

**DA LUZ PARA O MUNDO – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA
MARCA SPORT LISBOA E BENFICA**

Francisco Marques Antunes Cappelle Teixeira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Prof. Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Finanças

junho de 2015

DA LUZ PARA O MUNDO – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA SPORT LISBOA E BENFICA

Francisco Marques Antunes Cappelle Teixeira

Resumo

Vivemos nos dias de hoje num mundo global e cada vez mais competitivo, obrigando todos os agentes económicos a adaptarem-se constantemente consoante as exigências dos mercados. A internacionalização das empresas é muitas vezes vista como uma boa oportunidade, principalmente quando os mercados domésticos não são suficientemente grandes para com as suas aspirações.

Nenhum mercado escapa às novas necessidades criadas pela globalização, pelo que os clubes de futebol, que eram anteriormente sociedades de cariz recreativo e sem fins lucrativos, são por sua vez obrigados a adaptarem-se sob a forma de empresas. Como tal, poderão utilizar todos os instrumentos estratégicos disponíveis e irão adotar novos objetivos, tais como o crescimento e a obtenção de lucros.

Um dos métodos mais utilizados pelas empresas para atingirem um crescimento sustentável é a internacionalização, que permite explorar mercados de elevado potencial que ainda estejam pouco desenvolvidos e nos quais as empresas concorrentes ainda não têm uma posição consolidada. Neste estudo é demonstrado que o Sport Lisboa e Benfica tem um elevado potencial de crescimento em Angola e Moçambique, e são apontados os caminhos para a sua capitalização.

O tema para este projeto provém de um interesse do autor pelas estratégias e instrumentos de internacionalização das empresas aliado a uma simpatia que nutre para com o Sport Lisboa e Benfica. Pretende-se com este estudo avaliar a situação atual dos clubes mundiais que têm maior sucesso nas suas estratégias de internacionalização e propor estratégias concretas para o Sport Lisboa e Benfica.

Palavras-chave: *Marketing Desportivo, Marketing Internacional, Internacionalização, Marca*

Classificações no Sistema JEL:

F23 – Multinational Firms, International Business

M31 – Marketing

Abstract

Today we live in a highly competitive Global World and all the economic agents are constantly adapting to the global market demands. Internationalization may be a good opportunity for firms and organizations, especially when the home country is not big enough to allow the fulfillment of their aspirations.

No market escapes the new demands created by globalization, and the football market represents no exception. Once small and non-profit organizations with recreational goals, football clubs are each day more similar to a regular firm, and as a firm they have to adapt their goals (such as growth and obtaining sustained and substantial profits) and change their operating strategies.

One of the strategies that are available to companies is expanding their operation to foreign markets, in other words, internationalization. There are countries experiencing a stage of high economic growth and development (emerging markets) that are worth investing in, due also to the lack of competition there. In this study, the high potential that the Angolan and Mozambican markets represent to Sport Lisboa e Benfica will be explained, and the ways to take advantage of it will be shown.

The passion and curiosity that the author has for this subject combining to a strong affection for Sport Lisboa e Benfica gave origin to this study. It aims to benchmark the strategies and practices of the best clubs in the world, and to suggest a specific pack of strategies to be used by Sport Lisboa e Benfica.

Key Words: Sports Marketing, International Marketing, Internationalization, Brand

JEL Classification System:

F23 – Multinational Firms, International Business

M31 – Marketing

Agradecimentos

Antes de começar a “dissertar” gostaria de agradecer a todas as pessoas que tiveram influência direta neste trabalho de investigação, pois sem eles, de uma maneira ou de outra, não teria conseguido chegar a este resultado.

Aos meus pais, por todas as condições que me disponibilizaram durante a minha formação académica, e por toda a motivação que ao longo dela foi essencial. Aos meus avós e bisavó, que não tiveram um papel nada menos importante, principalmente nestes anos de faculdade.

A todos os colegas e professores que tive desde o Jardim Infantil S. Sebastião até ao mestrado no ISCTE, passando pelo Massorim, Colégio da Imaculada Conceição, Escola Secundária Alves Martins, ISEG e Universidade de Pisa. Foi um percurso com bons momentos, que irei sempre recordar com saudade.

Aos meus amigos, que tanto me apoiaram e motivaram ao longo deste ano, por todos os cafés, futeboladas, conversas, saídas à noite, manhãs e tardes de estudo.

E em último, mas não menos importante, ao Professor José Crespo de Carvalho, pela ajuda, motivação e confiança dada na escolha do tema e ao meu orientador, Professor Rui Alpalhão, pela paixão demonstrada pelo tema e por todo o apoio contínuo que acabou por dar resultado nesta dissertação. Sem eles não me teria sido possível conciliar um trabalho de investigação com uma grande paixão, o Sport Lisboa e Benfica.

Índice

Resumo.....	3
Abstract	4
Agradecimentos.....	5
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas.....	X
Introdução.....	XI
1. Revisão da Literatura	12
1.1 Marketing Desportivo.....	12
1.1.1 Os quatro Domínios do Marketing Desportivo	12
1.2 Marca	16
1.2.1 Definição	16
1.2.2 Perceção da Marca	16
1.2.3 A Promessa da Marca.....	16
1.2.4 As equipas de Futebol e o valor das suas Marcas (<i>Brand Equity</i>).....	17
1.2.5 A Avaliação das Marcas – Brand Finance	17
1.3 Internacionalização	19
1.3.1 Globalização.....	20
1.3.2 Definição de Internacionalização	21
1.3.3 Competitividade nacional vs Competitividade Internacional	22
1.3.4 Vantagens da Internacionalização das Marcas.....	22
1.3.5 Diferenças Culturais	23
2. Nadando com os Tubarões – Os Exemplos a seguir	24
2.1 Escolha dos Clubes em estudo	24
2.2 FC Bayern de Munique.....	25
2.3 Real Madrid	28
2.4 Manchester United.....	34
2.5 As traduções disponíveis	40
2.6 A presença nas Redes Sociais.....	41
2.7 Conclusões.....	42

3.	A Herança da História – Um caso único	46
3.1	Introdução	46
3.2	A fundação e os primeiros anos	46
3.2.1	O Nascimento de um Gigante	46
3.2.2	Os Primeiros obstáculos	48
3.3	Os anos 40 e 50 – Um domínio Verde e Branco	50
3.4	Anos 60 e 70 – Uma Era Gloriosa	52
3.4.1	A Preparação	52
3.4.2	À Conquista da Europa	53
3.4.3	À Procura da Terceira	54
3.4.4	O Domínio Interno	55
3.5	Unir Portugal às Colónias Ultramarinas	56
3.5.1	Portugal Colonial	56
3.5.2	O “Fenómeno Eusébio”	57
4.	Mãos à Obra – Cinco projetos de Internacionalização	59
4.1	Os Mercados Angolano e Moçambicano	59
4.1.1	Angola	59
4.1.2	Moçambique	60
4.2	Eusébio Cup em Moçambique	61
4.2.1	Estádios para a Realização do Encontro	61
4.2.2	Custos e Benefícios	62
4.3	Loja do Benfica em Luanda	63
4.3.1	Produto Específico para o Mercado Angolano	64
4.3.2	Custos e Benefícios	67
4.4	Internacionalização do Caixa Futebol Campus	67
4.4.1	O Centro de Estágios do Seixal	67
4.4.2	Angola e o Futebol de Rua	68
4.4.3	Centro de Estágios em Angola	69
4.4.4	Custos e Benefícios	70
4.5	Digressão na China	71

4.5.1	O Futebol na China	71
4.5.2	Digressão de pré-época	71
4.5.3	Custos e Benefícios	72
4.6	Estratégia de Comunicação Internacional	73
4.6.1	Custos e Benefícios	74
4.7	Macro Orçamento Tentativo.....	74
5.	Conclusão e limitações do estudo	76
6.	Bibliografia.....	77

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da Dissertação	XI
Figura 2 – Os quatro domínios do Marketing Desportivo	14
Figura 3 – Exemplo de Patrocínio Tradicional	15
Figura 4 – O Método “Royalty Relief”	19
Figura 5 – Impacto da globalização no comércio e nos clubes de futebol.....	20
Figura 6 – Os clubes em estudo	24
Figura 7 – Menu superior	25
Figura 8 – Menu de navegação principal	25
Figura 9 – Secção “Adeptos”	26
Figura 10 – Menu superior	28
Figura 11 – Menu Principal.....	28
Figura 12 – Secção “Members”	31
Figura 13 – Barra de navegação lateral	34
Figura 14 – United Events.....	37
Figura 15 – Investor Relations	39
Figura 16 – Comunicação personalizada através do Facebook.....	43
Figura 17 – Receitas das ligas inglesa, alemã e espanhola	45
Figura 18 – Efeitos da Internacionalização nos clubes de futebol	45
Figura 19 – Primeiro símbolo do Sport Lisboa	47
Figura 20 – Estádio das Amoreiras	48
Figura 21 – Inauguração do Estádio da Luz (1954).....	49
Figura 22 – Os Cinco Violinos.....	50
Figura 23 – Inauguração do Estádio José de Alvalade (1956).....	51
Figura 24 – Otto Gloria	52
Figura 25 – Béla Guttmann	53
Figura 26 – A Primeira Taça dos Campeões.....	53
Figura 27 – Os bicampeões Europeus	54
Figura 28 – Jimmy Hagan	55
Figura 29 – Eusébio com Salazar.....	57
Figura 30 – Eusébio “ao serviço da nação”.....	58
Figura 31 – Exemplo de cartaz promocional para a Eusébio Cup em Moçambique	63

Figura 32 – Exemplo de cartaz promocional para o produto “Destino: Luz” 66

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Traduções Disponíveis nos *websites* analisados 40

Tabela 2 – Redes sociais dos clubes analisados 42

Introdução

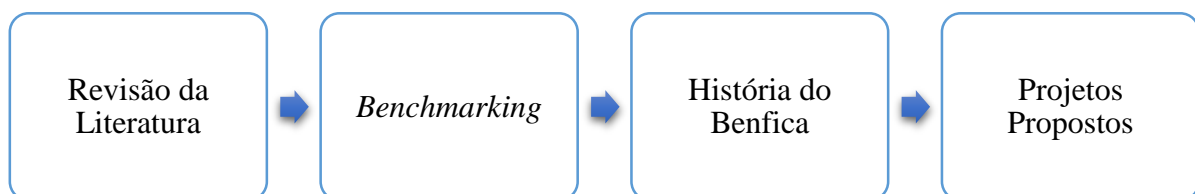
Esta dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos: revisão da literatura, levantamento das práticas dos clubes com as marcas mais valiosas do mundo, história do caso único de internacionalização automática do Sport Lisboa e Benfica, e, por último, serão propostos projetos específicos para a internacionalização da marca Benfica.

Na revisão da literatura irão ser abordados e explicados os conceitos necessários para o desenvolvimento da tese, tais como marketing desportivo, marca e internacionalização. No segundo capítulo é explicada a escolha dos clubes de topo, estudada a sua atividade na área do marketing (através da análise dos respetivos *websites*) e são levantadas as práticas que interessam para o tema central desta tese – internacionalização da marca de um clube de futebol.

No terceiro capítulo é estudada a história do Sport Lisboa e Benfica e são explicadas as condições únicas que o Benfica tem se pretender expandir a sua atividade para as ex-colónias de Portugal.

No quarto capítulo serão propostos cinco projetos de internacionalização para a marca Benfica: três deles direcionados para as ex-colónias (Angola e Moçambique), na tentativa de capitalizar todo o potencial do Benfica nestes países, e dois projetos a implantar em novos mercados, onde o Benfica atualmente não opera. Todos os projetos estarão devidamente fundamentados com a explicação do seu potencial.

Figura 1 – Esquema da Dissertação



Fonte: Elaboração Própria

1. Revisão da Literatura

Neste capítulo da dissertação serão abordados os conceitos de Marketing Desportivo, Marca e Internacionalização através de uma análise à bibliografia existente, aplicada à realidade do desporto, mais concretamente do futebol.

1.1 Marketing Desportivo

O significado do conceito “marketing desportivo” é ambíguo quer para investigadores quer para praticantes (Fullerton & Merz, 2008). Desde cedo se questionou a sua aplicação e o seu escopo, que poderia ir de uns meros bilhetes para um evento desportivo a uma aposta numa corrida de cavalos, feita num estabelecimento legalizado (Shannon, 1999).

Tal como qualquer conceito de negócio, o domínio do marketing desportivo tem vindo a evoluir, incluindo um leque de atividades cada vez maior. Por isso, faz todo o sentido transformar o conhecimento reunido sobre esta área num esquema conceptual que nos permita identificar e classificar as estratégias e iniciativas de qualquer empresa que possam abranger o marketing desportivo.

1.1.1 Os quatro Domínios do Marketing Desportivo

Fullerton & Merz (2008) apresentam-nos um modelo conceptual que nos permite analisar as iniciativas no âmbito do marketing desportivo com base nas dimensões do marketing desportivo e no nível de integração da própria estratégia, apresentando uma série de exemplos de iniciativas que se enquadram nos domínios propostos. Estes domínios resultam do cruzamento das dimensões com o nível de integração.

Dimensões do Marketing Desportivo

As duas grandes dimensões do Marketing Desportivo diferenciam-se pelo tipo de produto a ser promovido. A primeira dimensão, o “Marketing dos Desportos” (*Marketing of Sports*) engloba

todas as estratégias que visem promover a compra de produtos desportivos (*sports products*), nos quais estão incluídos três tipos de produto:

- Produtos para o espectador (bilhetes e direitos televisivos);
- Produtos para a participação (oficial e não oficial, acesso a infraestruturas públicas ou privadas necessárias para a realização do desporto, como por exemplo o aluguer de um campo de futebol);
- Outros produtos relacionados com o desporto (equipamento desportivo, roupa com motivos desportivos, calçado desportivo, merchandising).

