



Universidade de Aveiro
Ano 2021

**RUI FILIPE
DUARTE PEREIRA**

**PLANO ESTRATÉGICO PARA DIVULGAÇÃO DE
REDE SOCIAL DESPORTIVA: UPSPORT**



Universidade de Aveiro
Ano 2021

**RUI FILIPE
DUARTE PEREIRA**

PLANO ESTRATÉGICO PARA DIVULGAÇÃO DE REDE SOCIAL DESPORTIVA: UPSPORT

Relatório de Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus avós.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias,
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Frederico Branco,
Professor Auxiliar, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço profundamente à minha família e amigos.

À minha preciosa namorada.

Ao meu orientador Professor Dr. Manuel Au-Yong Oliveira, por todo o apoio e auxílio.

palavras-chave

Plano estratégico; UpSport; Rede Social Desportiva; Redes Sociais; Futebol; Jogadores; Atletas; Clubes.

resumo

Enquanto co-fundador da UpSport, uma startup tecnológica que está a desenvolver uma rede social desportiva, surgiu a necessidade de definir as linhas orientadoras e de documentar o processo de investigação para o lançamento da solução. A UpSport foi aprovada ao programa Startup Voucher e ao programa +Co3so, o que valida e comprova o potencial do projeto. Dessa forma, este documento de investigação tem como objetivo a estruturação de um plano estratégico para o desenvolvimento, gestão e disseminação de uma rede social desportiva. Foram adotadas várias metodologias de investigação, tais como a análise documental, focada na pesquisa em temas relacionados com redes sociais, desporto e futebol, a análise dos casos de Facebook e LinkedIn e inquéritos aos agentes desportivos. Foram obtidas 204 respostas, correspondendo 160 a treinadores e jogadores e 44 aos dirigentes. 78,8% dos treinadores e jogadores avaliaram que era muito importante a existência de uma rede social desportiva. À mesma questão, 88,6% dos dirigentes avaliaram, também, como muito importante. Os valores apresentados comprovam a lacuna que existe no mercado que é não existir nenhuma rede social focada no segmento desportivo. Dessa forma, a UpSport, razão pela qual o projeto se movimenta, é uma marca que tem como principal objetivo dar respostas eficazes para as necessidades que o setor desportivo apresenta, nomeadamente no que diz respeito à promoção, interação e comunicação entre os diversos agentes desportivos – treinadores, jogadores e clubes. Na literatura existem poucos estudos científicos sobre esta temática, o que representou um desafio. Contudo, com este trabalho foi possível contribuir para a literatura através da definição de um modelo de lançamento de uma startup com foco no desenvolvimento de uma rede social desportiva. Para a vertente prática, fica o contributo através de um plano estratégico de um projeto inovador e escalável.

Keywords

Strategic plan; UpSport; Sports Social Network; Social networks; Soccer; Players; Athletes; Clubs.

Abstract

As co-founder of UpSport, a technology startup that is developing a social sports network, the need arose to define guidelines and document the research process for launching the solution. UpSport was approved for the Startup Voucher program and for the +Co3so program, which validates and proves the project's potential. Thus, this research document aims to structure a strategic plan for the development, management and dissemination of a sports social network. Various research methodologies were adopted, such as document analysis, focused on research on topics related to social networks, sports and football, the analysis of the cases of Facebook and LinkedIn and surveys of sports agents. 204 responses were obtained, corresponding 160 to coaches and players and 44 to managers. 78.8% of coaches and players considered that the existence of a sports social network was very important. The same question, 88.6% of the directors also evaluated it as very important. The figures presented prove the gap that exists in the market, which is that there is no social network focused on the sports segment. Thus, UpSport, which is why the project moves, is a brand whose main objective is to provide effective responses to the needs that the sports sector presents, namely with regard to promotion, interaction and communication between the various sports agents – coaches, players and clubs. In the literature there are few scientific studies on this theme, which represented a challenge. However, with this work it was possible to contribute to the literature by defining a model for launching a startup with a focus on the development of a sports social network. For the practical aspect, there is the contribution through a strategic plan of an innovative and scalable project.

Índice

Índice.....	i
Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas.....	v
Lista de Abreviaturas	vi
1. Introdução	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Estrutura do trabalho	2
2. Enquadramento teórico	4
2.1. Tecnologia no desporto	4
2.2. Futebol e as redes sociais	5
2.3. Plano estratégico	7
2.4. Processo de internacionalização.....	8
3. Estrutura metodológica	12
3.1. Questões de investigação.....	12
3.2. Objetivos da investigação.....	12
3.3. Metodologia de investigação.....	12
3.4. Métodos de investigação	13
3.4.1. Inquéritos por questionário.....	13
3.4.2. Casos de Estudo	14
3.5. Resultados da investigação.....	15
3.5.1. Inquéritos por questionário.....	15
3.5.2. Casos de Estudo	16
4. Apresentação da Empresa “Títulos Sublimes”, Lda.	19
5. Proposta do plano estratégico.....	21

5.1.	Sumário Executivo	21
5.2.	Análise da Situação - Análise Interna	22
5.2.1.	Equipa	22
5.2.2.	Análise SWOT	22
5.2.3.	Análise SWOT-GO	23
5.2.4.	Análise VRIO	23
5.3.	Análise da Situação - Análise Externa	24
5.3.1.	Análise PEST	24
5.3.2.	Modelo 5 Forças de Porter	25
5.4.	Concorrentes	26
5.4.1.	Diretos	26
5.4.2.	Indiretos.....	29
5.5.	Mercado.....	30
5.5.1.	Mercado desportivo.....	30
5.5.2.	Importância do Desporto para a União Europeia	32
5.5.3.	Treinadores, Atletas e Clubes de Futebol em Portugal	33
5.5.4.	O crescimento do desporto feminino.....	34
5.5.5.	Impacto socioeconómico do segmento desportivo em Portugal	35
5.5.6.	A tecnologia e o desporto.....	35
5.5.7.	Redes sociais e o desporto.....	37
6.	Estratégia.....	39
6.1.	Definição de objetivos.....	39
6.2.	Visão, Missão e Valores.....	39
6.3.	Segmentação.....	39
6.4.	Posicionamento	40
6.5.	Clientes.....	40
6.6.	Proposta de Valor	41
6.7.	Fatores Críticos de Sucesso	42
6.8.	Modelo de negócio	43
7.	Plano de Ações Estratégicas.....	45
7.1.	Internacionalização.....	45
7.2.	Marketing-Mix	46
7.3.	Comunicação Digital.....	49

7.4. Plano de Ações	52
7.5. Orçamento	53
Conclusões	54
Bibliografia	56
Anexos.....	60

Índice de Figuras

Figura 1- Proposta de valor: Clientes desportivos. Fonte: Elaboração própria	41
Figura 2 – Proposta de valor: Clientes não desportivos. Fonte: Elaboração própria.....	42
Figura 3 – Modelo de negócio: UpSport. Fonte: Elaboração própria.....	43
Figura 4 – Modelo de lançamento de uma startup de social media desportiva. Fonte: Elaboração própria	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria.....	22
Tabela 2 – Análise SWOT-GO. Fonte: Elaboração própria.....	23
Tabela 3 – Análise VRIO. Fonte: Elaboração própria	24
Tabela 4 – Modelo 5 forças de Porter. Fonte: Elaboração própria.....	25
Tabela 5 – Definição de objetivos. Fonte: Elaboração própria	39
Tabela 6 - Orçamento. Fonte: Elaboração própria	53

Lista de Abreviaturas

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

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*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

1. Introdução

1.1. Contextualização

Cada vez mais a exigência e a competitividade empresarial são maiores, devido a fenómenos como a globalização e o desenvolvimento tecnológico. Os consumidores são cada vez melhor informados e exigentes. Deste modo, Portugal necessita de inovar em termos de produtos, processos e serviços, tornando-se cada vez mais importante a promoção do empreendedorismo para que mais soluções existam e sejam criadas.

Empreendedorismo é um dos principais responsáveis pela criação destas soluções inovadoras, pois trata-se de uma ferramenta crucial no que diz respeito à atenuação das dificuldades que estão relacionadas com a volatilidade dos mercados e à concretização de ideias, transformando-as em negócios capazes de promover o progresso e desenvolvimento económico. Deste modo, destaca-se por assumir o papel de veículo que, através da capacidade de perceção, conhecimento, identificação de potenciais oportunidades e ambição, permite o constante desenvolvimento dos mercados e o alcance de uma simbiose perfeita entre as necessidades e as soluções que se manifestam nos diversos setores de atividades.

O segmento desportivo não foge à regra e sendo um mercado com um impacto tão grande a nível socioeconómico, é fundamental que consiga seguir esta linha de pensamento e promover o empreendedorismo, de modo a criar condições para que se criem soluções inovadoras, capazes de acompanhar o crescimento de outros setores e conseguir fazer face à importância que tem em termos sociais, económicos, culturais e de saúde para as sociedades.

Temos assistido ao longo dos anos ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras que fomentam o crescimento dos setores e à melhoria dos produtos, processos e serviços. Numa era em que o digital cada vez se torna mais importante e presente no dia a dia, existe uma maior panóplia de soluções e recurso aos meios digitais.

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

Dessa forma, a Títulos Sublimes, Lda. pretende, através da criação de uma rede social desportiva: UpSport, incorporar num espaço comum todos os agentes desportivos, permitindo otimizar processos, nomeadamente a interação, 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.

Considerando a premissa apresentada, o presente estudo pretende apresentar um plano estratégico para o lançamento e divulgação da rede social desportiva UpSport. O plano estratégico representa a ferramenta condutora que orienta com o objetivo de se alcançar o cumprimento dos objetivos e das metas.

Com a sua elaboração, é apresentado o projeto a nível estratégico. Estará definida a linha condutora sobre a forma como será implementado e quais os resultados que se espera obter, definindo os riscos e ameaças a mitigar e as oportunidades e pontos fortes a explorar, de forma a que se atinjam vantagens competitivas sustentáveis.

