma, uma análise muito mais minuciosa e detalhada.

Tendo em conta que a presente dissertação pretendia principalmente perceber como as ofertas se desenvolvem com recursos a outras empresas e não a estrutura das próprias redes, poderia igualmente estudar-se de forma pormenorizada as redes de contactos dos clubes de futebol, como elas se estruturam e a forma como se definem os negócios que resultam desses mesmos contactos. Poder-se-ia igualmente abordar a questão dos patrocínios, que é bastante referenciada na área do Marketing Desportivo e que caracteriza uma grande parte das receitas dos clubes de futebol hoje em dia, assim como ligações a diferentes empresas.

Outra forma interessante de abordar o tema, mas conscientemente mais dispendiosa em termos de tempo e recursos seria fazer um estudo relativo a clubes de outros países e obter uma comparação com aquilo que se faz ao nível das organizações desportivas em Portugal.

BIBLIOGRAFIA

Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295–315.

Baker W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*. 96(3): 589–625.

Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21: 267–294.

Burgers W, Hill C, Kim C. (1993). A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal* 14(6): 419–432.

Coleman, James S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94 (July), 95–120.

Cooper, R. G. (1979). Identifying industrial new product success: Project new prod. *Industrial Marketing Management* 8(May): 124–135.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–51.

Dean, J., Holmes, S. and Smith, S. (1997). Understanding business networks: evidence from the manufacturing and service sectors in Australia. *Journal of Small Business Management* 35(1), 78–84.

Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage*. Boston: Harvard Business Press.

Dubois, A., e Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol.55, n.7, pp. 553-560

Dyer J, Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23(4): 660–679.

Fullerton, S. e Merz, R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing – A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17, n.2, pp. 90-108

Gadde, L-E. e Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol.29, n.4, pp. 305-316

Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal* , Vol.28, n.5, pp. 487-509

Gomes-Casseres, B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, Vol.72, n.4, pp.62-74

Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7, 375–87.

Gray, D., & McEvoy, C. (2005). Sport marketing strategies and tactics. In B. Parkhouse (Ed), *The management of sport: Its foundation and application*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619–652.

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104: 1439–1493.

Gulati, R., Lavie, D., e Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, Vol.30, n.11, pp. 1213-1233

Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol.21 n.3, pp. 203-215

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol.20, n.5, pp.397-420

Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London

Hoang, H., & Rothermael, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48: 332–345.

Lambe, C., Morgan, R. E., Sheng, S., e Kutwaroo, G. (2009). Alliance-Based New Product Development Success: The Role of Formalization in Exploration and Exploitation Contexts. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.16, n.3, pp. 242-275

Mitsuhashi, H., Greve, H. (2009). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. *Academy of Management Journal*, Vol.52, n.5, pp.975-995

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). *Sport marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Nohria N, Garcia-Pont C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 12: 105–124.

Normann, R. e Ramirez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 65-77

O'Driscoll, A., Carson, D., e Gilmore, A. (2000). Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.8, n.2, pp. 183-196

Podolny, J. M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly*, 39: 458–483.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116–145.

Raynaud, J. e Bolos, G. (2008). Sport at the heart of marketing - The integration debate. *Journal of Sponsorship*, Vol. 2, n.1, pp.31-35

Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), “Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications,” *Journal of Marketing*, 61 (October), 30–54.

Rindfleisch, A. and C. Moorman (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing* 65(April): 1–18.

Rocks, S., Gilmore, A., e Carson, D. (2005). Developing strategic marketing through the use of marketing networks. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.13, n.2, pp. 81-92

Rowley, T. J., Greve, H. R., Rao, H., Baum, J. A. C., & Shipilov, A. V. (2005). Time to break up: The social and instrumental antecedents of exit from interfirm exchange cliques. *Academy of Management Journal*, 48: 499–520.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*. 5th edition: Prentice-Hall

Schlossberg, H. (1996). *Sports marketing*. Cambridge, MA: BlackweU, Publishers, Inc.

Swaminathan, V., e Moorman, C. (2009). Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation. *Journal of Marketing*, Vol.73, n.5, pp. 52-69

Sivadas, E. and R. F. Dwyer (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing* 64(January): 31–49.

Souder, W. E. (1981). Disharmony between R&D and marketing. *Industrial Marketing Management* 10(1): 67–73.

Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(August): 509–534.

Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, Vol.3, n.3

SITES DA INTERNET

www.sporting.pt

www.slbenfica.pt

www.lfpf.pt

www.fifa.com

ANEXOS

GUIÕES DAS ENTREVISTAS

BENFICA

1. História

- i. Que diferenças existem entre aquilo que se faz hoje no marketing dos clubes de futebol e o que era feito há 10 anos atrás?
 - a. Qual a importância do Marketing na estrutura do Benfica?
 - b. Como tem sido a evolução em termos do número de pessoas a trabalhar nesta área?
- ii. Como é que a oferta do clube se foi desenvolvendo ao longo do tempo?
- iii. Quais foram os anos mais importantes no que diz respeito à introdução de novos produtos ou serviços?
- iv. Quais foram os momentos mais marcantes na história do Marketing do Benfica?
- v. Que tipo de impacto é que as mudanças estruturais no clube têm tido no Marketing ao longo dos anos?