A segunda dimensão, o “Marketing através dos Desportos” (*Marketing through Sports*) engloba todos os produtos não relacionados com o desporto, ou produtos não desportivos (*non sports products*) que utilizem o desporto como tema na sua promoção.

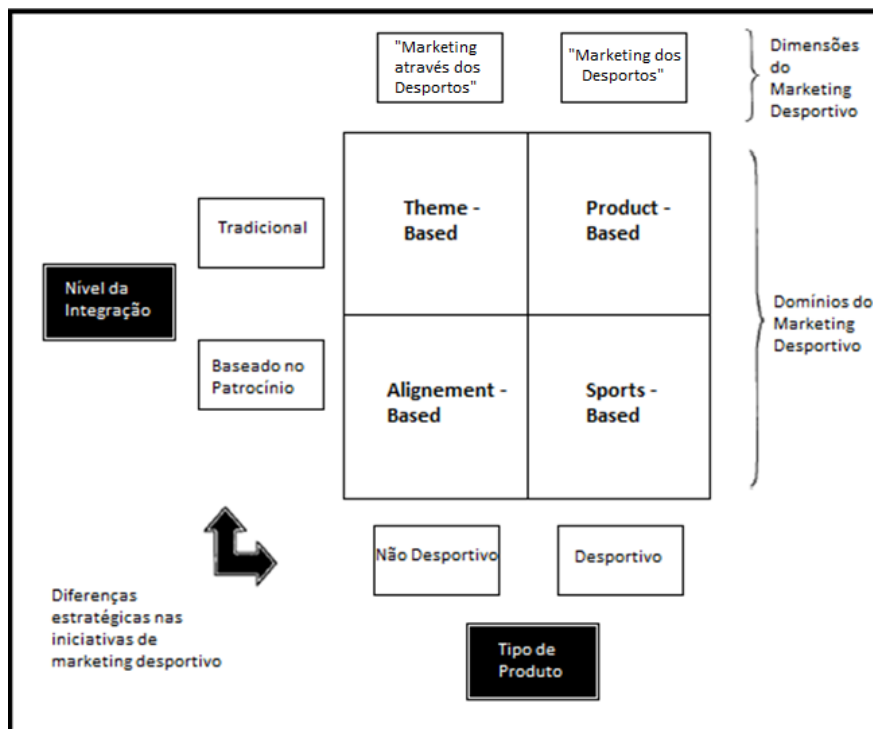
Nível de Integração

Quanto ao nível de integração de uma iniciativa de marketing desportivo por parte de uma empresa que comercialize produtos desportivos ou não desportivos, este pode ser:

- Tradicional – Não existe qualquer relação oficial por parte da empresa com um clube, associação desportiva, liga ou jogador. Se imaginarmos um anúncio, por exemplo, de um refrigerante em que nele apreçam duas pessoas a praticar desporto, estamos na presença de uma campanha publicitária em que o desporto surge meramente como tema, e não de forma integrada nos elementos do marketing-mix.
- Baseado no Patrocínio (*Sponsorship Based*) – Este nível de integração já envolve um conjunto de atividades nas pelas quais as empresas tentam capitalizar ao máximo uma relação com clubes, associações desportivas, ligas ou jogadores. Nas estratégias e iniciativas deste nível estarão sempre envolvidas duas partes, o patrocinador e o patrocinado, e podem adotar as quatro seguintes formas: patrocínio tradicional, direitos de *namings*, *endorsements* e licenciamento.

O resultado da interseção das dimensões do marketing desportivo com o nível de integração das estratégias é apresentado na seguinte figura.

Figura 2 – Os quatro domínios do Marketing Desportivo



Fonte: Adaptado de Fullerton & Merz (2008)

O domínio que representa o nível mais baixo de integração dos desportos no âmbito do Marketing Desportivo – marketing de produtos não desportivos utilizando estratégias com um nível de integração tradicional – é o **“Theme-Based”**. Uma t-shirt com imagens alusivas a um desporto enquadra-se neste domínio.

Quando uma estratégia passa por comercializar um produto desportivo utilizando um nível de integração tradicional enquadra-se no domínio **“Product-Based”**. Uma prática muito comum na venda de bilhetes para eventos desportivos é a atribuição de descontos consoante a idade ou o género do consumidor, e é um bom exemplo de uma iniciativa de marketing desportivo que se encontra dentro deste domínio.

Muitas marcas de produtos não desportivos sabem os benefícios das parcerias com entidades desportivas, e a visibilidade acrescida ao associarem-se a este tipo de entidades – o domínio

“Alignment-Based”. E estas relações traduzem-se em quatro tipos diferentes, que vão ser explicados através de um exemplo prático:

- Patrocínio Tradicional – Liga NOS (Primeira Liga Portuguesa de Futebol Profissional)¹;
- Direitos de *Naming* – Estádio AXA (Estádio de futebol do Sporting Clube de Braga)²;
- *Endorsements* – Cristiano Ronaldo e a KFC (Ocorre quando uma marca escolhe uma pessoa para promover um produto ou a própria marca)³;
- Licenciamento – O fabrico e venda de brinquedos baseados em carros reais da NASCAR pela Mattel⁴.

O último domínio, **“Sports-Based”**, inclui as estratégias e iniciativas no âmbito do Marketing Desportivo que visem a comercialização de produtos desportivos utilizando um nível de integração baseado no patrocínio.

- Patrocínio Tradicional – A UEFA promove as suas competições;
- Direitos de *Naming* – Macron Stadium (Estádio dos Bolton Wanderers FC)⁵;
- *Endorsements* – Lionel Messi e a Adidas⁶;
- Licenciamento – A Nike vende os equipamentos de futebol das equipas que patrocina⁷.

Figura 3 – Exemplo de Patrocínio Tradicional



Fonte: <http://www.ligaportugal.pt/>

¹ <http://www.ligaportugal.pt/ooou/jornada/20142015/primeiraliga>

² <http://www.scbraza.pt/estadio>

³ <http://www.kfc.com.my/news/cristiano-ronaldo/>

⁴ <http://corporate.mattel.com/our-toys/hotwheels.aspx>

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Macron_Stadium

⁶ <http://www.adidas.com/us/messi-soccer>

⁷ http://store.nike.com/pt/en_gb/pw/football-clubs/986?ipp=120

1.2 Marca

É cada vez mais consensual a importância dada pelas empresas às suas marcas, quer pelo sentimento de fidelização por parte dos consumidores, tão ambicionado pela própria empresa (que por sua vez irá inevitavelmente aumentar a procura dos produtos e motivar os colaboradores), quer pelo ativo que ela representa no balanço.

1.2.1 Definição

Uma marca é “um nome, uma palavra, um símbolo, um desenho, um ícone, ou uma combinação destes, que tem como objetivo a identificação dos bens e serviços de uma empresa e a sua diferenciação da concorrência” (Kotler, 2003).

Através da marca, as empresas criam e gerem as expectativas dos clientes (Aaker, 1991), sendo a marca um veículo utilizado para transmitir os valores das empresas. Sendo a percepção da marca um assunto tão sensível e importante para as empresas, torna-se fulcral ter uma boa marca para gerar uma maior procura dos produtos a ela associados.

1.2.2 Percepção da Marca

A percepção da marca consiste num conjunto de atividades às quais um indivíduo atribui significado pelo estímulo recebido (Hawkins, Best, & Coney, 2001). Fatores como a cor, a intensidade, o movimento, a quantidade da informação, são estímulos resultantes da atenção que é dada ao próprio estímulo inicial, que pode tomar a forma de sinais, sons, cheiros ou sabores. É posteriormente causada uma sensação que provoca (ou não) a atenção do indivíduo. Após a interpretação é atribuído um significado ao estímulo, que desencadeia uma resposta resultante na percepção.

1.2.3 A Promessa da Marca

Uma marca é a promessa que as empresas fazem aos clientes, e esta promessa é construída na coerência e na continuidade dos produtos da marca (Aaker, 1991), (Kapferer, 2001). Ao ser fiel a uma marca, um consumidor espera que esta não só continue a desenvolver o seu trabalho para

a posterioridade, mas também que este trabalho não tenha um decréscimo de qualidade ou um desvio significativo da promessa.

A força e o significado de qualquer franchise desportivo têm como base os valores chave (tangíveis e intangíveis) associados à própria marca (Mason, 2005), por isso deve-se reforçar a ideia que é fundamental haver um alinhamento dentro das próprias empresas, que não permita haver confusões quanto aos valores transmitidos através do marketing.

1.2.4 As equipas de Futebol e o valor das suas Marcas (*Brand Equity*)

Como foi explicado anteriormente, as marcas são um ativo cada vez mais valioso para as empresas. Um *brand equity* forte é o segredo para o sucesso de uma estratégia de desenvolvimento de uma marca (Gladden, Irvin, & Sutton, 2001).

As próprias equipas são vistas como “produtos”, que incluem benefícios intangíveis como as emoções sentidas num estádio ou o sentimento de orgulho proveniente da ligação a uma equipa, e benefícios tangíveis como o resultado de um jogo e o *merchandising* (Burton & Howard, 1999). Capitalizando estes benefícios únicos inerentes ao produto, os clubes de futebol têm uma boa oportunidade de alavancar o seu *brand equity*.

Segundo Richelieu, Lopez, & Desbordes (2008), as equipas profissionais podem utilizar e promover a relação emocional com os adeptos para potenciar o seu *brand equity*. É um caso raro de fidelização dos clientes, e aplicando esta frase à realidade europeia sabemos que dificilmente um adepto e consumidor da marca SLB mudará para adepto e consumidor da marca FCP, enquanto o mesmo adepto consegue mudar de preferência mais facilmente se falarmos de marcas de produtos alimentares ou vestuário.

1.2.5 A Avaliação das Marcas – Brand Finance

Segundo o relatório da Brand Finance (Brand Finance, 2014), no qual a escolha dos clubes para o *benchmarking* foi feita, os clubes de futebol são compostos por ativos tangíveis (estádio, infraestruturas de treino) e intangíveis (jogadores comprados a outros clubes por um determinado valor), por jogadores formados internamente e pelo *goodwill*.

A definição de marca recai sobre os direitos e propriedade intelectual (logotipo, nome do clube), sendo posteriormente calculado o valor da marca usando o método de Royalty Relief. Utilizando este método assume-se que as empresas não detêm a sua marca e, teoricamente, precisam de obter as licenças a partir de uma terceira parte. Este método calcula quanto custaria fazê-lo. A palavra “Relief”, que em português significa “alívio”, refere-se ao alívio financeiro que é não ter de pagar estas “Royalties” pela utilização da marca.

É de grande importância perceber o funcionamento do método de avaliação de marcas que está por trás da escolha dos clubes em análise.

O Método “Royalty Relief”

Em Brand Finance (2014) é explicada a escolha deste método para a avaliação das marcas. As razões passam pelo conceito e credibilidade do método junto das autoridades técnicas da área de contabilidade, pelo facto da realidade comercial das marcas não ser ignorada e também por ser baseado em informação e dados credíveis e disponíveis ao público, como por exemplo os Relatórios & Contas dos clubes, o relatório “Deloitte Football Money League”, ou a Bloomberg.

Funcionamento do Método

Este método de avaliação de marcas consiste em quatro passos, como nos diz o relatório da Brand Finance. Em primeiro lugar **é medida a Força da Marca** (Brand Strength), utilizando o índice de força da marca da Brand Finance (BSI – Brand Strength Index), que compara a força, o risco e o potencial de uma marca em relação à concorrência, bem como fatores mais tradicionais de avaliação de marcas – lealdade e identidade – e fatores mais específicos do mundo do futebol – qualidade do estádio e infraestruturas, performance desportiva e história do clube. Este índice é medido numa escala em que o limite superior é 100.

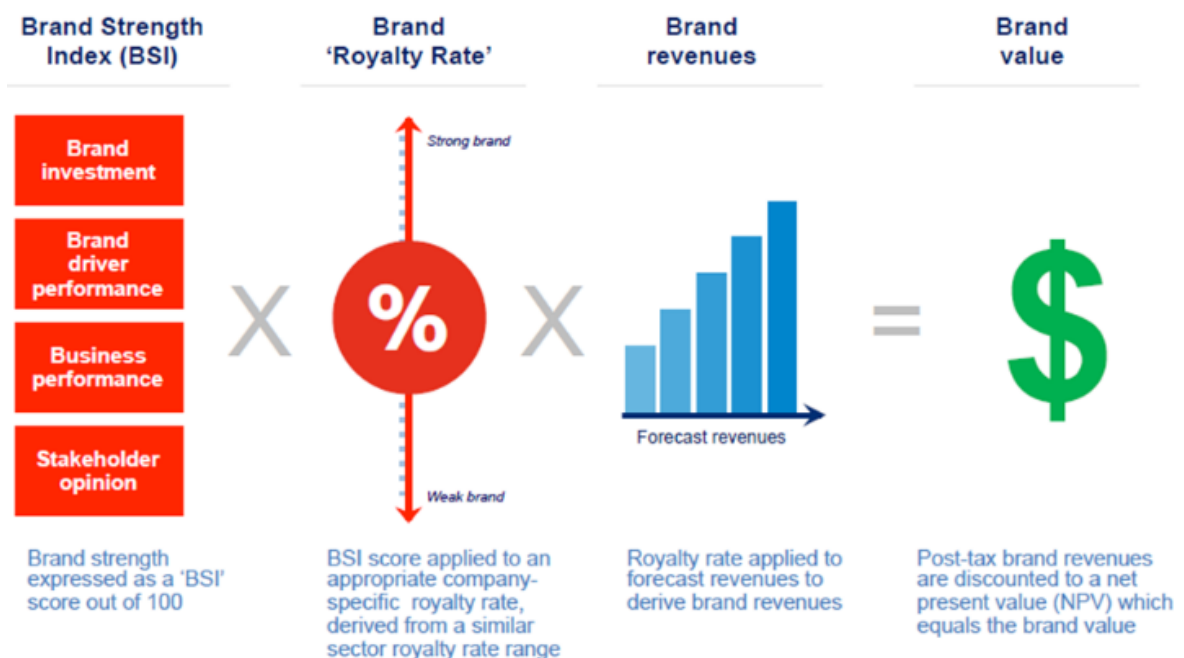
Em segundo lugar **é estabelecida uma taxa de Royalties** (Royalty Rate), que é obtida através da comparação de licenças e da análise de margens, sendo seguidamente definido um intervalo para esta taxa consoante as condições do mercado em que o clube está inserido. Aplicando a pontuação do BSI, encontra-se a Royalty Rate dentro do intervalo previamente definido.