1.2. Objetivos

O presente projeto de mestrado tem como objetivo central desenvolver um plano estratégico para a solução UpSport, da empresa Títulos Sublimes, Lda.

O presente estudo resulta da materialização de experiências e conhecimentos no domínio da gestão. Dentro desta área, focaliza-se na componente estratégica relativa à utilização dos Planos estratégicos nas organizações.

Dessa forma, o plano estratégico irá permitir à Títulos Sublimes, através da UpSport, e com base na análise externa e na avaliação dos recursos inerentes à empresa, determinar a estratégia, os objetivos, as ações a realizar e os recursos a utilizar, com vista a atingir vantagens competitivas sustentáveis.

1.3. Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho está dividida em 3 partes, iniciando-se com uma breve revisão da literatura onde serão abordados os principais conceitos para a área de investigação em análise e que aborda a temática relacionada com a tecnologia e redes sociais no desporto e o planeamento estratégico. Seguidamente, realizou-se a análise metodológica, através da análise de inquéritos e dos casos de

Facebook e LinkedIn. Por fim, elaborou-se o plano estratégico para a divulgação da rede social desportiva: UpSport.

2. Enquadramento teórico

2.1. Tecnologia no desporto

Segundo Turban, et al. (2012), estamos a vivenciar a revolução digital. Ela afeta várias áreas e dinamiza a criação e otimização de novos procedimentos.

É neste sentido que, Coelho, Oliveira e Alméri (2013) defendem que a maioria das pessoas, equipas desportivas e organizações estão a tentar desenvolver a sua performance. Pode ser encarado como um desafio ou como uma chave de melhoria dos lucros e da qualidade da reputação.

O desporto está a mudar e as inovações tecnológicas melhoram a eficácia laboral (Rodrigues, 2001). Desta forma, a indústria desportiva tem apresentado um grande crescimento a vários níveis.

Hoje em dia, a tecnologia está de alguma forma presente em todos os desportos. (Ross, 2011).

O desporto é uma parte vital das sociedades modernas. Embora a pesquisa sobre inovação desportiva tenha crescido na última década, ainda existe falta de conhecimento sintetizado sobre o assunto no contexto desportivo. (Tjønndal, 2016).

Segundo Caskey (1997) a Internet e o desporto estão interligados numa relação quase perfeita. Os sites relacionados com desporto são dos destinos mais visitados na internet.

As tecnologias digitais afetam o mundo desportivo existente e possibilitam a existência de novas oportunidades (Breidbach et al., 2018; Legner et al., 2017).

Kahle & Meeske (1999), afirmam que essa relação resulta de 6 factores:

- O imediatismo da Internet: Característica importante para os seguidores dos eventos desportivos;
- A Internet é uma enorme fonte de armazenamento de informação;
- A Internet permite a interatividade;
- A Internet tem um alcance global;
- Acesso a preferências desportivas específicas;
- A Internet é um meio de massas, mas também um meio individual.

A digitalização do desporto concretiza a pluralização dos canais digitais pelos quais as entidades desportivas e os seus membros podem utilizar para a construção e disseminação da sua identidade e marca (Xiao et al., 2018).

Os avanços tecnológicos modificaram a forma como o desporto é praticado, organizado e consumido. Esses avanços proporcionam melhores condições e mudanças na forma como se percebe e se realizam as atividades relacionadas com o desporto. A internet, potenciado e usada na forma correta, torna-se um meio ideal para alcançar novos clientes e comunicar com os clientes desportivos atuais. A evolução digital impactou o mundo do futebol e continuará a fazê-lo.

As mudanças provocadas pela digitalização nas entidades desportivas são multifacetadas. O impacto mais direto é que os novos meios digitais se traduzem em pontos de contato que permitem a integração de várias partes interessadas nas organizações desportivas (Xiao et al., 2018).

2.2. Futebol e as redes sociais

O desenvolvimento da tecnologia de informação foi um fator gerador do desenvolvimento da comunicação no espaço virtual, o que potenciou o desenvolvimento da comunicação em marketing. Hoje em dia, as redes sociais, aplicações que constroem as bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0 e que permitem aos utilizadores criar e trocar conteúdo com outros, têm uma importância fulcral no dia a dia das pessoas e organizações. Elas tornaram-se um canal de comunicação dominante promovendo aos utilizadores um momento de aprendizagem, partilha de informações e 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 informações via rede de computadores (Filo, Lock e Karg, 2015).

As redes sociais vieram mudar significativamente as estratégias de comunicação, trazendo novas fontes de informação online, que permite uma maior comunicação e interação entre os vários utilizadores. Esta interação permite a partilha de conteúdo, produtos, marcas e 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 partilha de conteúdo entre organizações e indivíduos (Filo, Lock e Karg, 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 realizam-se práticas e conceitos semelhantes ao vivido 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 aproveitamento das potencialidades das redes sociais, muito utilizada por este setor para se posicionar, 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 de comunicação, desenvolvimento, promoção e interação aos agentes desportivos (Filo, Lock e Karg, 2015). Contudo, não existe nenhuma rede social desportiva, com o objetivo de promover a comunicação, promoção e contratação dos agentes desportivos.

As diferentes modalidades do desporto estão a aumentar o envolvimento dos fãs e estabelecer novas dinâmicas de conexão com os mesmos, as redes sociais são a chave para isso, pois desempenham um papel crucial na conexão e desenvolvimento de relações com pessoas em todo o mundo (William et al., 2020).

As redes sociais estão se a tornar cada vez mais importantes para todas as principais marcas e empresas aumentarem a comunicação bidirecional e uma notoriedade forte no mercado global. 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, permitiu que os clubes se relacionassem com novo público através de novas plataformas e formas de interagir (Fenton et al., 2021).

As organizações desportivas, para reter os consumidores, necessitam de comunicar e de se envolver em diálogos com os mesmos (Abeza, O'Reilly, e Reid, 2013).

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 e Dalakas, 2018)

2.3. Plano estratégico

A estratégia de uma organização é o guia que define como as empresas cumprem a sua missão e objetivos (Hunger & Wheelen, 1995).

O planeamento estratégico 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 (Bryson, 2004). Desta forma, o Planeamento Estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão.

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).

O principal foco da gestão estratégica consiste na identificação das melhores opções com vista a assegurar a melhoria contínua (Cardoso, 1995). A formulação estratégica consiste na definição de metas, objetivos, estratégias e ações. (Stembridge, 2001).

As organizações têm diferentes necessidades, processos, recursos e prioridades. Um Plano Estratégico é fundamental para o desenvolvimento da organização (Lund et al, 2006).

A análise ambiental deve-se iniciar com a análise externa, já que desta forma a análise interna pode ser melhorada, adaptando-se à exigência externa (Mintzberg et al, 1995).

O planeamento estratégico permite às empresas 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, 2013a). 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 e Jorge, 2015).

O Plano estratégico tem como objetivo definir a estratégia da organização a médio/longo prazo, abrangendo um horizonte temporal de 3 a 5 anos (Caldeira e Jorge, 2009).

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, p. 66).

O desempenho organizacional deve ser avaliado de forma a verificar se mantém o seu alinhamento com a sua visão, missão e o plano definido (Stembridge, 2001).

2.4. Processo de internacionalização

Da realidade que conhecemos, as razões centrais dos processos de Internacionalização são: a necessidade imperiosa de Inovação, o redesenho da Organização, a necessidade de internacionalizar saberes e a atuação adaptativa em função dos Mercados. (Lacerda, 2017). O conhecimento dos mercados estrangeiros e a capacidade de comercializar produtos e serviços no exterior são fatores vitais.

No entanto, uma empresa, que deseje alcançar algum tipo de liderança e vantagem competitiva não poderá optar por pensar apenas nas suas atividades no mercado doméstico. Existem diversos motivos

para uma empresa decidir iniciar as suas atividades fora do seu mercado doméstico, Gamble et al., (2013), agruparam em cinco razões:

1. Ter acesso a novos consumidores;
2. Ter acesso a custos mais reduzidos e aumentar a competitividade da empresa;
3. Explorar as suas competências principais;
4. Ter acesso a recursos e capacidades localizados em mercados estrangeiros;
5. Disseminar o risco.

Por outro lado, os processos de digitalização têm desempenhado um papel relevante na facilitação da inclusão de novos sectores e empresas, na flexibilização de processos e na superação de condições de acesso à expansão internacional. O fator competitivo da Inovação, assumido de um modo mais ou menos consciente é de facto, a principal razão que move e impulsiona a internacionalização das empresas portuguesas (Lacerda, 2017).

O processo de internacionalização das empresas está relacionado com o ciclo de vida do produto (Genc et al., 2019). Além disso, existe um amplo consenso de que a internacionalização e o investimento em I&D são duas estratégias fundamentais para o sucesso das empresas.

Para (José, 2016), 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 e o investimento direto estrangeiro são as duas principais componentes da internacionalização.

Deste modo, a definição de uma empresa internacionalizada, será aquela cuja atividade está relacionada, a nível de realização de transações de produtos e serviços para além do seu mercado geográfico natural (José, 2016).

Há que retirar a importância que a internacionalização tem para as empresas, nomeadamente para as Startups e PME's, que podem ter na internacionalização, uma porta aberta para se posicionarem no mercado e globalizarem os seus produtos e a sua marca. Contudo existem diversos desafios e desvantagens num processo de internacionalização.

Uma das dificuldades é a falta de capital para financiar exportações (Fervença Rocha de Almeida et al., 2016).

Além disso, a informação limitada para localizar e analisar um mercado, possível de ser internacionalizado, também pode ser uma possível barreira. (Ferverça Rocha de Almeida et al., 2016).

A incapacidade de contactar com os potenciais consumidores além-fronteiras poderá ser mais uma barreira, uma vez que as empresas, desta forma, não conseguem obter uma representação adequada no mercado alvo. (Ferverça Rocha de Almeida et al., 2016).