2. Networking

- i. Como se constitui a rede de empresas na qual está inserido o Benfica?
- ii. De que forma exploram os diferentes contactos com as empresas de várias áreas?
- iii. Esses contactos são estabelecidos e mantidos por quem?

3. Tipologia dos relacionamentos

- i. Quais são as empresas com as quais o Benfica trabalha para o desenvolvimento da sua oferta?
- ii. O que procuram numa empresa parceira?
 - a. Quais as competências fundamentais que ela tem de possuir?
- iii. Como se desenvolve a relação entre o Sporting e a empresa parceira?
 - a. O que procuram nela?
 - b. Quem toma a iniciativa do contacto?
 - c. De que forma se desenvolve esse contacto?

- d. Existe uma comunicação contínua com o parceiro, ou apenas na fase inicial do contacto?
 - e. Como se desenvolve essa comunicação?
 - f. Qual é o propósito do acordo entre as duas partes?
 - g. O que ganham com essa colaboração?
 - h. Existem alterações na relação ao longo do tempo?
Que tipo de alterações?
- iv. Já houve algum problema a registar com uma empresa parceira?
- a. Que tipo de problema?
 - b. Como é que surgiu esse problema?
 - c. De que forma tentaram resolver a situação?
 - d. Desde então, voltaram a trabalhar com essa empresa?

4. Criação de valor / densidade de valor

- i. O que entende por “criação de valor para o cliente final”?
 - a. De que forma pretende o Benfica criar esse valor com o recurso a parceiros?
- ii. Existe informação disponível sobre o Benfica para outras empresas na sua rede?
 - a. Que tipo de informação?
 - b. De igual forma, o Benfica procura informação sobre outras empresas antes de estabelecer uma parceria?
 - i. Que tipo de informações?
- iii. De que forma utilizam os recursos disponibilizados pelas empresas parceiras?

SPORTING

1. História

- i. Que diferenças existem entre aquilo que se faz hoje no marketing dos clubes de futebol e o que era feito há 10 anos atrás?
 - a. Qual a importância do Marketing na estrutura do Sporting?
 - b. Como tem sido a evolução em termos do número de pessoas a trabalhar nesta área?
- ii. Como é que a oferta do clube se foi desenvolvendo ao longo do tempo?
- iii. Quais foram os anos mais importantes no que diz respeito à introdução de novos produtos ou serviços?
- iv. Quais foram os momentos mais marcantes na história do Marketing do Sporting?
- v. Que tipo de impacto é que as mudanças estruturais no clube (ex: mudança de presidente) têm tido no Marketing ao longo dos anos?

2. Networking

- i. Como se constitui a rede de empresas na qual está inserido o Sporting?
- ii. De que forma exploram os diferentes contactos com as empresas de várias áreas?
- iii. Esses contactos são estabelecidos e mantidos por quem?

3. Tipologia dos relacionamentos

- i. Quais são as empresas com as quais o Sporting trabalha para o desenvolvimento da sua oferta?
- ii. O que procuram numa empresa parceira?
 - a. Quais as competências fundamentais que ela tem de possuir?
- iii. Como se desenvolve a relação entre o Sporting e a empresa parceira?
 - a. O que procuram nela?
 - b. Quem toma a iniciativa do contacto?
 - c. De que forma se desenvolve esse contacto?
 - d. Existe uma comunicação contínua com o parceiro, ou apenas na fase inicial do contacto?
 - e. Como se desenvolve essa comunicação?
 - f. Qual é o propósito do acordo entre as duas partes?
 - g. O que ganham com essa colaboração?

h. Existem alterações na relação ao longo do tempo?
Que tipo de alterações?

- iv.** Já houve algum problema a registar com uma empresa parceira?
- a.** Que tipo de problema?
 - b.** Como é que surgiu esse problema?
 - c.** De que forma tentaram resolver a situação?
 - d.** Desde então, voltaram a trabalhar com essa empresa?

4. Criação de valor / densidade de valor

- i.** O que entende por “criação de valor para o cliente final”?
 - a.** De que forma pretende o Sporting criar esse valor com o recurso a parceiros?
- ii.** Existe informação disponível sobre o Sporting para outras empresas na sua rede?
 - a.** Que tipo de informação?
 - b.** De igual forma, o Sporting procura informação sobre outras empresas antes de estabelecer uma parceria?
 - i.** Que tipo de informações?
- iii.** De que forma utilizam os recursos disponibilizados pelas empresas parceiras?