Em terceiro lugar **calcula-se a Taxa de Desconto** que irá ser utilizada para calcular o VAL (Valor Atualizado Líquido) das futuras receitas da marca em estudo (Brand Revenues), e coloca-los em valores atuais.

Em último lugar irá calcular-se o valor da marca, juntando as três etapas do método para determinar o VAL das royalties, que é o valor da marca (Brand Value).

Figura 4 – O Método “Royalty Relief”

Brand valuation – ‘Royalty Relief’ approach overview



Fonte: Brand Finance (2014)

1.3 Internacionalização

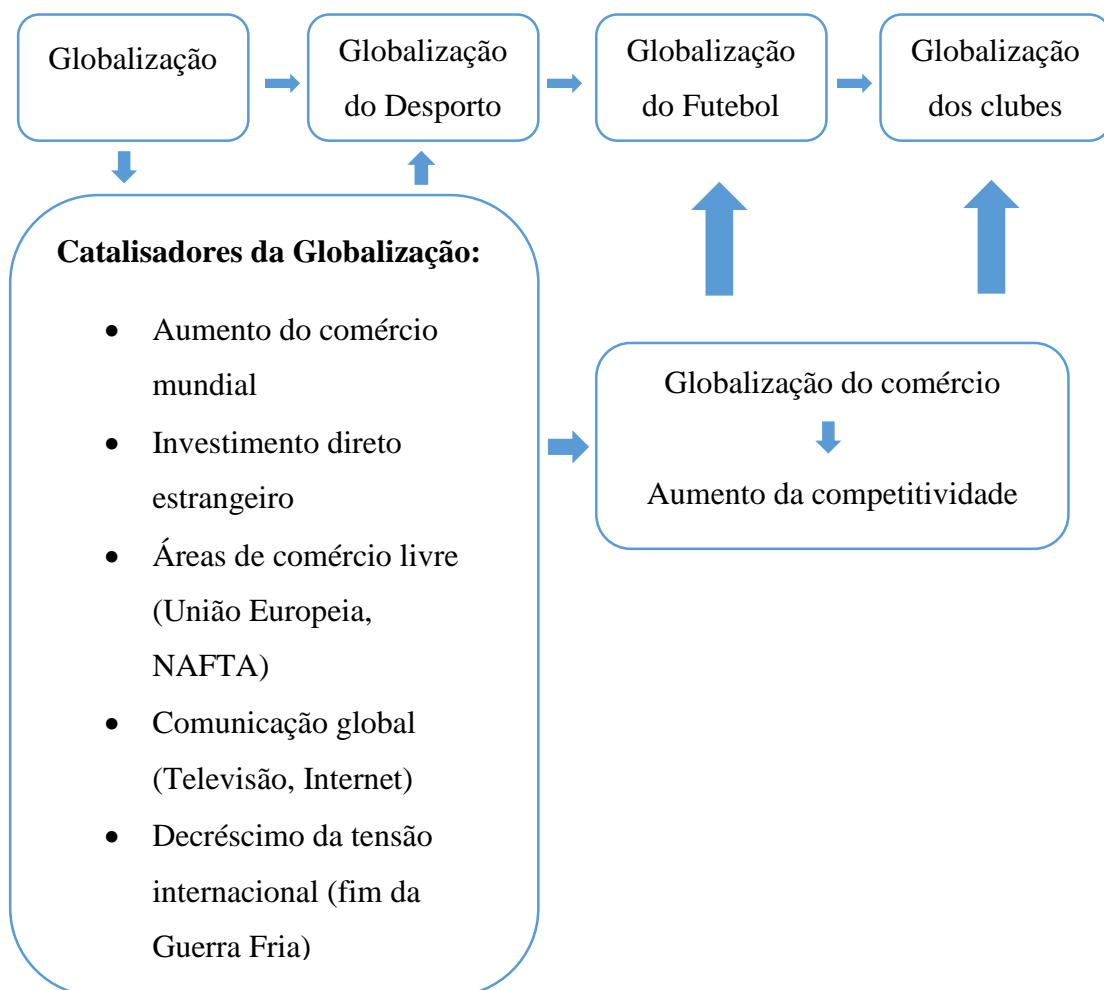
A internacionalização é o grande tema deste trabalho, e neste capítulo é apresentada a sua definição e o contexto em que ela surge, bem como a ligação deste conceito com o conceito de marca, estudado no capítulo anterior

1.3.1 Globalização

Antes de definirmos a internacionalização, interessa dizer que esta resulta do fenómeno da globalização, que teve início no início do século XX, altura em que se deram importantes passos para liberalização do comércio. Definida por Aninat (2002), a globalização é “o processo pelo qual um fluxo livre e crescente de ideias, pessoas, bens, serviços e capital leva à integração de economias e sociedades”.

A globalização resulta nas ligações e interdependência entre as nações que se verifica nos dias de hoje, através do comércio (importações e exportações), investimento e da atividade que as empresas multinacionais têm no panorama global. A figura abaixo representa esquematicamente o impacto da globalização no mundo do desporto.

Figura 5 – Impacto da globalização no comércio e nos clubes de futebol



Fonte: Adaptado de Hill & Vincent (2006)

Jain (2001) enumerou os principais fatores responsáveis pelo crescimento dos mercados globais:

- **Parecenças entre os países** – devido às necessidades dos consumidores serem idênticas nos mais variados mercados mundiais, foram criadas soluções semelhantes por parte das empresas e estado desses vários países;
- **Diminuição das tarifas aduaneiras** – Depois de muito esforço dos países em criar um espaço aduaneiro comum, foram concretizados acordos internacionais que promovem a troca livre de capital, bens e serviços entre estes;
- **Papel estratégico das tecnologias** – A tecnologia, para além de transformar múltiplas indústrias e setores, contribuiu para a homogeneização dos mercados. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos eletrónicos mais pequenos e leves resulta na diminuição dos seus custos de transporte e distribuição. A evolução tecnológica na comunicação também teve (e continua a ter) um forte impacto no fenómeno da globalização devido à facilidade que há em trocar informação, quer por parte das empresas (promovendo a coordenação e eficiência das suas operações), quer por parte dos consumidores (que trocam ideias sobre a qualidade dos produtos, motivando as empresas a superarem-se e a melhorarem).

Concluindo, os mercados internacionais oferecem inúmeras oportunidades, as empresas que se inserem nesta realidade podem beneficiar de economias de escala na produção, distribuição, comercialização e gestão. As empresas que conseguem tornar-se verdadeiramente globais conseguem alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

1.3.2 Definição de Internacionalização

O conceito de internacionalização já não é apenas um conceito utilizado pelos gestores de grandes empresas multinacionais, cada vez mais faz parte da realidade de pequenas e médias empresas nacionais, com pouco peso no seu setor. A opção estratégica de internacionalizar ganha cada dia mais importância em empresas dos mais variados setores e indústrias, muito por “culpa” da flexibilidade proporcionada por acordos internacionais de cooperação e pela globalização do comércio, demonstrada anteriormente.

As empresas podem participar em atividades internacionais através de três mecanismos básicos: licenciamento, exportação e investimento direto estrangeiro). Normalmente uma empresa começa pelo licenciamento e exportação, e só depois de ganhar experiência internacional deve considerar o investimento direto estrangeiro (Porter, 1998, p. 277).

1.3.3 Competitividade nacional vs Competitividade Internacional

Quando uma empresa nasce está inserida num contexto muito específico e limitado geograficamente. À medida que vai crescendo, expande a sua atividade quer em termos absolutos quer em termos geográficos. E quando toma a decisão estratégica da internacionalização, não pode esquecer-se que para lá de uma fronteira existem várias diferenças na forma ideal de operar. Uma empresa nunca poderá assumir que o *modus operandi* com sucesso no mercado nacional ter necessariamente sucesso em qualquer mercado internacional (Jain, 2001).

Existem muitas diferenças entre a competitividade nacional e internacional, que não devem ser ignoradas aquando do desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização (Porter, 1998, p. 276):

- Custo diferente dos fatores de produção;
- Circunstâncias diferentes nos mercados estrangeiros;
- Diferentes papéis do governo na economia;
- Diferença de objetivos, recursos e capacidade para analisar a concorrência nos mercados estrangeiros.

Havendo consciência destes fatores, está dado o primeiro passo para uma estratégia de internacionalização ter sucesso.

1.3.4 Vantagens da Internacionalização das Marcas

Para ter sucesso, uma marca global precisa de ter um significado e proporcionar uma experiência relevantes a consumidores inseridos em vários mercados, e tudo isto depende das capacidades e competências da marca, das estratégias das marcas concorrentes e do perfil dos consumidores (Van Gelder, 2004). Por outras palavras, quando uma marca se torna global (através da internacionalização) tem que fazer uma análise cuidada ao contexto em que se

pretende inserir, estudando a concorrência, o mercado alvo, e avaliando os pontos fortes e fracos da própria marca.

Mas ao consegui-lo, as marcas globais conseguem criar uma percepção de **superioridade, qualidade e preferência** entre os consumidores (Steenkamp, Batra, & Alden, 2003). Ao atingir este estatuto, as marcas poderão ter uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

1.3.5 Diferenças Culturais

Para além das dificuldades previamente mencionadas, surge uma com particular destaque. As diferenças culturais podem ser um primeiro obstáculo no desenvolvimento global das marcas e na comunicação com os consumidores globais (Jun & Lee, 2007), pelo que somando a todos os cuidados estratégicos que quem planeia uma internacionalização deve ter, a atenção para as particularidades de cada cultura deve estar sempre presente.

Cada país tem as suas peculiaridades culturais (Jain, 2001), e muitas vezes até dentro dos mesmos países surgem diferenças significativas neste âmbito. É recomendável o estudo aprofundado da cultura ou o auxílio de uma pessoa nativa que possa explicar de que maneira as tradições e costumes do país podem afetar a operação e a interação das empresas.

2. Nadando com os Tubarões – Os Exemplos a seguir

Este trabalho, como referido anteriormente, tem como objetivo a elaboração de um projeto de internacionalização para a marca Sport Lisboa e Benfica, passando pelo levantamento das práticas que levaram os clubes de topo ao seu patamar.

A definição de “clube de topo” pode ser bastante ambígua e dependente de múltiplas variáveis, pelo que o autor definiu como ponto fulcral a existência de um critério para escolher os “clubes de topo” a analisar.

2.1 Escolha dos Clubes em estudo

A escolha dos três clubes a estudar nesta investigação baseia-se no relatório da Brand Finance (Brand Finance Football 50), um relatório anual que estuda os cinquenta clubes de futebol com as marcas mais valiosas do mundo.

É fulcral fazer um levantamento de boas práticas de marketing desportivo, e faz todo o sentido que estas sejam provenientes dos clubes de maior sucesso neste capítulo, sendo o pódio deste relatório constituído por Bayern de Munique (Alemanha), Real Madrid (Espanha) e Manchester United (Inglaterra).

Figura 6 – Os clubes em estudo



Fonte: *Websites* oficiais dos clubes

Para esta análise, foram estudados os *websites* oficiais dos clubes em questão, e as campanhas de marketing realizadas pelos clubes serão explicadas nos capítulos seguintes. Estas campanhas têm os objetivos de conquistar novos seguidores e de fidelizar os atuais seguidores, e vão desde passatempos e concursos a aplicações disponíveis para *tablets* e *smartphones*.

2.2 FC Bayern de Munique

O *website* do Bayern de Munique tem dois grandes menus. Foi possível reparar que nem todas as secções dos menus têm tradução disponível em inglês, pelo que só serão analisadas detalhadamente as que dispõem de tradução.

Figura 7 – Menu superior



Fonte: *Website* oficial do FC Bayern - <http://www.fcbayern.de/>

Um dos menus possui hiperligações a *websites* associados ao clube (são eles a Loja Online – *Fan-shop*, a televisão oficial do clube – *FCB.TV*, o fórum de discussão de assuntos ligados ao clube – *My FCB*, a página dedicada às crianças que apoiam o clube – *Kidsclub*, o “Hall of Fame” – *Erlebniswelt*, e um site onde são leiloados artigos alusivos ao clube – *Auktionen*); e outro menu com as divisões específicas no próprio *website*:

Figura 8 – Menu de navegação principal



Fonte: *Website* oficial do FC Bayern

- Notícias (News) – Aqui são atualizadas todas as notícias referentes ao clube, sendo dada uma maior relevância à equipa principal de futebol. Boletins médicos, listas de convocados, declarações do treinador e jogadores são exemplos das temáticas abordadas por esta secção. Está também disponível uma *newsletter*, que permite aos seguidores do clube receberem todas estas atualizações no seu correio eletrónico, e uma secção de fotos tiradas nos treinos, jogos, ações de solidariedade e campanhas publicitárias;
- Equipas (Teams) – Nesta secção encontram-se todas as informações relativas aos jogadores da equipa principal e da equipa “Allstars”, que é composta por ex-jogadores profissionais do FC Bayern que se reúnem com o objetivo de fortalecer a marca do clube e ao aumentar a sua popularidade no estrangeiro;
- Jogos (Matches) – Esta secção incorpora diversos instrumentos de consulta para todos os seguidores do FC Bayern, incluindo relatórios dos jogos, estatísticas, o calendário da equipa e a sua classificação. Está ainda disponível um gráfico que durante o

Campeonato Mundial no Brasil registou a performance de todos os jogadores do FC Bayern que participaram na competição;

- Clube (Club) – É nesta secção que está a informação institucional do clube. Os membros do quadro executivo, que conta com a participação das quatro partes detentoras do clube: a Adidas (8,33%), a Audi (8,33%), a Allianz (8,33%) e os sócios do clube (75%), e os membros representativos dos sócios. Existe também informação relativa às infraestruturas do clube (Estádio Allianz Arena, centro de serviços, sede, centro de treinos e academia de jogadores jovens), aos patrocinadores oficiais (Deutsche Telekom, Audi, Allianz, Adidas, DHL, bwin, entre outros), e contactos do clube.