Por fim, a falta de tempo, competência e conhecimento de gestão podem dificultar o processo de internacionalização. (Ferverça Rocha de Almeida et al., 2016)

Na década de 90, o processo de internacionalização incremental nem sempre se verificava. As empresas iniciavam atividades com uma forte orientação internacional alocando grande número de recursos à venda internacional desde a sua fundação (Knight & Cavusgil, 2005).

Este fenómeno dever-se-ia a condicionantes externas como mercado tendencialmente globalizado, sistemas de transporte e condições tecnológicas propícias e a condicionantes “internas” relacionadas com as características dos fundadores (Rasmussen & Madsen, 2002).

Essas empresas foram designadas por “Born-Global Firms” que são definidas como as empresas que conduzem negócios internacionais desde os primeiros tempos da empresa. Apesar dos recursos limitados, estes tipos de empresas alcançavam vendas internacionais desde o estágio inicial do seu desenvolvimento. O período desde o estabelecimento nacional até à entrada inicial no mercado estrangeiro é frequentemente de três ou menos anos (Knight, 1996).

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 que aplicam o “Born Global” 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, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008).

Existem fatores intrínsecos e extrínsecos que afetam a performance das empresas “Born Global” ao longo do tempo. Os fatores ambientais são importantes para o sucesso de curto prazo, principalmente antes da entrada num determinado mercado, mas se o foco for o longo prazo, os recursos intrínsecos são fulcrais para o sucesso (Efrat & Shoham, 2012).

Contudo, os recursos de natureza intangível são os mais importantes para o sucesso num momento de internacionalização. Os recursos que mais fazem as empresas diferir em termos de performance, estão relacionados com o capital humano e as capacidades organizacionais. (Rialp e Rialp, 2007).

Podem-se definir cinco dimensões-chave para que as empresas de “Born Global” 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, Tansuhaj, & McCullough, 2009).

Para o setor tecnológico, podem ser definidas 11 características comuns das empresas “Born Global” (Tanev, 2012). As características são:

- Alta atividade nos mercados internacionais pouco tempo depois da fundação;
- Recursos financeiros e tangíveis limitados;
- Presente na maioria dos setores;
- Os gestores terem uma forte visão internacional;
- Ênfase na estratégia de diferenciação;
- Ênfase na qualidade superior do produto;
- Aproveitar as tecnologias de informação e comunicação;
- Usar intermediários externos para ajudar a entrar em mercados estrangeiros;
- O produto ou serviço da empresa é desenvolvido numa ótica de efeito de rede;
- Os principais concorrentes da empresa já internacionalizaram ou vão internacionalizar;
- A empresa possui gestores com experiência em negócios internacionais.

3. Estrutura metodológica

3.1. Questões de investigação

O trabalho descrito destina-se à apresentação de um plano estratégico que explora o processo de internacionalização. Como tal, a elaboração das questões de investigação torna-se fundamental já que definem todo processo de investigação.

De forma a orientar toda a estrutura de investigação, a questão base do trabalho é:

- De que forma se realiza o lançamento de uma startup focada em desenvolver uma rede social desportiva?

3.2. Objetivos da investigação

Os objetivos constituem o conjunto de metas que o projeto procura atender. Como tal, o conjunto de objetivos propostos são:

- Estudar a indústria das redes sociais;
- Analisar o mercado e o público-alvo;
- Analisar a relação das redes sociais com a promoção e interação no futebol;
- Identificar a forma como os jogadores e treinadores utilizam as redes sociais;
- Percecionar e identificar as dificuldades sentidas pelos clubes no processo de recrutamento;
- Verificar a exequibilidade e capacidade da rede social desportiva no mercado.

3.3. Metodologia de investigação

Tornou-se extremamente necessário recorrer a modelos de investigação para criar uma linha condutora que define e organiza o processo de investigação realizado.

Contudo, cada questão abordada no plano de negócios contempla especificidades diferentes que conseqüentemente originam mais questões, para as quais o modelo de investigação deve estar devidamente estruturado, de modo a encontrar respostas eficazes para todas essas questões. Sem esta linha orientadora, todo este processo de investigação seria mais demorado, menos eficaz e organizado, atrasando o desenvolvimento e a capacidade de resposta.

Assim, com o intuito de se obter o máximo de informações objetivas e relevantes para cumprir com os objetivos colocados e de respostas à pergunta que está inerente ao desenrolar do projeto, foram

definidos vários métodos de recolha de dados. Deste modo, procedeu-se à realização de inquéritos e análise dos casos de Facebook e LinkedIn.

3.4. Métodos de investigação

3.4.1. Inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário são das técnicas de recolha de dados mais utilizado e de cariz mais simples e acessíveis. Segundo Quivy e Campenhout (1998) os questionários uma utilização pedagógica, apresentado como vantagens a possibilidade de quantificar dados e de realizar diversas análises de correlação.

Este método investigacional, realizado entre 1 de janeiro de 2021 e 30 de março de 2021, tinha uma estrutura composta por 12 questões de perguntas pré-formatadas e pontuadas, direcionadas para os clubes de futebol, treinadores e atletas. Recorreu-se à aplicação *Google Forms* para a construção do questionário e as redes sociais para sua divulgação. Contabilizou-se um total de 204 inquéritos.

As questões foram definidas tendo em conta as sugestões dos potenciais investidores, para a análise e validação de mercado. Adicionalmente, como o autor deste relatório foi jogador, árbitro, treinador, diretor desportivo e possui mestrado em gestão do desporto, foi utilizada esta experiência de forma positiva para a construção deste questionário. Remenyi (2013) refere que a construção de questionário será vista de forma diferente segundo o investigador e que as variáveis a incluir deverão ter a importância devida em que há espaço para a criatividade no desenvolvimento das questões. Dessa forma as questões efetuadas dividiam-se em três partes:

- As questões comuns:

- 1) Seleção do género
- 2) Seleção da faixa etária
- 3) Seleção da região
- 4) "No ativo no âmbito desportivo?"

- As questões orientadas para atletas e treinadores:

- 5) "Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para a promoção e interação desportiva?"
- 6) "Utiliza algum meio digital para a sua promoção e interação com outros agentes desportivos?"

7) “Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção e interação com outros agentes desportivos através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)”

8) “Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a comunicação, promoção e interação entre os vários agentes desportivos?”

- As questões orientadas para os dirigentes:

9) “ De que modo têm conhecimento de potenciais contratações? (Pode escolher várias)”

10) “ Que tipo de perfil tem mais dificuldade em contratar?”

11) “Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para os clubes na promoção, interação e contratação no âmbito desportivo?”

12) “Utilizam no clube desportivo algum meio digital para a promoção e interação com outros agentes desportivos? (Pode escolher várias)”

13) “ identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção, interação e contratação através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)”

14) “Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a contratação, comunicação e interação com os vários agentes desportivos?”

Através desta ferramenta foi intencionado observar a forma como o segmento desportivo, em concreto o relacionado com o futebol, utiliza as redes sociais para interagir e promover, quais as dificuldades e pontos fracos que existem na utilização das redes sociais existentes e para analisar a opinião sobre a existência de uma rede social desportiva.

Este questionário teve como principal objetivo expor à empresa a natureza do mercado para que se conseguisse fazer um melhor ajuste da estratégia de implementação da UpSport.

3.4.2. Casos de Estudo

O estudo de caso é uma metodologia que tem sido muito utilizada nas ciências sociais. Contudo, não há consenso em relação à sua origem e objetivo final. Segundo Chizzotti (2006), este tipo de estudos teve origem nos estudos antropológicos.

Para Gil (2002), o estudo de caso permite ampliar o conhecimento sobre um tema, através de um estudo amplo e exaustivo.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O autor acrescenta que os estudos de caso podem ser realizados a nível individual ou abranger mais do que um sujeito. Além disso, o estudo de caso pode ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

3.5. Resultados da investigação

3.5.1. Inquiridos por questionário

Foram realizados inquéritos direcionados para jogadores, treinadores e clubes. A amostra é composta por 204 respostas (Ver anexo). Essa análise permitiu perceber a opinião dos diferentes inquiridos em relação à utilização do segmento desportivo das redes sociais.

Dos inquiridos, 66% eram do género masculino e 34% eram do género feminino.

95,4% encontram-se no ativo no âmbito desportivo atualmente, 42,4% como treinadores, 36,3% como jogadores e 21,6% como diretores.

A partir deste ponto as perguntas foram divididas com um segmento destinado aos jogadores e atletas e com outro segmento para os diretores. Para o primeiro grupo com a questão sobre qual a opinião sobre se consideram os meios digitais uma ferramenta útil para a promoção e interação no âmbito desportivo, 99,4% responderam que sim, o que demonstra a importância destas.

De seguida, questionou-se quais os meios digitais mais utilizados pelos atletas e treinadores com fins desportivos com destaque para o Facebook que apresenta os números mais elevados com 68,1%, de seguida o Instagram com 60,6%, em terceiro lugar o LinkedIn com 21,3%, de seguida o Youtube com 17,5% por último o Twitter com 12,5%.

Em relação à questão “Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção e interação com outros agentes desportivos através dos meios digitais existentes?”, 35% dos inquiridos responderam que “Sim, os conteúdos/mensagens não alcançam o público-alvo pretendido”, 41,9% escolheram a opção “Sim, não tenho a visibilidade pretendida”, 36,9% escolheram a opção “Sim, tenho dificuldade em identificar a melhor rede social para comunicar aspetos desportivos” e 53,1% responderam que “Sim, não existe nenhuma rede social que se foque em aspetos desportivos”.

Por último e referente ao segmento dos atletas e treinadores, a questão foi “Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a comunicação, promoção e interação entre os vários agentes desportivos?”, em que 78,8% deram nota 5 e 21,2% deram nota 4 numa escala de 1 a 5 em que 5 correspondia a “Muito Importante” e 1 a “Nada Importante”.

Relativamente ao segmento dos diretores, a questão “De que modo têm conhecimento de potenciais contratações?”, 77,3% responderam que esse processo se realiza através de contactos diretos, 13,6% através do departamento de scouting e 77,3% através de jogos realizados contra equipas adversárias. Em relação ao “tipo de perfil tem mais dificuldade em contratar?”, 31,8% respondeu que tem mais dificuldades em contratar atletas, 22,7% respondeu “treinadores” e 45,5% optou pela opção referente a ambos os perfis.