Adeptos – Fans

É nesta secção que se encontra a maior parte das campanhas de marketing lançadas pelo clube, bem como os diferentes instrumentos de comunicação que o clube utiliza para interagir com os adeptos mais fanáticos.

Figura 9 – Secção “Adeptos”



Fonte: *Website* oficial do FC Bayern

- Fan Voices (As vozes dos adeptos) – Esta campanha visa integrar os adeptos no espetáculo dos jogos do FC Bayern em casa. Os adeptos do clube são convidados a filmarem-se a cantar partes da música “Stern des Südens” (um cântico de apoio), e os melhores clips serão escolhidos e integrados numa versão final que será reproduzida antes dos jogos em casa, nos ecrãs gigantes do estádio. Para participar neste concurso, os participantes terão que o fazer através da aplicação do FC Bayern (FCB Mobile), que está disponível para *smartphones* e *tablets*, e habilitam-se também a ganhar bilhetes para os jogos em casa.
- #FCBDay1 – No dia 9 de agosto de 2014, na Allianz Arena, realizou-se o jogo de apresentação do FC Bayern. Em parceria com a Allianz, o clube criou uma campanha nas redes sociais (Twitter e Instagram) cujo objetivo era incentivar a partilha de conteúdo alusivo ao jogo, nomeadamente fotografias e vídeos dos adeptos presentes

neste evento. Ao escreverem, aquando da partilha, as palavras “#FCBDay1” e “@Allianz”, os participantes viam as suas fotografias e vídeos reproduzidos nesta secção do *website*.

- Fan Clubs – Com o intuito de alargar a rede de adeptos internacionalmente e de manter uma relação próxima com estes, foram criados os Fan Clubs do FC Bayern, estabelecimentos que podem ser criados pelos próprios adeptos, quer na Alemanha quer fora, e cujo processo não tem qualquer custo para o adepto que queira criar um Fan Club. É apenas requerido que o adepto interessado em criar um Fan Club tenha mais de 18 anos de idade, uma base de 25 adeptos que estejam interessados em juntar-se ao Fan Club, e que todas as atividades realizadas não ponham em causa os princípios básicos do clube, nem prejudiquem a sua imagem. Existe uma lista de benefícios para os seus membros, incluindo uma *newsletter* especial para os adeptos mais leais, descontos na loja do clube e os direitos de utilização do logótipo do clube. Encontra-se também nesta secção do *website* um motor de busca que permite localizar todas as Fan Clubs espalhadas pelo mundo.
- FCB Social Media – Aqui encontram-se os endereços das páginas que representam o FC Bayern nas redes sociais. No Facebook, para além da página oficial do clube, foi criada uma página para a Allianz Arena e outra mais direcionada para as crianças, chamada “Berni”, o nome da mascote do clube. O FC Bayern faz-se representar também no Youtube, Twitter e Google+, bem como nas redes sociais chinesas Tencent e Sina Weibo, de maneira a fortalecer a sua presença neste país

2.3 Real Madrid

O *website* do Real Madrid dispõe de tradução para português, com exceção da secção de sócios internacionais (*International Madridistas*) e das visitas ao estádio Santiago Bernabéu (*Bernabéu Tour*), e tal como o do FC Bayern, também apresenta dois grandes menus.

Figura 10 – Menu superior

PALMARÉS | FUNDAÇÃO | MADRIDISTAS | TOUR BERNABÉU | IMPRENSA | REGISTA-TE | LOGIN | PT ▾ |

Fonte: *Website* oficial do Real Madrid - <http://www.realmadrid.com/>

Um menu na parte superior da página principal (*home page*), que apresenta hiperligações para:

- Palmarés do clube, onde são apresentadas as taças das competições mais importantes ganhas pelo clube;
- Fundação do clube (*Fundación Real Madrid*);
- Página *Madridistas*, que trata da angariação de novos sócios internacionais do clube mas que, como dito anteriormente, está apresentada em inglês;
- Página *Tour Bernabéu*; para a página de contactos para órgãos de imprensa;
- Registo e *login* no *website*;
- Traduções disponíveis.

O menu principal conta com as secções de Futebol, Basquetebol, Sobre o Real Madrid, Adeptos, e na versão espanhola do *website*, está incluída também a secção de Sócios.

Figura 11 – Menu Principal



Fonte: *Website* oficial do Real Madrid

- A secção “Futebol” está dividida em vários submenus: *Atualidade*, onde são inseridas as últimas notícias referentes ao plantel de futebol do Real Madrid; *Jogos*, onde se encontra o calendário, os resultados e as classificações do Real Madrid; *Vídeos*, onde os adeptos podem rever os melhores momentos e os melhores golos da equipa, assim como conferências de imprensa, ações de solidariedade da Fundação, entre outros; *Fotos*, onde podem ser consultadas as melhores fotografias tiradas nos jogos realizados; *Plantel*, onde se encontra informação detalhada sobre os jogadores que fazem parte do plantel do Real Madrid, como por exemplo a posição, data de nascimento, peso, altura, uma pequena biografia e ainda uma hiperligação para a loja *on-line*, para comprar uma camisola oficial com a estampagem do nome e número do jogador em questão; *Formação*, onde é relatado o desempenho do Castilla, equipa secundária do Real Madrid, e ainda dos escalões jovens.
- A secção “Basquetebol”, tal como a de Futebol, dispõe dos submenus *Atualidade*, *Jogos*, *Notícias*, *Vídeos*, *Fotos*, *Plantel*. Acresce informação sobre a *História*, com todos os acontecimentos mais importantes ao longo da história da equipa, que data da década de 40.
- Em “Sobre o Real Madrid”, para além do submenu *Atualidade*, comum a todas as secções, existe o submenu *Clube*, dividido em quatro separadores: “Organização”, com informação detalhada sobre o corpo diretivo do Real Madrid (presidente, vice-presidentes e vogais); “Cidade Real Madrid”, com uma vistosa apresentação das infraestruturas do clube (que incluem o centro de treino, centro de formação, centro médico, que juntos fazem o maior complexo desportivo construído por um clube de futebol), informação detalhada sobre a sua construção, informação sobre o estádio Alfredo Di Stéfano, casa do Castilla, e ainda sobre a antiga Cidade Real Madrid, com fotografias e dados históricos do antigo centro de treinos do Real Madrid, que ocupava 9,1% da área da atual “Cidade”. Segue-se o submenu *Palmarés*, dividido em futebol e basquetebol; *História*, dividido em sete separadores – História do Futebol, Lendas do Futebol, Estádio Santiago Bernabéu, História do Basquetebol, Lendas de Basquetebol, Presidentes e Treinadores; *Agenda*, com os próximos jogos das várias modalidades e escalões do Real Madrid; *Estádio Santiago Bernabéu*, com informação sobre os restaurantes (Assador da Esquina, Real Café Bernabéu, Porta 57, e Zen Market), as lojas oficiais do Real Madrid e ainda sobre o Departamento de Eventos do Real Madrid, que disponibiliza um serviço que consiste na utilização das infraestruturas do clube (Estádio, Cidade) para eventos como jantares de gala, reuniões de trabalho, ações de formação,

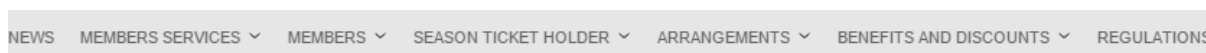
entre outros; *Fundação*, onde está inserida toda a informação e história da Fundação Real Madrid, os seus objetivos e órgãos de gestão, os projetos ativos e ainda instruções sobre como colaborar; *Contactos*, com os números de telefone da linha de atendimento aos sócios, departamento de *Peñas*, venda de bilhetes, Fundação e ainda do gabinete de imprensa.

- A secção “Adeptos”, para além de contar com os submenus *Atualidade*, *Vídeos* e *Fotos*, presentes também nas outras secções, apresenta o submenu *Peñas*. As *peñas* são os núcleos de adeptos do Real Madrid criados por Espanha e pelo resto do mundo para manter a forte ligação com o clube, e neste submenu é também mostrado como criar uma *peña*, quais os requisitos e ainda um motor de pesquisa de *peñas* com um mapa onde estas estão marcadas, bem como um local de partilha de histórias relacionadas com as suas atividades; em *Redes Sociais* são apresentadas as páginas oficiais do Real Madrid no Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Google+ e Line; em *Real Madrid TV* pode consultar-se a programação diária do canal de televisão oficial do clube, bem como alguns vídeos disponibilizados; em *Wallpapers*, os adeptos do clube poderão transferir imagens de alta resolução que poderão definir como fundo no ambiente de trabalho dos seus computadores e telemóveis; em *Publicações* encontram-se as capas e os índices das duas revistas publicadas pelo clube (são elas a Hala Madrid, endereçada aos sócios do Real Madrid, e a Hala Madrid Junior, endereçada sócios entre os 7 e os 14 anos que apoiam o clube); na *Zona Iniciados* encontra-se um espaço especializado para os adeptos mais jovens, onde podem pintar desenhos dos seus ídolos (Cristiano Ronaldo, Sérgio Ramos) e também jogar o Real Madrid Imperium, jogo disponível para *tablets* e *smartphones*.

Sócios – Members

A secção Sócios, apesar de só estar disponível nas versões espanhola e inglesa do *website*, merece também uma cuidada análise.

Figura 12 – Secção “Members”



Fonte: *Website* oficial do Real Madrid

- Começa com o habitual submenu de notícias (*News*), que atualiza os sócios do clube com as novidades a eles endereçadas, como por exemplo as publicações do Relatório & Contas, ou a entrega dos emblemas de ouro, que se dá aos sócios que completam 50 anos de associação ao clube;
- O submenu *Members Services* está organizado em 6 separadores – “Members Box Office (Gate 42)”, um escritório ao serviço dos sócios para responder a questões e conduzir processos; “Telephone Services”, onde se encontram os números de telefone, onde está incluída uma linha exclusiva para sócios, uma linha disponível para todos os adeptos com um menu automático que contém toda a informação sobre o clube, e ainda uma linha direcionada à venda de bilhetes; “Representative Member Service”, o nome do gabinete responsável pelo atendimento os sócios compromissários (representative members), os sócios que são eleitos de quatro em quatro anos com o intuito de representar os sócios do clube nas assembleias gerais; “The Club of 100”, o clube dos 100, é constituído pelos cem primeiros sócios do Real Madrid que recebem um tratamento especializado e que têm direitos exclusivos, como reuniões com o presidente ou acesso preferencial aos camarotes presidenciais no estádio; “Membership Discipline Commission”, a comissão de disciplina criada no ano de 1953 por Santiago Bernabéu com o intuito de proteger os interesses e monitorizar as obrigações dos sócios do clube; “Electoral Board”, ou em português “Concelho Eleitoral” é um organismo responsável pela regulação e condução dos processos de eleição, bem como da disponibilização de informação referente a eleições;
- O submenu *Members* encontra-se dividido em sete separadores: em “Member Card Types and Prices” encontra-se a definição de um sócio – pessoa integrada na instituição Real Madrid com direitos e obrigações expressas nos estatutos, bem como a explicação da

atribuição dos números de sócio; “Pin Code” é o código de segurança atribuídos aos sócios aquando da sua adesão. Em “Types of Card” estão expressas as várias modalidades de sócio e os seus preços: Junior Membership Card – inclui sócios até aos 14 anos e que só pagam quotas dos 11 aos 14 (€49.80 por ano); Adult Membership Card – inclui sócios com 15 ou mais anos e uma quota anual de €145.49; Silver Card – para sócios com mais de 25 anos de associação ao clube com uma quota anual de €145.49; Gold Card – para sócios com mais de 50 anos de associação (não é paga qualquer quota), Gold and Diamond Card – para sócios com mais de 60 anos de associação (não é paga qualquer quota); Representative Membership Card – para os sócios compromissários. O separador “Social Bilaws” fornece-nos o documento dos estatutos sociais do clube, que contém todas as regras que governam o Real Madrid, bem como todos os direitos e obrigações dos sócios; em “Annual Reports” está o último relatório que contém a informação mais importante sobre as diversas áreas do clube, como o futebol, basquetebol, marketing, património (2013/2014 Annual Report) e ainda o Relatório e Contas do clube, que contém as contas anuais consolidadas (2013/2014 Financial Report); em “Badges” encontram-se as condições necessárias à atribuição de insígnias e reconhecimento; e em “Rights and Obligations” está um resumo das obrigações e direitos mais importantes dos sócios, como o direito ao voto ou direito a ser sócio compromissário.

- O submenu *Season Ticket Holder* está dividido em quatro separadores: “Season Ticket Holder Card”, onde estão explicadas as condições de acesso ao bilhete de época (devido à elevada procura o clube teve de limitar o acesso a estes bilhetes), bem como os direitos e deveres dos titulares deste bilhete; em “Types of Season Ticket Holders” estão descritos os dois tipos de bilhete de época (uma modalidade que só inclui os jogos da Liga Espanhola BBVA e outra que inclui todos os jogos do Real Madrid no Santiago Bernabéu); o “Member Box Office”, separador que já se encontrava no submenu *Members Service*, é o escritório de atendimento aos sócios, caso estes tenham algum problema com o cartão de sócio ou bilhete de época; em “Seat Assignement” está explicado que caso um titular do bilhete de época não possa comparecer a um jogo em casa, deverá contactar o clube (através de uma linha telefónica especializada para o efeito) que poderá assim vender um bilhete no lugar desse titular e maximizar a ocupação dos lugares designados a titulares de bilhetes de época. O titular do bilhete receberá um desconto, que será maior caso o seu bilhete seja vendido.