Na questão se os dirigentes consideram “os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para os clubes na promoção, interação e contratação no âmbito desportivo?”, 97,7% responderam que sim.

Os meios digitais mais utilizados pelos dirigentes para a gestão da comunicação digital dos clubes, são 77,3% o Facebook, 45,5% o Instagram, 31,8% o Twitter, 29,5% o LinkedIn e 18,2% o Youtube. Na questão “Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção e interação com outros agentes desportivos através dos meios digitais existentes?”, 59,1% dos inquiridos responderam que “Sim, os conteúdos/mensagens não alcançam o público-alvo pretendido”, 40,9% escolheram a opção “Sim, não tenho a visibilidade pretendida”, 68,2% escolheram a opção “Sim, tenho dificuldade em identificar a melhor rede social para comunicar aspetos desportivos” e 65,9% responderam que “Sim, não existe nenhuma rede social que se foque em aspetos desportivos”.

Por último, relativamente à questão “Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a contratação, comunicação e interação com os vários agentes desportivos?”, numa avaliação de 1 a 5, 88,6% deram 5, 11,3% deram nota 4 numa escala de 1 a 5 em que 5 correspondia a “Muito Importante” e 1 a “Nada Importante”.

3.5.2. Casos de Estudo

3.5.2.1. Facebook

O Facebook surgiu no ano de 2004, criado pelo estudante da universidade de Harvard, Marck Zuckerberg. Tinha como objetivo, ligar digitalmente, através da criação de perfis, os alunos da

universidade de Harvard. A plataforma foi expandida para outras universidades americanas até se tornar uma plataforma aberta ao público de todo o mundo. Hoje, basta o acesso à internet para se aceder ao Facebook. É uma plataforma com mais 2,7 mil milhões de utilizadores ativos todos meses.

O Facebook assume-se como uma plataforma de comunicação online, num formato RSSCI (redes sociais suportadas por computadores), que permite comunicar, interagir e partilhar informação com outras pessoas.

Como funções de interação principais, destaca-se no Facebook a capacidade de se elaborar um perfil, com informação sobre cada utilizador, a capacidade de se conectar a outros utilizadores, a possibilidade de interagir através de mensagens no feed de notícias, com uma caracterização assíncrona, e através dos chats, comunicação sincronizada, ou seja, é simultânea, permitindo estabelecer diálogos em tempo real. Além destes dois tipos de interação, pode-se interagir através de grupos e páginas, em que diferentes utilizadores se juntam em torno de diferentes temas.

Inicialmente para se utilizar o Facebook, os utilizadores teriam de convidar outras pessoas para acederem à rede social. Passado pouco tempo, à medida que a rede social aumentava os seus utilizadores, o sistema de convites deixou de ser utilizado, mas era exigido um registo no Facebook (tal como acontece na atualidade). A sua expansão começou a atingir diversas universidades nos Estados Unidos. Seguidamente expandiram para universidades no Canadá, Reino Unido, Irlanda, México e Porto Rico e nessa fase começaram a aderir algumas escolas secundárias. Em 2005 aderiram universidades da Austrália e Nova Zelândia, tendo nessa altura mais de 2 mil secundários e mais de 25 mil universidades.

Em dezembro de 2004, o Facebook tinha 1 milhão de utilizadores e em outubro de 2012 atingiu 1 bilhão de utilizadores. Em 2021 o Facebook passou a valer mais que 4,5 mil milhões de dólares.

3.5.2.2. *LinkedIn*

O LinkedIn foi fundado em 2002, está sediado em *Silicon Valley* e foi lançado em maio de 2003, por Reid Hoffman e Jeff Weiner. Na atualidade, o LinkedIn possui mais de 467 milhões de utilizadores, em 200 países.

O LinkedIn é uma rede social vocacionada para as práticas profissionais (Melanthiou, et al. 2015). O principal teor da informação apresentada é de âmbito profissional (Chiang e Suen, 2015).

No primeiro mês de operação conquistou aproximadamente 4.500 utilizadores e manteve uma média de 1 milhão de utilizadores por semana. Hoje tem mais de 175 milhões de utilizadores no mundo e possui um modelo de negócios diversificado com receitas provenientes de assinaturas *premium*, e publicidade.

Ao aderir ao LinkedIn, o utilizador começa a criar o seu perfil profissional. Pode adicionar outros utilizadores, tanto perfis de pessoas como perfis de empresas. Essas conexões são utilizadas para aumentar a sua rede de contacto e de interação. A rede de contactos pode ser utilizada para entrar em contato com profissionais como para procurar oportunidades de trabalho ou de negócios.

O propósito do LinkedIn é permitir que os utilizadores disponibilizem informações completas sobre experiências profissionais e formação académica.

Existem três conjuntos de informações que são preenchidos para apresentar o perfil:

- Histórico Profissional: Experiência profissional e formação académica.
- Conquistas e certificados: Publicações, certificados, cursos, prémios, entre outros.
- Competências: Identificação das principais competências.

É possível, ainda, definir quais as instituições, temas e áreas de trabalho de interesse. Dessa forma, o LinkedIn envia notificações acerca de vagas nas áreas de interesse do utilizador.

O LinkedIn distingue-se das outras redes sociais por ter uma área de atuação específica, neste caso para o mercado de trabalho, em que o objetivo é ligar a oferta e procura para as vagas de emprego (Fawley, 2013). O LinkedIn oferece um conjunto de oportunidades e dinâmicas no processo de recrutamento e seleção, tornando mais global todo o processo. O desenvolvimento das redes sociais profissionais favorece a criação de vantagens competitivas (Castells, 2007).

A rede social profissional constitui uma importante evolução nas políticas de recursos humanos. Os principais benefícios na sua utilização são: redução de custos facilidade no acesso, simplificação do processo de recrutamento e facilidade de contacto com profissionais do mundo todo, o que condiciona de forma positiva a competitividade da organização (Perez et al, 2013).

4. 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, seja a nível interno como para os seus clientes.

A Títulos Sublimes é constituída por dois sócios, Rui Pereira, com 50% do capital social da TS, 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 o Mestrado de 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 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 sua origem 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 aos 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 não estimulado pelas atuais marcas nacionais existentes. A Títulos Sublimes tem a sua sede na região de Aveiro e esta decisão tornou-se estratégica derivado do 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 grande número de atletas federados e várias equipas desportivas, com um grande dinamismo e volume referente à prática desportiva.

O valor da solução UpSport é comprovada e reforçada através da aprovação a dois sistemas de incentivos. O primeiro, refere-se ao Startup Voucher, programa que apoia durante 1 ano ideias inovadoras e altamente escaláveis. O segundo, já com a empresa constituída, refere-se ao programa +Co3so, que apoia na contratação durante 3 anos. Para a Títulos Sublimes, será possível contratar 4 pessoas através desse apoio, tendo já contratado 3 pessoas.

5. Proposta do plano estratégico

5.1. Sumário Executivo

O mercado desportivo, constituído ele por mais de 90% de agentes amadores, sente dificuldades estruturais relativamente à promoção, interação e contratação entre os agentes que o compõem. Está dependente dos efeitos de redes mais próximos. Os clubes dependem da sua rede de contactos para contratar tanto treinadores como jogadores, o que por vezes leva a que o processo de recrutamento e seleção não seja eficiente, porque o leque de escolhas é reduzido. Em relação a jogadores e treinadores, dependem da sua capacidade de promoção e valorização, que por vezes se torna restrita, e de intermediários para conseguirem projetos melhores e mais desafiantes. Tendo em conta a evolução da tecnologia e em concreto dos canais digitais de comunicação e interação, cada agente tem utilizado esses diferentes canais para aumentar a sua notoriedade, promover interação e facilitar a contratação. Contudo, não existe um espaço exclusivo para o desporto, um espaço em que cada agente comunica para um público-alvo bem definido, um espaço desportivo centralizado. Foram realizados inquéritos e entrevistas a vários agentes desportivos, às quais a conclusão basilar se resume ao ênfase dado à necessidade e potencialidade que uma rede social desportiva tem e os efeitos positivos que pode provocar a nível desportivo e socioeconómico no país. Desta forma, surge a UpSport, a rede social desportiva que pretende criar um espaço para interação e promoção entre agentes do setor desportivo, um espaço onde os agentes desportivos têm a oportunidade de criar os respetivos perfis e otimizar a sua imagem e notoriedade junto do público desportivo, conectando assim pessoas e sonhos, através da possibilidade de uma maior abertura para comunicarem, interagirem e se promoverem entre si.

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.

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. 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.

Desde o primeiro ano de atividade, a força de vendas da UpSport é suficientemente capaz de cobrir o conjunto de gastos estruturais existentes, promovendo, assim, um resultado operacional positivo, crescente e conseqüentemente um resultado líquido, igualmente, positivo e de tendência expansionista. A realidade operacional da UpSport espelha a possível existência de cash-flows em crescimento ao longo do ano, logo a partir de 2022, em que começa a ter uma natureza positiva. Neste sentido, após 2022 a UpSport iniciará a sua capacidade de recorrer a meios libertos ou fundos gerados para financiar a sua atividade a curto prazo e recuperar o montante imposto no investimento inicial.