- O submenu *Arrangements* organiza-se em oito separadores correspondentes aos trâmites (condições) dos sócios, numa versão detalhada. Encontra-se informação referente à alteração de dados pessoais, conta bancária, cancelamentos, requisição de 2ª vida dos cartões, entre outras condições que podem ser relevantes para os sócios.
- O submenu *Benefits and Discounts* possui dois separadores: o primeiro referente aos benefícios e descontos dos sócios – o escritório que o Real Madrid dispõe para a resolução de problemas e dúvidas que os sócios possam ter (Member Box Office), o direito a receber as insígnias, o direito de preferência sobre a compra de bilhetes, entrada gratuita na tour ao estádio Santiago Bernabéu, nos treinos abertos ao público e ainda nos jogos em casa do Real Madrid Castilla, descontos na loja oficial, nas lojas associadas e nas atividades realizadas pela Fundação, e ainda a oferta (e envio ao domicílio) das revistas trimestrais Hala Madrid e Tiempo de Descuento. O segundo separador, “Delegate Members”, enumera as vantagens e descontos dos sócios compromissários, que para além dos já mencionados, têm ainda acesso às assembleias gerais do clube com direito a voto e a falar, acesso às sessões informativas que precedem as assembleias, visitas guiadas à Ciudad Desportiva, direito de preferência sobre a compra de bilhetes (mediante disponibilidade), direito a bilhetes duplos para os jogos do Real Madrid Castilla (em casa), para a tour ao estádio e ainda para os jogos no Palacio de los Deportes da equipa de basquetebol.
- O submenu *Regulations* contém todas as normas e regras de acesso ao estádio e as obrigações e responsabilidades dos espectadores, como por exemplo a não utilização de cartazes ou bandeiras que incitem a violência ou o racismo, não consumir bebidas alcoólicas, não entrar no estádio com armas ou material pirotécnico, entre outras normas essenciais que se seguidas, preservam a integridade do estádio e dos outros espectadores.

2.4 Manchester United

O *website* do Manchester United dispõe-se de uma maneira diferente dos dois *websites* anteriormente analisados, apresentando uma barra lateral com todos os conteúdos. A página de abertura (homepage) apresenta em grande plano as últimas notícias do clube (Today on Manutd.com), seguindo-se outras notícias (More News and Features), uma pequena promoção às páginas do Man Utd nas redes sociais (We All Follow United), e ainda outros artigos e histórias de interesse para os adeptos do clube (“Have You Seen This?” e “Most Read Stories”).

Figura 13 – Barra de navegação lateral



Na barra lateral, o primeiro tópico apresentado é “Home”, a página de abertura, seguindo-se de “Login & Sign-up”, onde é possível efetuar o registo no *website*, que dá acesso à totalidade dos conteúdos apresentados. Em “News & Features” estão inseridos 6 separadores, que incluem *Football News*, que inclui todas as notícias relacionadas com a equipa de futebol do Manchester United; *United Today*, que apresenta as últimas notícias do clube e que procura o envolvimento com os adeptos através das redes sociais ao solicitar que os fãs comentem as notícias; *Club News*, que apresenta notícias e campanhas em exercício pelo clube; *Exclusive Interviews*, que apresenta um conjunto de entrevistas realizadas a pessoas relacionadas com o Man Utd, como jogadores, ex-jogadores, entre outras; em *Features* encontram-se várias reportagens alusivas ao clube.

Fonte: *Website* oficial do
Manchester United -
<http://www.manutd.com/>

No tópico “Fixtures & Results” encontramos 6 separadores: *United 2014/15*, que mostra uma página com todos os jogos desta época, quer os já disputados quer um calendário com os jogos a disputar, bem como o local e a data a realizar; *Reports & Previews* inclui reportagens sobre os jogos já realizados e previsões dos jogos a realizar; *Live Match Blog* dispõe de comentários e relatos em tempo real, quando o Man Utd se encontra a realizar um jogo (existe ainda uma hiperligação para as páginas do Man Utd das redes sociais, promovendo os comentários nestas por parte dos adeptos do clube); em *League Table* podemos consultar a tabela classificativa da Barclays Premier League, a primeira liga de futebol profissional inglesa onde o Man Utd atua; *Other Fixtures & Results* apresenta o calendário de jogos de todas as competições em que o Man Utd atua; *Club Statistics* contém uma hiperligação para o website oficial de estatísticas do clube.

O tópico “Players & Staff” está dividido em 6 separadores que contêm informação dos membros e de todas as equipas do Man Utd: em *First Team* os jogadores da equipa principal; em *Under-21s*, notícias e a classificação da equipa de juniores; em *The Academy* notícias e a classificação da equipa de juvenis; em *The Manager* uma apresentação do treinador da equipa principal de futebol, o holandês Louis Van Gaal; *Coaching Staff* dá-nos a conhecer a equipa técnica ao dispor do plantel de futebol principal, com especial destaque dado a Ryan Giggs, ex-jogador e atual treinador adjunto de Louis Van Gaal; em *Legends* surgem dois separadores, um que contém a lista dos jogadores com mais jogos ao serviço do clube (com o 1º lugar a pertencer a Ryan Giggs), e outro com a lista dos jogadores com mais golos marcados (cujo líder é Sir Bobby Charlton).

O tópico “Tickets & Hospitality” inclui toda a informação relativa à compra de bilhetes para as bancadas e ainda para os camarotes, com opções que incluem serviços especiais (VIP), de catering, ou empresariais: o primeiro separador, *Executive Club*, tem uma ligação para um website que inclui todas as informações relativas aos pacotes relativos à compra de camarotes para empresas que queiram assegurar o seu lugar no “Teatro dos Sonhos”, com a duração de uma época, e com diferentes soluções para diferentes orçamentos e necessidades; *Matchday VIP Packages* também tem ligação direta para outro website, que contém toda a informação relativa pacotes VIP diferentes do Executive Club, pois existe a opção de assistir a apenas um jogo, mas que oferece um tratamento especial aos adeptos, que vai desde o contacto com jogadores e ex-jogadores ao serviço de uma refeição que inclui quatro pratos, ou ao serviço de champanhe e canapés à chegada ao camarote; *Ticket & Hospitality News* mantém informação

atualizada sobre a venda de bilhetes, ou sobre campanhas relativas às visitas ao estádio e museu (como por exemplo, a entrada gratuita no museu do clube durante o mês de dezembro); *Season Tickets* disponibiliza um formulário de candidatura à compra do bilhete de época para assistir a todos os jogos do Man Utd em Old Trafford; *Ticket Prices* apresenta informação relativa aos preços dos bilhetes, consoante o jogo e a bancada; *Seating Plan* disponibiliza um mapa das bancadas, em que é possível escolher um lugar e verificar a visibilidade a partir desse mesmo lugar; *Gift Ideas* mostra-nos várias opções de presentes para oferecer, como por exemplo um voucher de entrada no museu e tour ao estádio, ou ainda os pacotes para a inscrição de novos sócios; em *Buy Tickets* é possível comprar diretamente bilhetes para os jogos e para um lugar na garagem do estádio.

No tópico “Official Membership” encontramos informação relativa aos benefícios, pacotes e preços para ser sócio do clube: em Join Online é possível adquirir diretamente o pacote que permite a inscrição como sócio do clube; em Benefits encontra-se a lista de vantagens da associação oficial ao clube, que incluem a prioridade na compra de bilhetes, desconto nos bilhetes, lojas oficiais e no museu; e em Prices estão os preços alusivos à associação que variam consoante a idade do sócio (32£ para adultos, 27£ para jovens dos 16 aos 17 e adultos com mais de 65 anos, e 22£ para crianças com menos de 16 anos).

No tópico “Museum & Stadium Tour” está disponível informação sobre o funcionamento das visitas ao estádio e do museu: *Admission Prices and Opening Times* tem uma lista de preços e horário de abertura para a visita ao estádio e para o museu; em *Museum* encontra-se uma breve descrição da experiência no museu do clube; em *Stadium Tour* está descrita a visita guiada ao mítico estádio; em *Unique Tours, Experiences and Events* encontram-se as modalidades especiais das visitas ao estádio (“The Old Trafford Experience” inclui uma refeição no Red Café, a “Legend Tour” tem como guia da visita um antigo jogador do Man Utd, e a “*Leisure Cruise Tours*” inclui uma viagem de barco pelo canal de Manchester); em *Education* podemos consultar informação sobre a oferta de programas educativos para várias faixas etárias, em áreas que incluem a gestão, lazer e turismo, nutrição e saúde, ou novas tecnologias; em *Red Café* é apresentado um café/bar situado no estádio Old Trafford, do qual os clientes podem usufruir a seguir à visita guiada e ao museu; em *What’s On* são indicadas as exposições temporárias no museu do clube; este tópico dispõe ainda do separador *Maps & Directions* que indica a localização do estádio e as diferentes opções de deslocação (autocarro, metro, comboio e carro);

em *Virtual Tour* é apresentada uma animação em 3D dos pontos de interesse do estádio que fazem parte da visita guiada.

O tópico “Conference & Events” tem uma ligação com o *website* da United Events, empresa pertencente ao Manchester United que tem como core-business a organização de eventos em espaços pertencentes ao clube (Old Trafford), como por exemplo casamentos, jantares, festas e conferências. Neste *website* é possível consultar os espaços disponíveis e respetivos preços, bem como toda a oferta da United Events.

Figura 14 – United Events



Fonte: *Website* oficial da United Events
- <http://unitedevents-manutd.com/>

Em “Club Information” é possível consultar a história do clube organizada por década (*History by Decade*), os troféus ganhos (*Trophy Room*), informação sobre o desastre de avião que transportava a comitiva do Man Utd em 1958 (*Remember Munich*), e os contactos do clube (*Club Contacts*). Em *Corporate Social Responsibility* estão expostas as ações do Man Utd em em torno da responsabilidade social através de um conjunto de documentos, que abrangem áreas como a energia, o ambiente, a segurança, a sustentabilidade e a ação social; em *Fans’ Forum* encontramos as atas das reuniões de adeptos do clube, nas quais 15 adeptos de grupos que representam o espectro de adeptos que assistem aos jogos do Man Utd ao vivo se reúnem com membros oficiais do clube (como por exemplo, o Secretário oficial do clube, o Diretor de Operações, o Diretor de Relações Públicas e o Vice Presidente Executivo) para discutir assuntos relevantes para estes adeptos; em *Brand Protection* encontra-se informação relativa às marcas registadas que o Manchester United detém, bem como um texto com o intuito de sensibilizar os adeptos quanto à compra de produtos contrafeitos, em *Jobs at Man Utd* encontram-se as vagas disponíveis para os interessados em trabalhar para o clube; *Man Utd Soccer Schools* possui uma ligação para um website com informação sobre as escolas de futebol infantil do Man Utd; há ainda um separador com as questões mais frequentes dos adeptos, seguidas de uma resposta (*FAQs*).

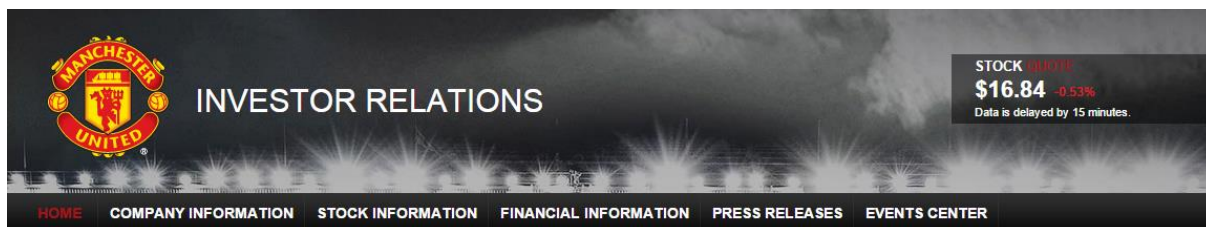
Em “Club Partners” podemos verificar quais os patrocinadores e parceiros oficiais do clube, a nível global (ex: AON, Chevrolet, Nike) e regional (ex: Honda – Tailândia, Achilles Radial – Indonésia, Gloops – Japão), bem como os patrocinadores no setor dos Media (ex: MEO – Portugal, BAKCell – Azerbaijão, Belgacom TV – Bélgica) e no setor financeiro (ex: BANIF – Malta, CCB – China, Shinhan – Coreia do Sul).

Em “Fanzone” surge uma área dedicada a quem não quer perder uma notícia sobre o Man Utd: em *Fan News & Blogs* encontram-se notícias redigidas pelos próprios adeptos do clube, que incluem relatos sobre experiências que tiveram e também conteúdo de blogs pertencentes a estes adeptos, como por exemplo artigos de opinião; *Messageboards* contém uma ligação para um fórum de discussão sobre assuntos do clube, como por exemplo os rumores de transferências ou prestações da equipa; *United:Live* contém informação sobre um evento a realizar em Bangkok, Jacarta, Joanesburgo e Pequim – territórios onde se estima que o Man Utd tenha 264 milhões de seguidores – que se divide no Football Festival (plataforma de entretenimento interativa que tem a duração de um dia, com a reprodução de um documentário sobre a história do clube, atuações musicais, eventos da Man Utd Soccer School, sessão de perguntas e respostas a uma lenda do clube) e no Red vs Red Legends Match, uma partida em que duas lendas do Man Utd se confrontam capitaneando duas equipas; em *Wallpapers* estão disponibilizadas imagens de alta resolução que adeptos podem utilizar como papel de parede para o ambiente de trabalho do seu computador; os *Local Supporters’ Clubs* são núcleos de adeptos que representam oficialmente o clube fora de Manchester e fora de Inglaterra, havendo mais de 200 em 24 países diferentes; *Magazine and Programme* contém uma ligação para em web site no qual é possível adquirir as revistas do Man Utd, United Review e Inside United; em *MU Photo Store* é possível encontrar fotografias de jogos, treinos, competições, do estádio, e ainda fotografias históricas, que podem encomendar-se em tamanhos grandes, pequenos, ou até impressas em canecas; *MBNA Red Rewards* é um cartão de crédito disponível para aos adeptos, que após fizerem pagamentos num valor superior a 50£, estão habilitados a ganhar um prémio “sem preço” (“*money can’t buy*” *experience*) que inclui uma sessão fotográfica e de autógrafos com a equipa, acesso a uma sessão de treino, visita guiada privada ao estádio e ao museu, e ainda um almoço no Red Café).