5.2. Análise da Situação - Análise Interna

5.2.1. Equipa

Neste momento a Títulos Sublimes conta com quatro pessoas nos seus quadros. Representam uma equipa multidisciplinar e de várias áreas. São eles:

- Rui Duarte Pereira – CEO
- Ana Carvalhinho – Financial Manager
- João Pereira – Marketing Manager
- Tiago Carvalhinho – Software Developer

5.2.2. 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 1 – Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria

5.2.3. 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 2 – Análise SWOT-GO. Fonte: Elaboração própria

5.2.4. Análise VRIO

Análise VRIO	Aspetos relativos à TS
Valor	Diversa gama de produtos com diversos formatos. Referente à rede social UpSport, o seu registo é grátis só serão pagos os anúncios.
Raridade	Soluções focadas no setor desportivo e 1ª rede social desportiva.
Imitabilidade	Referente à solução principal, a UpSport, 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 3 – Análise VRIO. Fonte: Elaboração própria

5.3. Análise da Situação - Análise Externa

5.3.1. Análise PEST

Político-Legal

- Aumento do número de programas de apoio ao empreendedorismo;
- a UE 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%);¹
- 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.¹
- Em 2016 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%).¹

^{1 1} Jornal de Negócios – “Estatísticas do desporto, quem as conhece?”-
<https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/estatisticas-do-desporto-quem-as-conhece>

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;²
- 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;³
- 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.

5.3.2. Modelo 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 4 – Modelo 5 forças de Porter. Fonte: Elaboração própria

Poder negocial dos clientes: Dependendo da solução, os clientes podem ter mais ou menos poder para negociar. Referente à rede social desportiva, os clientes terão menor poder negocial porque 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.

² Revista Business Portugal – “Desporto – Um mercado de futuro e crescimento económico” - <https://revistabusinessportugal.pt/desporto-um-mercado-de-futuro-e-crescimento-economico/>

³ Informação estatística da Federação Portuguesa de Futebol - <https://portugalfootballobservatory.fpf.pt/Default.aspx#>

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 considerados 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 UpSport, a concorrência é muito menor.

5.4. 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, pois mesmo que não sejam concorrentes diretos, pois o seu foco não é o segmento desportivo, apresentam funcionalidades que concorrem com as soluções UpSport, assim como um grande número de utilizadores.

5.4.1. 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 àquelas que a UpSport irá oferecer. Contudo existem particularidades inerentes a cada uma e que serão desmistificadas nos pontos seguintes.

5.4.1.1. *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 e com um grande número de informações, algo que muitas vezes não está disponível à maioria dos clubes portugueses.

Permite 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 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.

5.4.1.2. *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.

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, onde no fim deixam sempre a referência para as suas redes sociais, à exceção do Instagram.

5.4.1.3. *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 “PlayerLANS”.

5.4.2. 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 tratarem 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.

5.4.2.1. *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.

5.4.2.2. *Facebook*

O Facebook devido à significativa 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.

5.5. Mercado

5.5.1. 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 segmento 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 procuram 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 significativa competitividade, o engenho empreendedor e visão de futuro do segmento 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.

5.5.2. 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 entre o 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 biliões 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 gerem 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.

5.5.3. 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.

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 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.

5.5.4. 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.

5.5.5. Impacto socioeconómico do segmento 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, relativamente ao espaço de tempo de 2013/2018, a despesa corrente dos municípios com o desporto aumentou 68% enquanto que o número de praticantes desportivos federados aumentou 13%.

5.5.6. A tecnologia e o desporto

O desporto passou por dois períodos marcantes na sua história. O primeiro corresponde à profissionalização do mesmo, o outro, ao 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.

5.5.7. 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.

6. Estratégia

6.1. Definição de objetivos

Financeiros	Registro	Operacionais
<ul style="list-style-type: none">- Volume de negócios superior a 1 milhão de euros até 2024;- 70% da faturação através do mercado externo em 2026.	<ul style="list-style-type: none">- Atingir 50 mil utilizadores da rede social até final 2022;- Atingir 300 mil utilizadores da rede social até final 2023;- Atingir 800 mil utilizadores da rede social até final de 2023.	<ul style="list-style-type: none">Estabelecer parcerias com entidades desportivas, como a FPF e Liga Portugal até final de 2021;- Contratar 2 perfis tecnológicos até final de 2022;- Realizar uma candidatura para o sistema de financiamento I&DT até final de 2022;- Internacionalizar a marca UpSport até 2023 para os mercados europeu, americano e países PALOP.

Tabela 5 – Definição de objetivos. Fonte: Elaboração própria

6.2. Visão, Missão e Valores

Visão

Ser o melhor parceiro do segmento desportivo.

Missão

Implementar soluções que acrescentem valor ao segmento desportivo.

Valores

- Foco nas pessoas
- Inovação
- Disponibilidade
- Entusiasmo
- Confiança
- Excelência

6.3. 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.
- Variável demográfica: Indivíduos de ambos os sexos, 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.

6.4. 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 para 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.

6.5. 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

Aletas

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 se 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.

6.6. Proposta de Valor

6.6.1. Clientes desportivos

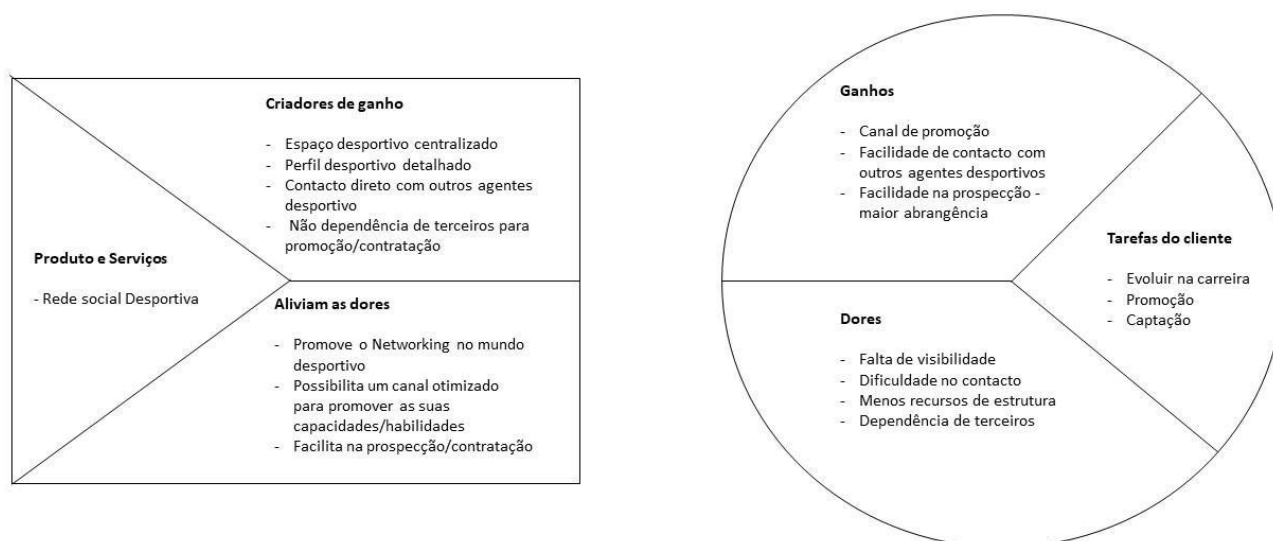


Figura 1 - Proposta de valor: Clientes desportivos. Fonte: Elaboração própria

6.6.2. Clientes não desportivos

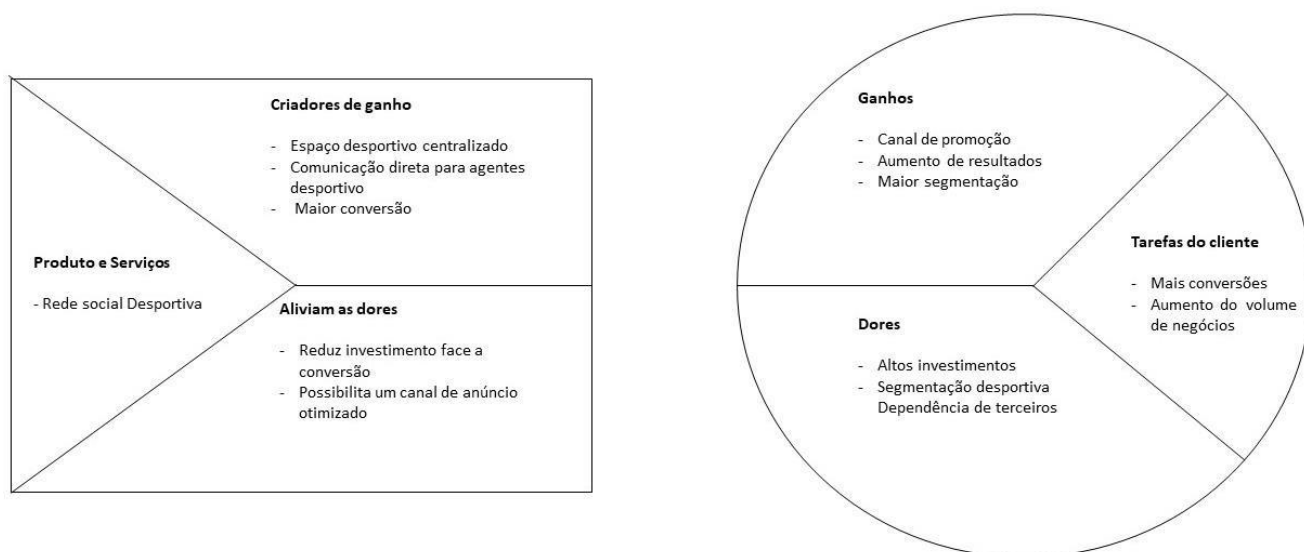


Figura 2 – Proposta de valor: Clientes não desportivos. Fonte: Elaboração própria

6.7. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos podem impedir o sucesso do projeto e por isso mesmo a sua análise é fundamental para se corrigir e mitigar possíveis entraves internos e externos que possam surgir.

Como fatores internos identifica-se a falta de equipa qualificada, ou seja, elementos-chave em áreas fundamentais, uma equipa reduzida que não consiga dar resposta a todas as necessidades operacionais das atividades do projeto e falta de recursos físicos e financeiros que limita um ótimo desenvolvimento do projeto.

Como fatores externos identifica-se como ameaças o aparecimento de novas tecnologias que tornem a UpSport obsoleta, concorrência que possa surgir, empresas com outro tipo de suporte e estrutura com uma solução idêntica e a possibilidade de existir crises que afetem a situação económica e financeira e reduza o investimento, situação que pode desacelerar o crescimento económico.

Os fatores críticos internos são mais fáceis de controlar e mitigar do que os externos, portanto o objetivo passa por, através das forças e pontos fortes, responder aos pontos fracos e aproveitar as oportunidades para diminuir os riscos externos.

Fatores essenciais para mitigar os fatores críticos de sucesso:

- Comunicação clara da estratégia;
- Criação de cultura organizacional;
- Monitorização constante da estratégia;
- Foco no cliente;
- Alto índice de I&D.

6.8. Modelo de negócio

<p>Parceiros-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Associações de Futebol - Liga Portuguesa de Futebol Profissional - Federação Portuguesa de Futebol - Sindicato dos Jogadores - Associação Nacional dos Treinadores de Futebol 	<p>Atividades Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento Tecnológico - Marketing & Comunicação - Gestão da Qualidade <p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica - Rede de utilizadores - Equipa tecnológica e de marketing - Marca 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaço desportivo centralizado - Socialização online - Melhoraria do processo de recrutamento e seleção - Maior visibilidade e destaque num segmento específico 	<p>Relacionamento com clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Same side network effects - Cross side network effects <p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> - UpSport.pt 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes desportivos - Clientes não desportivos
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hosting - Marketing & Comercial - Desenvolvimento Tecnológico - Administrativo 		<p>Fontes de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receita de anúncios - Elementos premium - Soluções de Marketing 		

Figura 3 – 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 que orienta 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 selecionados 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, 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**, está subjacente duas tipologias de efeitos de rede, o *same side network effects* e o *side cross network effects*. O primeiro refere-se ao efeito de rede direto que se traduz no aumento do serviço na 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 tiverem 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.

7. Plano de Ações Estratégicas

7.1. Internacionalização

Tratando-se de uma solução que visa o desenvolvimento de uma rede social desportiva, o mercado-alvo não pode ser restrito, mas sim global, para beneficiar do potencial de escalabilidade do projeto e do efeito de rede que pode ser criado. Dessa forma, a UpSport deve definir estratégias que visem internacionalizar de forma rápida, mas sem comprometer a solução e os objetivos.

É objetivo da UpSport internacionalizar, num primeiro ano de mercado em Portugal, para o Brasil pela semelhança cultural e linguística e pelo facto de o desporto ter uma expressão muito significativa nesse país. Seguidamente, pretende internacionalizar para o resto do mundo.

Dessa forma, a UpSport assume-se como um projeto que tem uma estratégia de internacionalização assente em “Born Global”. Contudo, por se tratar de uma rede social, apresenta características particulares.

De seguida, é apresentado o modelo para o lançamento de uma startup de social media desportiva, utilizada pela FamSport.

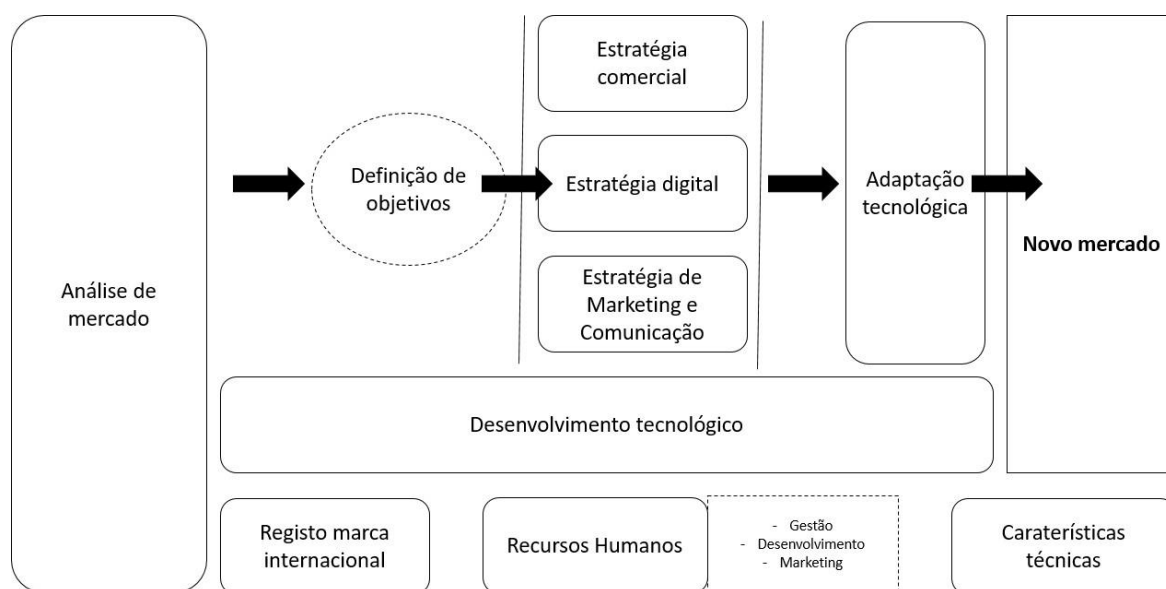


Figura 4 – Modelo de lançamento de uma startup de social media desportiva.
Fonte: Elaboração própria

No lançamento de uma rede social, os aspetos base a ter-se em consideração são:

- A análise de mercado: Deve fazer parte de todo o processo sendo revista de uma forma periódica de forma a acompanhar sempre as mudanças externas. Deve ocorrer principalmente por se tratar de uma solução global que torna este processo exigente.
- O registo de marca internacional: Deve-se realizar este pedido de forma a se conseguir internacionalizar de forma correta, sem comprometer o futuro por não ter a marca registada.
- Recursos Humanos: Necessários para constituir uma equipa multidisciplinar e capaz de desenvolver o projeto.
- Características técnicas: Que define e estrutura as características técnicas da solução.

Seguidamente, o passo seguinte é desenvolver a solução, neste caso a rede social com foco num segmento desportivo. Esta fase sustenta a política de marketing, com especial orientação para o digital, e a política comercial. Estas políticas devem ser definidas e estar de acordo com a proposta de valor da rede social, para que tanto o trabalho de disseminação como comercial estejam em consonância com o tipo de solução que se vai colocar no mercado.

A análise de mercado correlaciona-se com as políticas definidas para que estejam tanto de acordo com a proposta de valor da solução como do enquadramento externo. Assim, será possível definir-se os objetivos globais enquanto empresa e os da entrada em cada mercado. Até chegar essa fase, deve-se aperfeiçoar e adaptar a solução para estar de acordo com as especificidades de cada mercado-alvo. Por exemplo, deve-se alterar a linguagem da rede social para a linguagem do país.

Por fim, dá-se a entrada no mercado-alvo definido. Todo o processo deve ser revisto periodicamente para que se avalie o desenvolvimento da entrada nesse mercado, de forma a mitigar os desvios que possam estar a ocorrer, com o objetivo de otimizar o processo e consequentemente cumprir os objetivos pré-estabelecidos.

7.2. Marketing-Mix

7.2.1. 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 assim,

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 permitirá manter as pessoas mais motivadas e próximas de alvos/objetivos pessoais que antes se encontravam mais distantes, como também irá gerar melhorias nos processos de seleção e contratação por parte dos clubes, melhorando assim o segmento 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 segmento desportivo 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.).

7.2.2. *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.

Referente aos clientes não desportivos, a política de preços será variável e poderá acontecer através de leilão de anúncios ou pagamentos por CPC ou CPM.

7.2.3. *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 com 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.

7.2.4. 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 através dos canais de comunicação social como jornais e revistas e presença em eventos televisivos e de rádio.

7.3. Comunicação Digital

Com recursos financeiros limitados, a aposta através da comunicação digital mais económica que os canais tradicionais e permite alcançar um público-alvo global (Teixeira et al., 2018)

7.3.1. *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.

7.3.2. *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.

7.3.3. 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. Como sugestão, investir na plataforma Swonkie para gestão destas componentes.

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.

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 a que estes conteúdos sejam reaproveitados e publicados nos canais sociais da marca).

7.3.4. 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.

7.3.5. *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.

7.4. **Plano de Ações**

As tarefas definidas como principais para o desenvolvimento do projeto no curto prazo são:

- Firmar parceria com Liga de Futebol, Federação Portuguesa de Futebol e Associações de Futebol;
- Realizar apresentações com os responsáveis/treinadores dos clubes de futebol;
- Iniciar comunicação nas redes sociais;
- Lançar a rede social UpSport em dezembro de 2021;
- Realizar apresentações presenciais nos clubes/formações de treinadores/espacos onde se encontrem o público-alvo;
- Internacionalizar para o Brasil
- Desenvolver a versão App da rede social e lançar até ao final de 2022;
- Contratar 3 recursos humanos com perfil tecnológico.

As tarefas principais de médio/longo prazo são:

- Internacionalizar para resto do mundo;
- Participar em 3 feiras relacionadas com tecnologia e desporto;
- Contratar 2 recursos humanos com perfil tecnológico e 2 com perfil comercial/marketing;
- Desenvolver novos perfis de registo na rede social (médico/fisioterapeutas);
- Realizar um projeto de desenvolvimento e investigação nas áreas de blockchain e inteligência artificial aplicada à otimização da experiência da utilização da rede social UpSport.

7.4.1. Avaliação e Controlo

A avaliação e controlo será efetuado de forma periódica. Nesta fase será examinado o estado da empresa o que possibilitará determinar se está a seguir na direção de cumprir os objetivos. Esta etapa abrange a avaliação de desempenho, comparando o desempenho real com as metas, objetivos, projetos e desafios estabelecidos o que pode levar a correções estratégicas que se verifiquem necessárias.

7.5. Orçamento

Custos (2022)	Valor
Recursos Humanos	66.000€
Investimento Marketing e Comunicação	15.000€
Investimento na Atividade Comercial	12.000€
Missões Empresariais	10.000€
Desenvolvimento <i>App</i>	7.000€
Despesas gerais	6.500€
Total	116.500€

Tabela 6 - Orçamento. Fonte: Elaboração própria

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 estratégico define a visão e o caminho a percorrer até se atingir 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.