O tópico “Shopping” contém uma ligação para a loja online do Manchester United, e “Bet on Man Utd” contém uma aplicação da bwin que permite apostar nas competições em que o Man Utd está inserido. Em “MUTV” é possível encontrar a programação, preços e condições de adesão e ainda os apresentadores do canal de televisão oficial do clube. Em “Match & News Alerts” podemos verificar os diferentes tipos de alerta (via SMS) que o clube dispõe, bem como os preços e condições de adesão. Em “Social Media” podemos seguir a atividade do clube em todas as redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram e Google+) através de uma só plataforma. “Manchester United Foundation” contém uma ligação para um website onde é publicada toda a atividade da Fundação do clube, incluindo eventos, obras de caridade, envolvimento nas escolas, e ainda como informação sobre como ajudar. O tópico “Disabled Supporters” tem uma ligação para o website da MUDSA (Man Utd Disabled Supporters Association), uma associação cujo objetivo é assegurar os direitos dos adeptos com incapacidade motora, tendo já conseguido a construção de bancadas especiais com acessos adequados para estes adeptos.

O último tópico do website, “Investor Relations”, contém uma ligação para um website onde se podem encontrar todas as informações relevantes para investidores. Em *Company Information* podemos consultar uma pequena apresentação do clube aos investidores, incluindo a história, troféus, parceiros oficiais e receitas, bem como uma exposição do modelo de negócio e da estratégia, que passa pelo aumento de receitas e lucros, expandindo globalmente os negócios; em *Stock Information* encontramos os dados relativos às ações do Man Utd, cotadas na bolsa de Nova Iorque (New York Stock Exchange); em *Financial Information* podemos consultar os Relatórios & Contas dos últimos 3 anos, na sua versão anual e trimestral; em *Press Releases* estão os comunicados do clube enviados à imprensa e aos investidores, e em *Corporate Governance* temos os membros do Conselho Administrativo do clube (Board of Directors).

Figura 15 – Investor Relations



Fonte: *Website* oficial do Manchester United com informação para investidores -

<http://ir.manutd.com/>

2.5 As traduções disponíveis

Um dos pontos-chave e grande benefício dos clubes de futebol terem *websites* é a quantidade de mercados alternativos que se conseguem alcançar pela internet. Através da análise feita neste capítulo torna-se óbvio que há um grande esforço, principalmente por parte do Manchester United e do Real Madrid em atingir os principais mercados Asiáticos (China, Japão, Coreia do Sul, Indonésia) e do Médio-Oriente (Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos).

Um estudo realizado por Nantel & Glaser (2008) revela que não basta uma boa tradução não é suficiente para o *website* estar totalmente adaptado a um país ou uma cultura, sendo em média considerado pouco “amigável” (na ótica da utilização) ou intuitivo.

Tabela 1 – Traduções Disponíveis nos *websites* analisados

Traduções Disponíveis	Real Madrid 	Manchester United 	Bayern de Munique 
Inglês 	X	X	X
Português 	X		
Francês 	X	X	
Espanhol 	X	X	X
Alemão 			X
Mandarim 	X	X	X
Japonês 	X	X	X
Árabe 	X	X	X
Russo 			X
Coreano 		X	
Indonésio 	X		
Bávaro 			X

Fonte: *Websites* oficiais dos clubes analisados

É também recomendado – para assegurar uma boa tradução e que os significados das palavras não são alterados ou mal interpretados – fazer as traduções sempre a partir da língua original do *website*. Se se pretender apresentar várias traduções, este processo deve ser repetido para cada língua (Harrison-Walker, 2002).

Utilizando o *website* do Real Madrid como exemplo: a língua original da página é o espanhol, pelo que todas as traduções (português, francês, mandarim, japonês ou árabe) devem ser feitas a partir do espanhol, e nunca a partir do inglês.

2.6 A presença nas Redes Sociais

Cada vez mais importante como ferramenta de comunicação dos clubes, as redes sociais permitem uma interação direta com os seus adeptos. Desde o aparecimento da Internet – mais concretamente com a chegada da web 2.0 – o mundo da comunicação sofreu transformações radicais, dando a ideia que a partir deste momento a tecnologia e comunicação iriam evoluir “de mãos dadas” (González, 2012).

Nos últimos anos, as redes sociais deram início a uma revolução na promoção dos produtos, serviços e marcas, pois facilitam tanto a comunicação entre as empresas e os consumidores, como a troca de informação entre consumidores. Este segundo papel das redes sociais pode ser visto como uma extensão da tradicional comunicação *word-of-mouth*, pelo que as empresas têm de ter um cuidado extra na sua comunicação e no tratamento dos consumidores.

Havendo este elemento extra no *marketing-mix* das empresas, é crucial haver uma cuidada coordenação, para que a informação transmitida através das redes sociais seja consistente com os valores da empresa (Mangold & Faulds, 2009). A tabela de seguida apresentada contém a distribuição dos três clubes em estudo pelo mundo das redes sociais.

Tabela 2 – Redes sociais dos clubes analisados

Redes Sociais	Real Madrid 	Manchester United 	Bayern de Munique 
Facebook 	X	X	X
Twitter 	X	X	X
Instagram 	X	X	X
Google+ 	X		
YouTube 	X		
Tencent 			X
Sina Weibo 			X
Line 	X		
Pinterest 		X	

Fonte: *Websites* oficiais dos clubes analisados

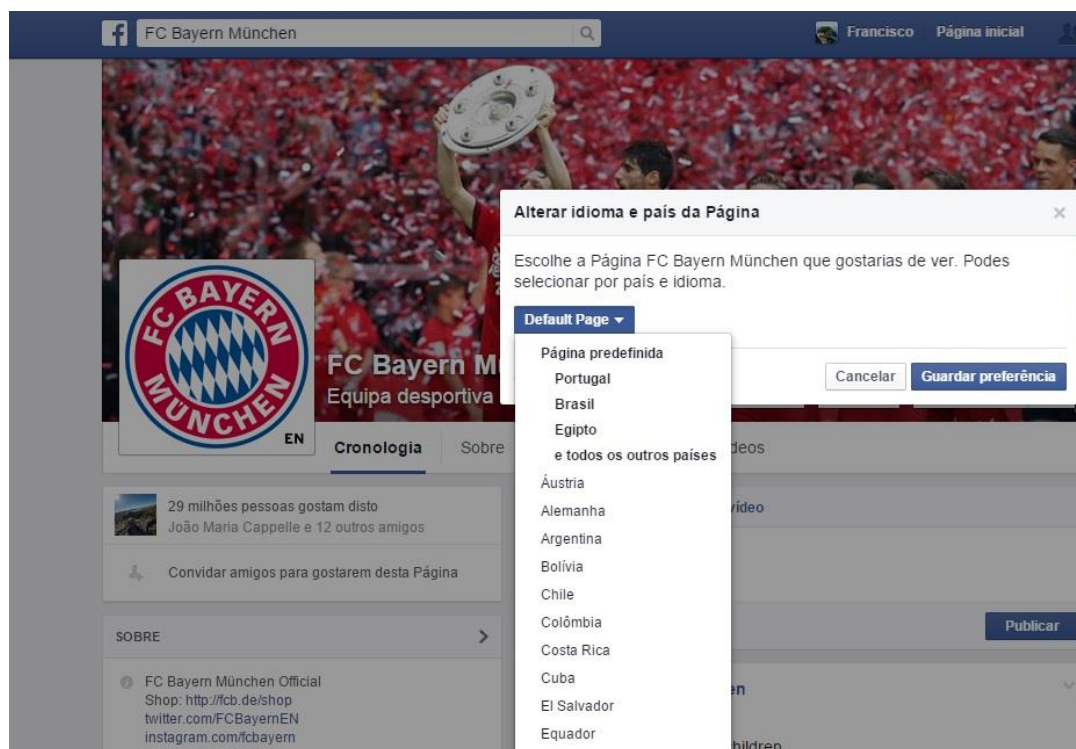
2.7 Conclusões

Depois da análise dos *websites* dos três clubes podemos verificar que as estratégias e instrumentos de internacionalização dos clubes não estão discriminadas, o que nos leva a tirar ilações. Em termos de comunicação, o instrumento preferido dos clubes analisados é claramente a utilização das redes sociais.

O Manchester United tem a atividade mais focada nas redes sociais de maior expressão mundial (Facebook, Instagram e Twitter), enquanto o Real Madrid e Bayern de Munique diversificam a sua atividade por redes sociais naturais de países onde querem ganhar expressão: Line (Japão), Sina Weibo (China) e Tencent (China).

O Facebook oferece uma funcionalidade que permite aos clubes enviar publicações diferentes aos utilizadores de países diferentes, que é fulcral para a estratégia de comunicação dos clubes. O Bayern utiliza esta funcionalidade, mas o Manchester United prefere comunicar apenas em inglês e o Real Madrid publica na mesma mensagem em espanhol e inglês.

Figura 16 – Comunicação personalizada através do Facebook



Fonte: Facebook oficial do FC Bayern - <https://www.facebook.com/fcbayern>

A outra grande “arma” utilizada para a internacionalização destes gigantes é a realização de digressões nos países alvo. Para a pré-época de 2015/2016, o Bayern de Munique tem marcada uma digressão na China⁸ onde jogará em Pequim, Shangai e Guangzhou contra o Valência, Inter de Milão e Guangzhou Evergrande (respetivamente). O Real Madrid, para além de também se deslocar à China (Guangzhou frente ao Inter de Milão e Shangai contra o AC Milan), terá jogos na Austrália, em Melbourne, contra o Manchester City e a AS Roma⁹, disputando as edições chinesa e australiana da Internacional Champions Cup. Já o Manchester United desloca-se aos Estados Unidos da América¹⁰ onde irá defrontar o Club America em Seattle, os San José Earthquakes em Berkeley, o Barcelona em Santa Clara e o Paris Saint-Germain em Chicago para a versão norte americana da International Champions Cup.

⁸ <http://www.fcbayern.de/en/news/news/2015/2015-summer-schedule-china-tour-250515.php>

⁹ http://www.marca.com/2014/11/24/futbol/equipos/real_madrid/1416823900.html

¹⁰ <http://www.manutd.com/en/Tour2015>

Estes dois instrumentos têm uma complementaridade que os torna essenciais para a internacionalização das marcas dos clubes. Repare-se que para além das já habituais visitas na pré-época, os clubes mantêm uma relação com os adeptos locais através das redes sociais. E com isto só há aspetos positivos, pois ao alargarem a base de adeptos nestes mercados não só se obtêm receitas diretas destas ações (venda de camisolas, *merchandising*, pagamento de prémios e patrocínios).

É no médio e longo prazo que se encontra o verdadeiro lucro: como o interesse destes novos adeptos aumenta, os seus países terão mais interesse em adquirir os direitos de transmissão dos jogos, o que vai levar ao aumento das receitas dos detentores destes direitos. Normalmente os clubes de futebol vendem os seus direitos televisivos em conjunto com todos os clubes da sua Liga (não é o caso do Benfica, por exemplo), sendo depois as receitas repartidas entre os participantes.

Poderá ser posta a questão do Bayern, Real Madrid e Manchester United não colherem a totalidade das receitas que proporcionam, mas tendo em conta os valores dos direitos televisivos das ligas em que estes clubes participam podemos concluir que estas campanhas têm sido muito proveitosas.

Na época de 2013/14, a Premier League (Campeonato Nacional de Inglaterra) foi a liga que mais receitas gerou no mundo do futebol, num total de €3,9 mil milhões (54% deste valor refere-se à venda de direitos de transmissão televisiva), um aumento de 32% relativamente ao ano anterior (Deloitte, 2015). A Bundesliga (Campeonato nacional da Alemanha) consolidou a segunda posição no *ranking* das receitas ao arrecadar €2,3 mil milhões, um aumento de 13%. Já a La Liga (Campeonato Nacional de Espanha) atingiu os €1,9 mil milhões, um aumento de 3%.