Numa primeira fase do projeto o objetivo foi estruturar o pensamento e opinião de vários autores sobre as temáticas relacionadas com a tecnologia no desporto, o futebol e as redes sociais e sobre o plano estratégico. Concluímos que existe alguma similaridade, entre as estruturas dos diversos autores. No decorrer da fundamentação teórica, foi possível compreender que existe um ênfase dado à importância de uma análise situacional exigente, com vista a determinar as decisões e ações futuras. 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. Dessa forma, este projeto contribuiu para um desenvolvimento e promoção da literatura sobre as redes sociais desportivas, abrindo portas a um novo campo de estudo. Seguidamente, analisou-se os casos de Facebook e LinkedIn. O objetivo nesta fase foi identificar a forma como foram criados e como singraram nos primeiros tempos, através de expansão exponencial no número de utilizadores e de volume de negócios, consequência da forte aposta na internacionalização da solução. Por fim, elaborou-se um plano estratégico abrangente para a divulgação da rede social desportiva UpSport.

Daqui em diante é crucial que a Títulos Sublimes reveja o seu plano estratégico elaborado para a marca comercial UpSport de forma periódica, de forma a avaliar e controlar os desvios para que se redefina novas formas e abordagens estratégicas. A elaboração de um Plano de Comunicação Digital, que seja consistente com o plano desenvolvido, deve ser a próxima etapa a realizar.

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.

Para investigações futuras sugerimos outras amostras e estudos de caso únicos ou múltiplos, do estudo sobre negócio diferentes da analisada e da replicação deste estudo noutras organizações.

Bibliografia

- Abeza, G., Finch, D., O'Reilly, N., MacIntosh, E., & Nadeau, J. (2019). An Integrative Model of Sport Relationship Marketing: Transforming Insights Into Action. *Journal of Sport Management*, (00), 1–18. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0285>
- Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Keating, B. W., Kormusheva, K., Kowalkowski, C., Lim, C. and Maglio, P. (2018). Operating without operations: How is technology changing the role of the firm?. *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 809-833.
- Bryson, Jon (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organization*, Jossey-Bass, Califórnia, A Wiley Imprint (pp. 73-81).
- Caldeira, Jorge (2009) *Balanced Scorecard no Estado*. Lisboa, Almedina. (pp.54-116).
- Caldeira, Jorge (2015), *Guidelines para a elaboração do plano estratégico – Boas práticas no setor público*, Lisboa, Estratégia Elementar Books.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carvalho, J. M. (2013a). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Caskey, R. (1997) An examination of the attitudes of sports marketers toward the use and viability of the World Wide Web as Profitable tool for marketing sport, www.angelfire.com/va/websports/abstract.html.
- Chiang, J.; Suen, H. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: lessons from linkedin. *Computers in Human Behaviour*, 48, 516- 524.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Coelho, L. S., Oliveira, R.C. Alméri, T.M. (2013). O Crescimento do Ecommerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão o cliente. *Revista de Administração do UNISAL*. Campinas, v.3, n.3, p. 63-85, Jan/Abr 2013. ISSN 1806-5961.
- Constantinides, E. (2002). *The 4S web-marketing mix model*. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(1), 57-76. [https://doi.org/10.1016/S1567-4223\(02\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1567-4223(02)00006-6)
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their shortand long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47, 675–685.
- Fawley, N.(2013). LinkedIn as an information source for human resources, competitive intelligence. *Online Searcher*, 31-50.
- Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2021). Understanding Sporting Social Media Brand Communities, Place and Social Capital: A Netnography of Football Fans. *Communication & Sport*, 216747952098614. <https://doi.org/10.1177/2167479520986149>
- Fervença Rocha de Almeida, C., Ana Sofia Mascarenhas Proença Parente da Costa Júri Presidente, P., Agostinho de Oliveira Soares Orientadora, J., Ana Sofia Mascarenhas 66 Proença Parente da Costa Vogal, P., & Maria Isabel Craveiro Pedro, P. (2016). *Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada Engenharia e Gestão Industrial*.
- 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>

Gamble, R., Hill, D. M., & Parker, A. (2013). Revs and psychos: Role, impact and interaction of sport chaplains and sport psychologists within english premiersip soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 249–264. <https://doi.org/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>

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas. Gonçalves Da Silva, A. I. (n.d.). *Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas*. Mestrado De Gestão Financeira. Instituto Superior de Gestão.

Hunger, J. D., Wheelen, T. (1995). *Strategic management*. Addison-Wesley.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 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. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2020-0018>

José, A., (2016). *A Importância das Relações Universidade-Empresas para a Internacionalização de Empresas Portuguesas*. Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia do Porto.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kahle, L., Meeske, C. (1999). Sports Marketing and the Internet: It's a Whole New Ball Game, *Sport Marketing Quarterly* Volume 8:2.

Kinetz, E. (2010),. Facebook opening operations office in India. *The Associated Press*. Página consultada a 14 do Junho de 2010, 80.

Knight, G. (1996). *Born Global*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.

Knight, G., & Cavusgil, S. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(Aspects of the Internationalization Process in Smaller Firms), 15-35.

Lacerda, C. (2017). *More than that-A internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: Chiado Books.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. and Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community, *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 59 No. 4, pp. 301-308.

López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 27(July). <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100262>

Lund, Teri e Barksdale, Susan (2006), *10 Steps to Successful Strategic Planning*, New Jersey, American Society for Training & Development (1ª Ed), (pp. 05-240).

Machado, M. d., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Higher Education Journal*, 1-20. Aveiro. Obtido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2280>.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

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. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.015>

Melanthiou, Y.; Pavlou, F.; Constantinou, E.(2015). The use of social network sites as na E-recruitment tool. *Journal of tansnational management*, 20, 31-49.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs,NJ: PrenticeHall.

Özoğlu B., Topal A. (2020) Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. In: Hacioglu U. (eds) *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18

Perez, E.; Silva, K.; Harvey, D.; Bosco, S. (2013). LinkedIn in to a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. Running Head: LinkedIn a job? – Northeast Decision *Ciencas Institute Annual Meeting Proceedings*, 953-960.

Popp, B., & Woratschek, H. (2016). Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*, 19(2), 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.06.001>

Quivy, Raymond & Campenhoudt, luc van (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

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(17). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231752>

Rasmussen, E.S. and Madsen, T.K. (2002) *The Born Global Concept. The 28th EIBA Conference 2002*, University of Southern Denmark, Athens, 8-10 December 2002.

Remenyi, D. (2013). *Field Methods for Academic Research – Interviews, Focus Groups & Questionnaires*. Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading. United Kingdom.

Rialp, A., & Rialp, J. (2007). Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View. *Journal of Euromarketing*, 16, 37-41.

Rodrigues, P. (2001) *Desporto e Internet, Análise do Padrão de Utilização em Clientes Desportivos da Cidade de Braga* (Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto) Universidade do Porto – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física.

Ross, S. (2011). *Sports Technology (New Technology)*. London: Evans Brothers Limited.

Smith, W. R. (2020). A post-COVID-19 lifestyle sport research agenda: Communication, risk, and organizational challenges. *International Journal of Sport Communication*, 13(3), 352-360. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2020-0215>

- Stembridge, A. F. (2001). Strategic Planning – The basic steps. *International Forum*.
- Tanev, S. (2012). Technology Innovation Management Review Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. www.timreview.ca.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S., Branco, F., Martins, J., Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, F., Gonçalves, R., Pérez-Cota, M., Jorge, F. (2018). *Main factors in the adoption of digital marketing in startups - An Online Focus Group Analysis*. The proceedings of the 13th Iberian Conference on Information Systems and technologies (CISTI 2018), Cáceres, Spain, June, pp.1-5.
- Tjørndal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review. *Brazilian Business Review*, 13, 38-56.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. P. & Turban, D. (2012). Electronic commerce 2012. A managerial and social networks perspective (7th ed.). Boston: *Person Education, Inc. resource management. Information Resources Management Journal*, 2-11.
- Van Dam, J. W., & Van De Velden, M. (2015). Online profiling and clustering of Facebook users. *Decision Support Systems*, 70, 60-72. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.12.001>
- Wadson, N. (2020). Internationalisation theory and Born Globals. *Multinational Business Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 447-461. <https://doi.org/10.1108/MBR-10-2019-0123>
- William, G., Kharmalki, & Raizada, S. (2020). Social media marketing in sports: The rise of fan engagement through instagram. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(17). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231721>
- Xiao, X., Chian Tan, F. Ter, Lim, E. T. K., Henningsson, S., Vatrapu, R., Hedman, J., Tan, C. W., Clemenson, T., Mukkamala, R. R., & Van Hilleegersberg, J. (2018). Sports Digitalization: An Overview and A Research Agenda. *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*, November.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- 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.

Anexos

Questionário aos jogadores, treinadores e clubes:

As questões efetuadas dividiam-se em três partes:

- As perguntas comuns:

- 1) Seleção do género
- 2) Seleção da faixa etária
- 3) Seleção da região
- 4) "No ativo no âmbito desportivo?"

- As perguntas orientadas para atletas e treinadores:

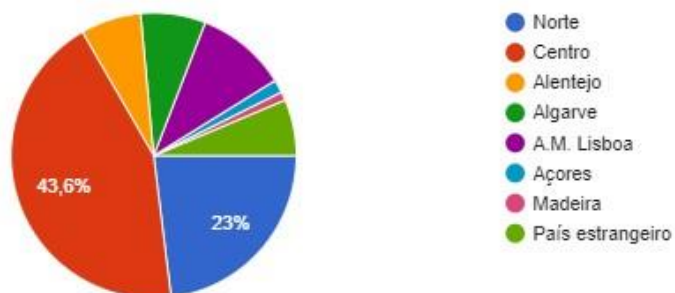
- 5) "Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para a promoção e interação desportiva?"
- 6) "Utiliza algum meio digital para a sua promoção e interação com outros agentes desportivos?"
- 7) "Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção e interação com outros agentes desportivos através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)"
- 8) "Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a comunicação, promoção e interação entre os vários agentes desportivos?"