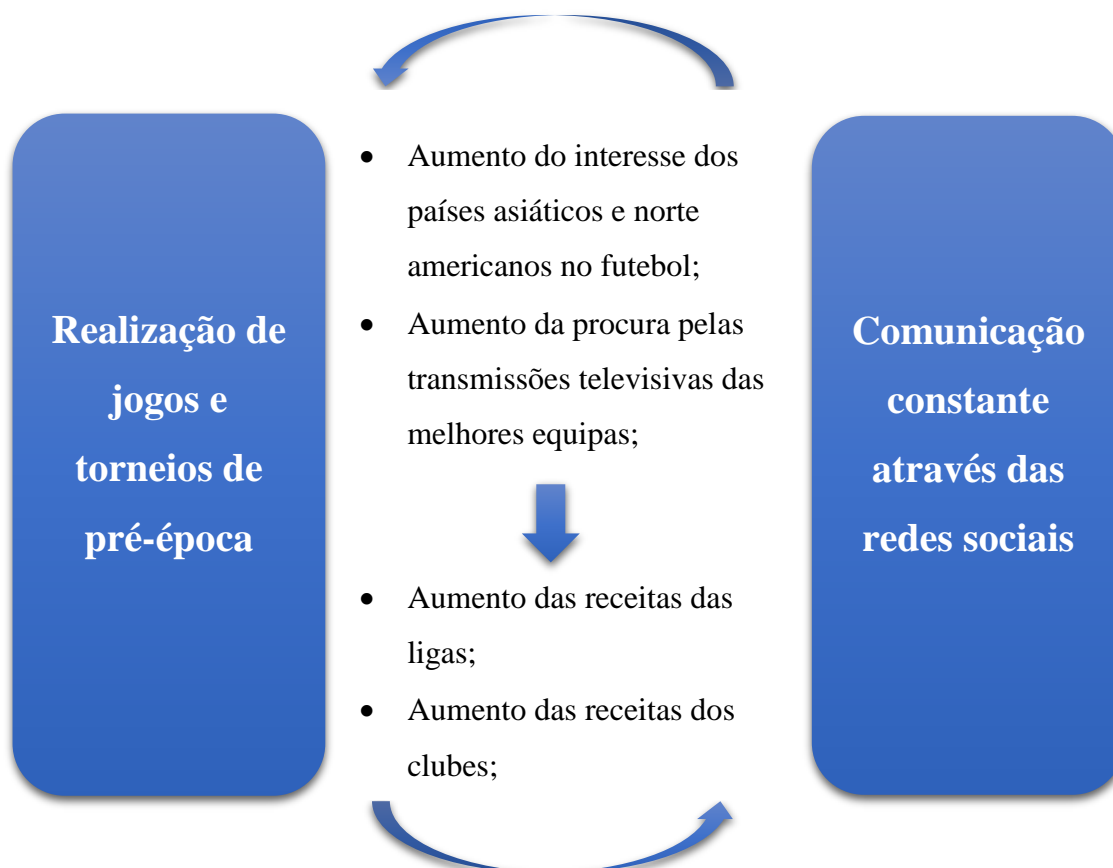
O facto da venda dos direitos televisivos ser uma elevada e crescente parte das receitas totais das ligas é um indicador positivo relativamente às estratégias de internacionalização dos clubes destas ligas. O aumento da procura pelos jogos da Premier League, Bundesliga e La Liga em países como China, Tailândia, Malásia ou até mesmo nos Estados Unidos da América (em que o interesse pelo futebol europeu é muito alto e continuamente crescente) leva ao aumento das receitas repartidas pelos clubes a ela pertencentes, e nos dias de hoje as receitas televisivas constituem importantes parcelas das receitas totais dos clubes (Deloitte, 2015).

Figura 17 – Receitas das ligas inglesa, alemã e espanhola



Fonte: Deloitte (2015)

Figura 18 – Efeitos da Internacionalização nos clubes de futebol



Fonte: Elaboração própria

3. A Herança da História – Um caso único

3.1 Introdução

Neste capítulo será apresentado o caso único de internacionalização do SLB na década de 60 e será feita uma contextualização histórica necessária para compreender o fenómeno. Desde o aparecimento do desporto no início do século à glória europeia, o Benfica passou por várias dificuldades e por um período em que o domínio por parte do seu maior rival – Sporting Clube de Portugal – foi mais acentuado. Através do *website* “Wiki Sporting” foi possível obter informação detalhada para as décadas de 40 e 50, pelo que este *website*, através do cruzamento de várias fontes, conseguiu eliminar bastantes erros ou imprecisões destas.

3.2 A fundação e os primeiros anos

3.2.1 O Nascimento de um Gigante

No dia 28 de Fevereiro de 1904, depois de um treino matinal na zona de Belém, um grupo de amigos que tinha por hábito jogar futebol, desporto ainda com pouca força em Portugal, concretizaram uma ambição que tinham, e que discutiam há já vários meses.

Este grupo era constituído pelo grupo dos Catataus, pelos irmãos Rosa Rodrigues, Manuel Goullade e Daniel dos Santos Brito (empregados da Farmácia Franco) e ainda um grupo de ex-Casapianos (Associação do Bem). A seguir ao almoço reuniram-se na Farmácia Franco, nº 20 da Rua de Belém, para pôr então em prática o que tinham vindo a discutir. Esta ideia consistia na criação de um clube de Futebol, desporto que aos poucos ia conquistando adeptos e praticantes em Portugal. Foi-lhe dado o nome de Sport Lisboa, e era assim que começava a história de um clube Glorioso que hoje conhecemos como Sport Lisboa e Benfica.

Para além dos participantes no treino de futebol desse dia juntaram-se mais sócios, que têm o seu nome imortalizado na ata da reunião que marcou o nascimento do SLB, redigida por Cosme Damião. Nesta ata foi também criada a comissão administrativa presidida por José Rosa Rodrigues, em que Daniel Santos Brito era o secretário e Manuel Goullade o Tesoureiro. Na lista de sócios fundadores figuravam Abílio Meireles, Amadeu Rocha, António Rosa

Rodrigues, António Severino, Cândido Rosa Rodrigues, Carlos França; Daniel Brito, Eduardo Corga, Francisco Calisto, Francisco Reis, João Inácio Gomes, João Goulão, Joaquim Almeida, Joaquim Ribeiro, Jorge Augusto de Sousa, Jorge da Costa Afra, José Linhares, José Rosa Rodrigues, Manuel Gourolade, Manuel França, Raul Empís, Henrique Teixeira, Vigílio Cunha e Cosme Damião.

Na ordem de trabalhos desta primeira reunião, foi dada prioridade à definição dos símbolos do clube, como o seu equipamento, o emblema ou o lema. O primeiro equipamento do Sport Lisboa tinha a camisola aos quadrados vermelhos e brancos, mas um ano mais tarde viria a mudar para totalmente vermelhas, com calções brancos e meias pretas. O símbolo incluía uma bola de futebol (símbolo do desporto que motivou a criação do clube), uma águia (símbolo da elevação da dimensão do clube) e ainda o lema do clube, a frase em latim “E Pluribus Unum” (em português: “De todos, um”), que simboliza a união e o espírito de equipa.

Figura 19 – Primeiro símbolo do Sport Lisboa



Fonte: Casa Benfica
(2010)

Foi no dia 1 de Janeiro de 1905 que o clube se estreou, numa partida disputada nas Salésias contra o Campo de Ourique, que o Sport Lisboa venceu por 1-0.

O facto de o Sport Lisboa não ter um campo de futebol fixo tirava alguma tranquilidade à equipa, pelo que em 1908 foi aprovada em assembleia a fusão do clube com o Grupo Sport Benfica, passando o clube a chamar-se Sport Lisboa e Benfica.

O Grupo Sport Benfica, fundado em 1906, era um clube dedicado a outras modalidades desportivas, com particular ênfase no ciclismo, e tinha uma dimensão bem mais pequena que o Sport Lisboa. Mas tinha, no entanto, um ativo valioso (mesmo sendo arrendado) – o Campo da Feteira, sendo este o principal interesse do Sport Lisboa na junção dos dois clubes. Para além do nome alterou-se também o símbolo do clube, através da adição de uma roda de bicicleta.

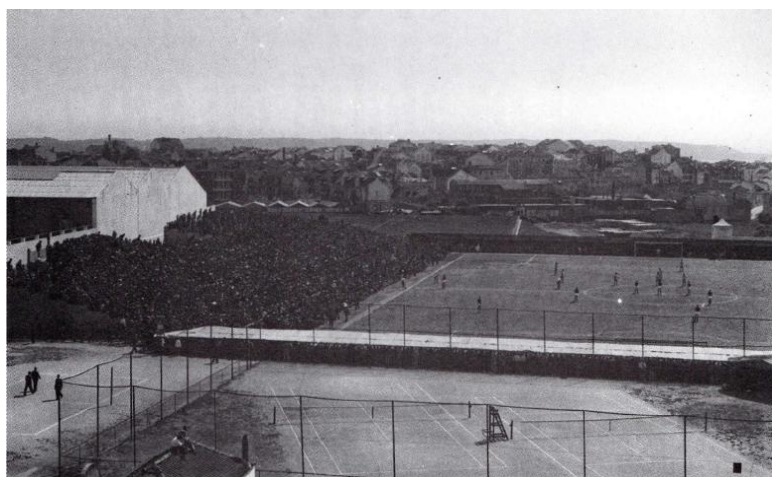
3.2.2 Os Primeiros obstáculos

O proprietário do campo da Feiteira atualizou a renda para um valor impagável, o que leva o SLB a abandoná-lo e a mudar-se novamente, desta vez para a zona de Alcântara. Em 1913 o SLB mudou-se novamente, desta vez para um campo arrendado em Sete-Rios, depois de muito trabalho por parte dos apoiantes do clube para tornar o campo “jogável”.

Em 1916 o SLB une-se ao Clube Desportos de Benfica, não alterando o seu nome, para tentar resolver o recorrente problema dos campos. O CDB tinha um campo na zona de Benfica, que o SLB começou a usufruir.

Nesta altura o problema com os campos era reconhecido pela direção, presidida por Bento Mântua (e na qual figurava Cosme Damião), que se empenhava em arranjar uma solução. Esta solução teria de passar pela construção ou compra de um campo próprio, visto que as mudanças tiveram sempre origem nas incompatibilidades com os donos dos campos. Através da ajuda dos sócios e de um empréstimo bancário, o Benfica conseguiu adquirir um terreno nas Amoreiras e construir nele o seu primeiro campo de futebol. No dia 13 de Dezembro de 1925 era inaugurado o Estádio das Amoreiras frente ao Casa Pia, com 15000 adeptos nas bancadas. Depois de duas décadas de luta o Benfica tinha finalmente um campo de futebol próprio e não dependia da vontade dos senhorios para nele permanecer.

Figura 20 – Estádio das Amoreiras



Fonte: Casa Benfica (2010)

Mas a meio da década de 1930, o Governo Português decidiu que a nova autoestrada que ligava Lisboa ao Estádio Nacional teria de passar exatamente em cima do Campo das Amoreiras, tendo o Benfica sido obrigado a abandonar o campo que construiu depois de tanto trabalho e sacrifício dos seus sócios e apoiantes. Depois de ser devidamente indemnizado e de ter visto as opções alternativas apresentadas pelo Governo e pela Câmara Municipal de Lisboa, era altura de mudar novamente de “casa”. A solução encontrada, mas apenas temporária, foi o antigo estádio do Sporting, o Estádio do Campo Grande, no qual o Benfica disputou o seu primeiro jogo a 5 de Outubro de 1940 frente ao Sporting.

Apesar de ter sido uma solução temporária, o Benfica acabou por jogar no Campo Grande por mais de uma década. Só no final dos anos 40 é que a Câmara Municipal de Lisboa apresentou ao Benfica os terrenos onde poderia construir o seu campo, terrenos estes situados entre Carnide e Benfica. Mas nesta altura, a envergadura do clube não exigia apenas um campo, mas um estádio de futebol. E foi em 1953 que se iniciou a construção do Estádio da Luz, emblemático estádio que iria ser o palco de grandes jogos e grandes momentos de glória do Sport Lisboa e Benfica, por aproximadamente 50 anos. Foi inaugurado a 1 de Dezembro de 1954 num jogo contra o Futebol Clube do Porto. Era o fim de meio século de problemas com as infraestruturas.

Figura 21 – Inauguração do Estádio da Luz (1954)



Fonte: estadio.no.sapo.pt

Para além das recorrentes dificuldades com os campos, o Benfica deparou-se inúmeras vezes com a deserção de jogadores para outros clubes, maioritariamente para o Sporting, o que nos leva a concluir que este terá sido um dos fatores iniciais desta histórica rivalidade.

3.3 Os anos 40 e 50 – Um domínio Verde e Branco

As décadas de 1940 e 1950 ficaram marcadas nos livros de história pelo domínio que o Sporting Clube de Portugal exerceu sobre a concorrência, tendo conquistado dez títulos de campeão nacional e quatro Taças de Portugal nestes vinte anos.

Na inauguração do Estádio Nacional, hoje mais conhecido como Estádio do Jamor, o Sporting bate o Benfica por 3-2, no dia 10 de Junho de 1944. Em mais um capítulo da longa história de “Derbies” entre as duas equipas de Lisboa, numa altura em que a rivalidade estava em fase crescente, o Sporting levava a melhor e deixava sérios avisos sobre a era que se avizinhava.

O expoente mais elevado deste domínio foi o período em que o Sporting conquistou sete campeonatos nacionais em oito possíveis, no período entre 1946-47 e 1953-54. Foi a primeira equipa da história do futebol português a conquistar quatro campeonatos seguidos (o tetra campeonato).

Nesta equipa do Sporting alinharam, entre 1946 e 1949, cinco jogadores que iriam marcar a história do clube. Eram eles António Jesus Correia, Manuel Vasques, Albano, Peyroteo, e José Travassos, apelidados de “Cinco Violinos” por João Tavares da Silva, conceituado jornalista desportivo que mais tarde viria a tornar-se treinador do Sporting. Na época de 1946/47 o Sporting estabeleceu um recorde que muito pouco provavelmente poderá ser batido: a equipa comandada pelos cinco violinos marcou 123 golos nas 26 jornadas do campeonato nacional, uma média de quase cinco golos por jogo, e Peyroteo conquistou a incrível marca de 43 golos em apenas 19 jogos.

Figura 22 – Os Cinco Violinos



Fonte: wiki Sporting (2015)

O Sporting foi também convidado a participar em quatro das oito edições da Taça Latina, uma competição em que um clube representativo de Portugal, Espanha, Itália e França disputavam o troféu. No verão de 1954 o Sporting realizou a sua primeira digressão em África, tendo visitado Angola, Moçambique e África do Sul.

A meio da década de 1950 esta superioridade começou a esbater-se e os rivais Benfica e Porto conseguiram acompanhar o elevado nível imposto pela lendária equipa dos cinco violinos, pelo que na segunda metade dos anos 50 o Sporting conquistou apenas um campeonato. Mas na época de 1955/56, apesar de não ser o campeão em título era o clube de maior dimensão em Portugal e foi convidado para participar na primeira edição da Taça dos Clubes Campeões Europeus, empatando com o Partizan de Belgrado a três bolas, numa partida disputada no Estádio Nacional.