- as perguntas orientadas para os dirigentes:

- 9) "De que modo têm conhecimento de potenciais contratações? (Pode escolher várias)"
- 10) "Que tipo de perfil tem mais dificuldade em contratar?"
- 11) "Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para os clubes na promoção, interação e contratação no âmbito desportivo?"
- 12) "Utilizam no clube desportivo algum meio digital para a promoção e interação com outros agentes desportivos? (Pode escolher várias)"
- 13) "Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção, interação e contratação através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)"
- 14) "Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a contratação, comunicação e interação com os vários agentes desportivos?"

Região

204 respostas



No ativo no âmbito desportivo?

204 respostas



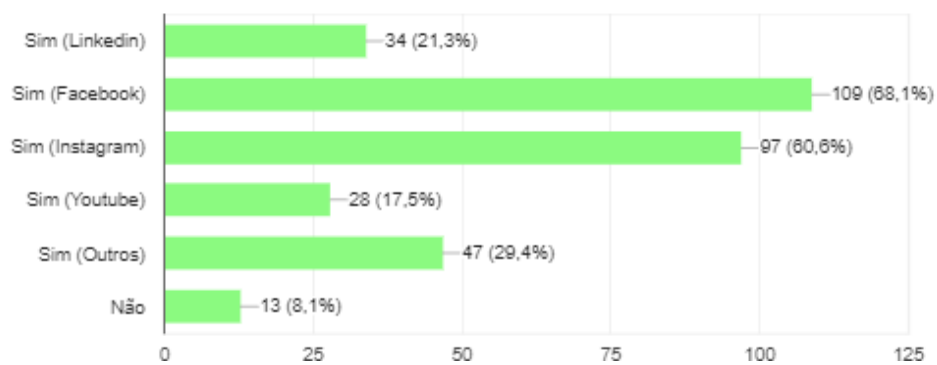
Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para a promoção e interação no âmbito desportivo?

160 respostas



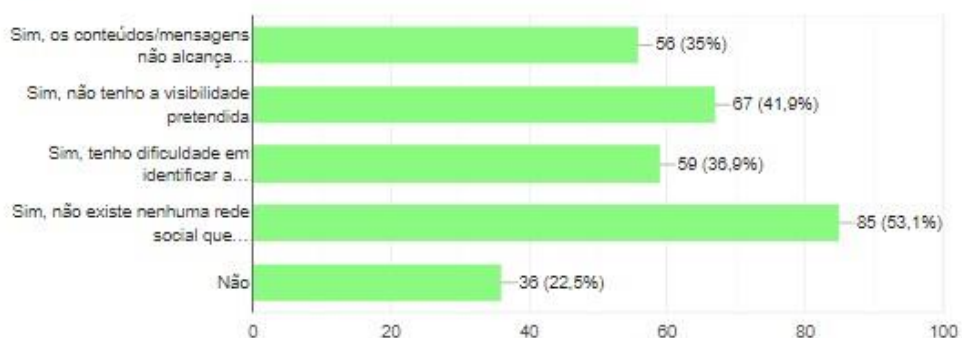
Utiliza algum meio digital para a sua promoção e interação com outros agentes desportivos? (Pode escolher várias)

160 respostas



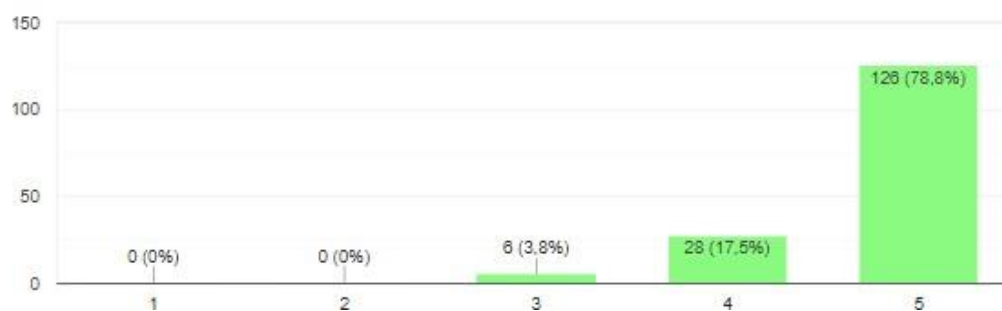
Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção e interação com outros agentes desportivos através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)

160 respostas



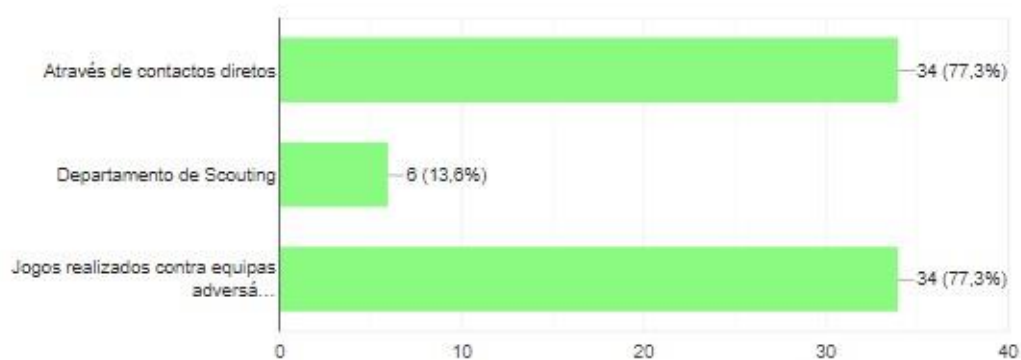
Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e optimize a comunicação, promoção e interação entre os vários agentes desportivos?

160 respostas



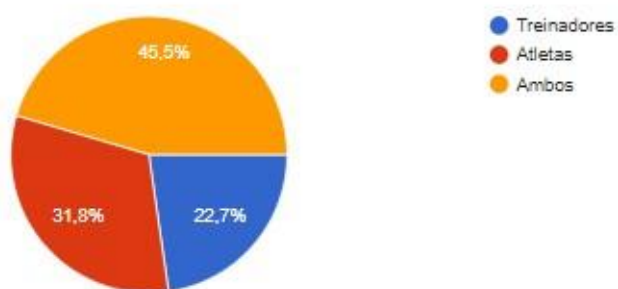
De que modo têm conhecimento de potenciais contratações? (Pode escolher várias)

44 respostas



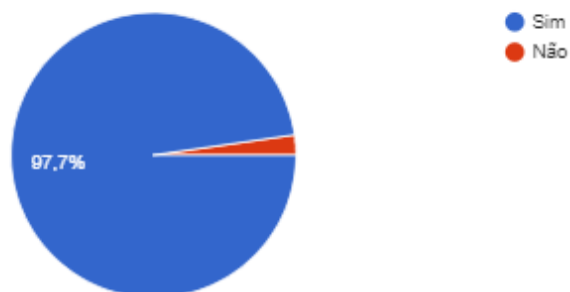
Que tipo de perfil tem mais dificuldade em contratar?

44 respostas



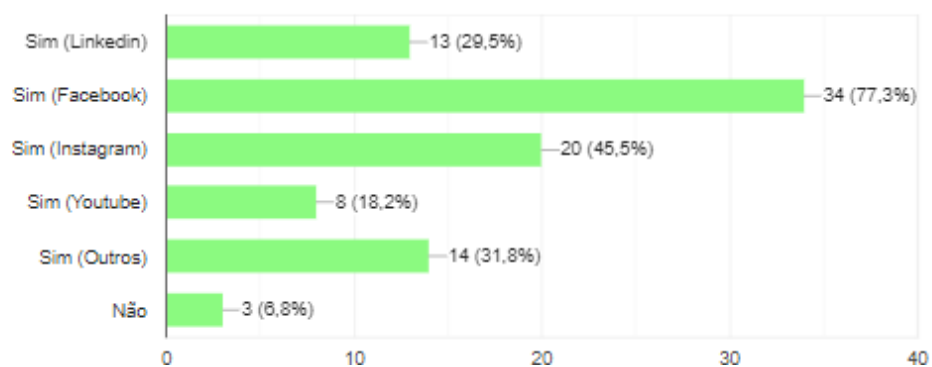
Considera os meios digitais (redes sociais), uma ferramenta útil para os clubes na promoção, interação e contratação no âmbito desportivo?

44 respostas



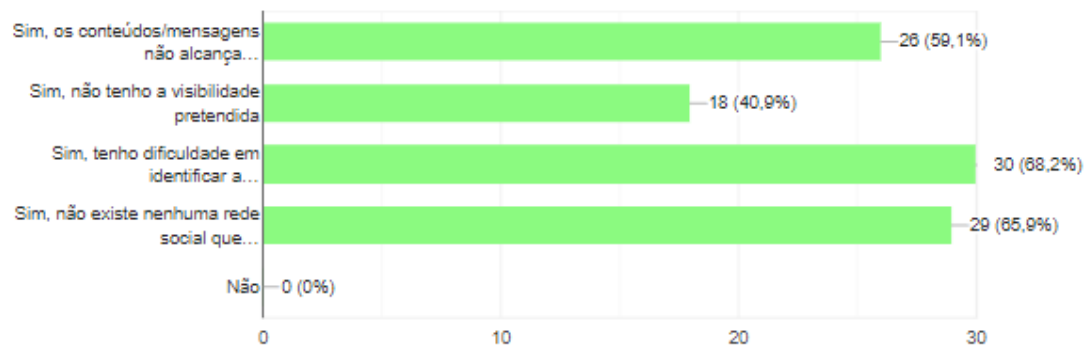
Utilizam no clube desportivo algum meio digital para a promoção e interação com outros agentes desportivos? (Pode escolher várias)

44 respostas



Identifica alguma(s) dificuldade(s) no processo de promoção, interação e contratação através dos meios digitais existentes? (Pode escolher várias)

44 respostas



Quanto considera importante haver uma rede social desportiva que facilite e otimize a contratação, comunicação e interação com os vários agentes desportivos?

44 respostas