No dia 13 de Agosto de 1955, o violino José Travassos alcançou um feito inédito no panorama nacional: foi o único português a jogar pela Seleção da Europa, numa partida em Belfast contra a seleção da Inglaterra, num jogo de celebração do centenário da introdução oficial do Futebol na Grã-Bretanha. A sua exibição foi bastante elogiada pelos jornais da altura e ganhou o apelido de “Zé da Europa”, e esta será outra grande prova que o Sporting era a equipa mais conceituada em Portugal, fruto destes anos dourados.

Figura 23 – Inauguração do Estádio José de Alvalade (1956)



Fonte: wiki Sporting (2015)

Este período culminou com a construção do Estádio José de Alvalade, inaugurado a 10 de Junho de 1956 (ano em que o clube celebrou os 50 anos de existência), com capacidade para 50000 pessoas. Veio substituir o Estádio do Lumiar (Stadium de Lisboa), onde o Sporting jogava desde 1937. O projeto de construção do novo estádio havia sido aprovado em 1954 e depois da angariação de fundos era realizado o sonho da massa adepta e a associativa do clube (que já ultrapassava os 22000 sócios, a maior de Portugal).

3.4 Anos 60 e 70 – Uma Era Gloriosa

3.4.1 A Preparação

Como explicado no ponto anterior, as décadas de 40 e 50 não foram de particular sucesso futebolístico para o Benfica, mas apesar disso o clube nunca deixou de tentar melhorar e evoluir a sua estrutura e o seu *modus operandi*.

Figura 24 – Otto Gloria



Joaquim Ferreira Bogalho, presidente do Benfica à data de 1954, sabia que era necessária uma mudança para inverter a série vitoriosa do rival Sporting e foi então que contratou Otto Gloria para treinador da equipa principal do Benfica. Com Otto Gloria veio um conjunto de ideias específicas, baseadas no treino e na disciplina, que viriam a revolucionar o funcionamento do próprio clube. Foi criado o “Lar do Jogador”, uma casa em Benfica onde habitavam os jogadores e onde trabalhavam funcionários do clube cuja função era preparar os jogadores para a competição.

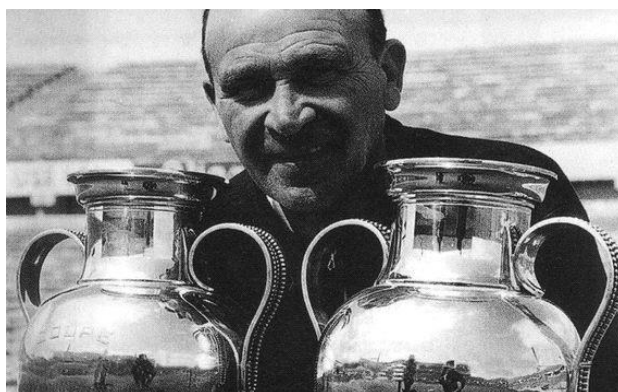
Fonte: Wikipedia

Nesta altura o Benfica investia também nas camadas jovens, ganhando sete vezes o Campeonato Nacional de Juniores entre 1955 e 1963. Os resultados das mudanças e investimento praticados na década de 50 estariam à vista mais cedo que o esperado.

3.4.2 À Conquista da Europa

Em 1959, depois de uma difícil reforma e de um período com poucos títulos ganhos, o Benfica contrata o então treinador do FC Porto, o húngaro Béla Guttmann, que acabava de ser campeão com os nortenhos. Na sua primeira época consegue repetir o feito e sagra-se campeão nacional pelo Benfica, apurando conseqüentemente o clube para a sexta edição da Taça dos Campeões Europeus, na época de 1960/61. Até então, nunca uma equipa portuguesa passara da primeira eliminatória

Figura 25 – Béla Guttmann



Fonte: SerBenfiquista.com

Depois de eliminar o Hearts (Escócia), o Ujpest (Hungria), o Ahrus (Dinamarca) e o Rapid de Viena (Áustria), o Benfica chegava à final contra o Barcelona (Espanha), que tinha eliminado o todo-poderoso Real Madrid, que até então tinha conquistado as cinco Taças dos Campeões Europeus. Na final realizada a 31 de Maio de 1961, em Berna, o Benfica bate o Barcelona por 3-2, sagrando-se Campeão da Europa. Nesta equipa alinharam Mário Coluna e Joaquim Santana, jogadores nascidos em Moçambique e Angola, respetivamente.

Figura 26 – A Primeira Taça dos Campeões



Fonte: Website oficial da UEFA –

Porém, o auge futebolístico do clube seria conquistado na época seguinte. Chegava a Lisboa, depois de uma conturbada transferência, Eusébio da Silva Ferreira, natural de Lourenço Marques (hoje Maputo), e estreou-se numa partida de carácter particular frente ao Atlético

O Campeão Europeu Benfica entrava em campo para defender o seu título e na primeira eliminatória bateu o Áustria de Viena. Seguiram-se as vitórias contra o Nuremberga (Alemanha) e o campeão inglês em título, o Tottenham. No dia 2 de Maio de 1962, em Amsterdão, estava pela frente o Real Madrid. Costa Pereira, Mário João, Ângelo, Germano, Fernando Cruz, Mário Coluna, António Simões, Cavém, José Augusto, Eusébio e José Águas foram os escolhidos por Béla Guttmann, e apesar de terem ido para intervalo a perder por 2-3 conseguiram a reviravolta, conquistando uma vitória histórica por 5-3. Depois do golo do empate marcado por Mário Coluna, Eusébio assume o protagonismo e marca dois golos em apenas três minutos. O africano mostrava-se aos europeus ao mais alto nível sem precisar de tempo para a adaptação.

Figura 27 – Os bicampeões Europeus



Fonte: Malheiro (1998)

3.4.3 À Procura da Terceira

Depois do bicampeonato Europeu, o Benfica conseguiu alcançar a final por mais três ocasiões, mas falhou a conquista do troféu em todas elas. Em 1962/63, quando era pela primeira vez favorito numa final vacilou frente aos italianos do AC Milan, onde figuravam Maldini, Trapattoni e Rivera, numa derrota por 1-2, no mítico estádio de Wembley, em Londres.

Na temporada de 1964/65 o adversário na final era mais uma vez italiano, o Inter de Milão. O jogo foi disputado no estádio do Inter (San Siro), pelo que desta vez a tarefa adivinhava-se difícil. E assim foi, no dia 24 de Fevereiro de 1965 o Benfica perdeu a sua quarta final europeia por 1-0.

Em 1967/68 regressou ao clube o treinador brasileiro Otto Glória, levando o clube à quinta final europeia. O regresso ao estádio de Wembley voltou a não ser feliz, e frente ao Manchester United de Bobby Charlton e George Best, o Benfica perdeu por 4-1 após prolongamento. Apesar das finais perdidas o Benfica cimentava o seu nome entre os grandes clubes Europeus e era um clube de referência com jogadores de topo.

3.4.4 O Domínio Interno

Nestas duas décadas o Benfica foi Campeão Nacional por treze vezes e conquistou ainda cinco taças de Portugal. Ao longo da década de 60, Eusébio vai-se afirmando como a estrela da equipa: para além da atitude mostrada dentro e fora dos relvados, de garra, ambição e de uma particular humildade, Eusébio mostra resultados e conduz o Benfica a um período de hegemonia interna único na história do clube.

Entre as épocas de 1963/64 e 1976/77 o Benfica conquistou o Campeonato Nacional por doze vezes, sendo que o Sporting foi a única equipa que se intrometeu nesta série assombrosa. Neste período, o “tricampeonato” foi conquistado por quatro vezes. A época de 1972/73 ficou para a história quando Jimmy Hagan, ao leme dos “encarnados”, conquistou o campeonato nacional com o recorde (que ainda hoje persiste) de 28 vitórias e 2 empates em 30 jogos.

Figura 28 – Jimmy Hagan



Fonte: Casa Benfica (2010)

3.5 Unir Portugal às Colónias Ultramarinas

3.5.1 Portugal Colonial

Todas as particularidades do contexto onde o Benfica e Portugal estavam inseridos deram origem a um fenómeno único no mundo do Futebol. O país vivia num regime ditatorial e possuía várias colónias em África, embora o regime se recusasse a vê-las como colónias, mas sim como parte integrante de um Portugal inter-racial e pluricontinental.

A conquista do bicampeonato Europeu foi o auge da história do Benfica, até agora. Mais que um clube, era uma razão de apelo ao Patriotismo, era (e ainda hoje é) parte da identidade de muitos Portugueses, principalmente dos que estão fora do país. Salazar, mesmo não sendo adepto da modalidade, viu nesta conquista uma boa oportunidade para promover Portugal ao estrangeiro, que condenava o Estado Novo por manter as suas colónias.

O facto de o Benfica alinhar com jogadores portugueses mas nascidos nas colónias ultramarinas como Mário Coluna (Moçambique), Joaquim Santana (Angola) e Eusébio (Moçambique), aliado a todo o sucesso por eles alcançado resultou num grande aumento de popularidade do Benfica nestas províncias ultramarinas.

Este período coincidiu com o início da Guerra Colonial Portuguesa, que se iniciou devido ao desejo de independência de Angola, Guiné-Bissau e Moçambique. O impacto cultural do Benfica é bem claro quando observamos que era o único elo de ligação entre as duas partes envolvidas na guerra.

Citando António Lobo Antunes: “Quando o Benfica jogava, púnhamos os altifalantes virados para a mata, e assim não havia ataques. Parava a guerra. Até o MPLA (Movimento Popular de Libertação de Angola) era do Benfica. Era uma sensação ainda mais estranha porque não faz sentido estarmos zangados com pessoas que são do mesmo clube que nós. O Benfica foi, de facto, o melhor protetor da guerra.”

3.5.2 O “Fenómeno Eusébio”

Começavam também a existir pressões externas, por parte de outros países europeus, para que Portugal concedesse a independência às suas colónias. Salazar estava “orgulhosamente só” nesta luta, e tentava utilizar todos os recursos à sua disposição para sustentar a sua visão. E um dos recursos encontrados foi Eusébio, e por consequente, o Benfica.

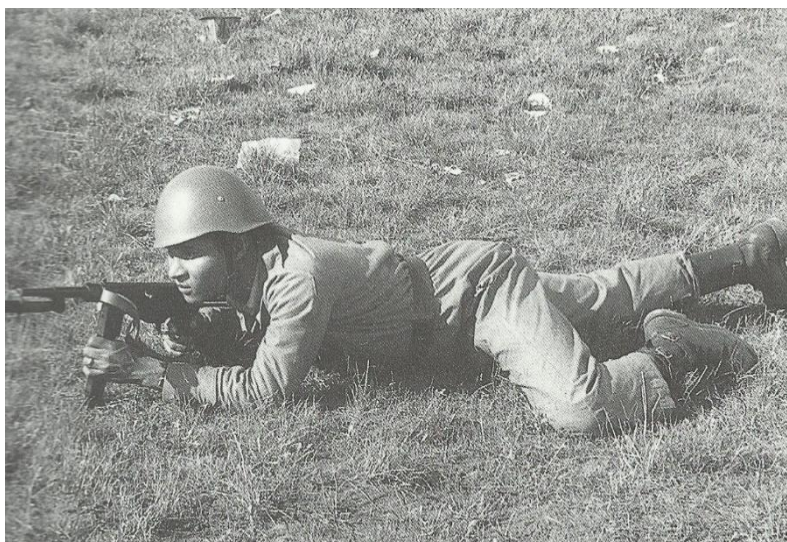
Figura 29 – Eusébio com Salazar



Fonte: Malheiro (1998)

O Estado Novo chegou mesmo a impedir uma transferência de Eusébio para o estrangeiro porque ainda não tinha cumprido o serviço militar obrigatório. Em 1963 Eusébio incorpora o Exército Português e a sua atividade militar é fotografada e utilizada como propaganda. Eusébio era visto como o exemplo perfeito de integração dos negros no Portugal de Salazar: vindo de origens humildes, valoriza o trabalho e a família, eleva o nome de Portugal através do seu trabalho (principalmente através da segunda Taça dos Campeões Europeus e da campanha de Portugal no Mundial de 1966), e apesar de toda a sua fama e notoriedade nunca se esquece do seu “lugar social”.

Figura 30 – Eusébio “ao serviço da nação”



Fonte: Malheiro (1998)

Todo este “fenómeno Eusébio” permitiu ao Benfica ganhar uma base de adeptos nas colónias, que se mantém até aos dias de hoje. Trata-se de um caso de “Internacionalização automática”, talvez único no Mundo do Futebol, que permite ao Benfica gozar de um estatuto inalcançável por qualquer outro clube português junto das ex-colónias, particularmente de Angola e Moçambique.

Aliando este caso ao facto de Angola e Moçambique terem, em conjunto, uma população a rondar os 45 milhões e de serem duas economias emergentes, tornam estes mercados apetecíveis para a capitalização da popularidade do Benfica

4. Mãos à Obra – Cinco projetos de Internacionalização

Depois da revisão bibliográfica sobre os temas abordados, do *benchmarking* realizado aos clubes de topo e da explicação da história de internacionalização automática do Benfica, interessa operacionalizar e colocar em prática tudo o que foi apreendido.

Neste capítulo será apresentado um “pacote” de cinco projetos específicos no âmbito da internacionalização da marca “Sport Lisboa e Benfica”, projetos estes que têm como objetivo a captação de novos adeptos no estrangeiro, bem como a capitalização da relação já existente com os adeptos angolanos e moçambicanos, pelas razões apontadas no capítulo “3.5 – Unir Portugal às Colónias Ultramarinas”.

Este pacote será dividido em duas partes: a primeira apresenta os projetos propostos para implementar em Angola e Moçambique direcionados para os já adeptos africanos; a segunda parte apresenta os projetos propostos para outros países, mais focados no fortalecimento da marca e na angariação de novos adeptos.

4.1 Os Mercados Angolano e Moçambicano

A história não deve ser o único fator a ter em atenção aquando da realização de uma estratégia de internacionalização. Tendo este facto em conta, será seguidamente realizada uma análise macroeconómica aos mercados de Angola e Moçambique. Os dados foram fornecidos pela AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal).

4.1.1 Angola

Com uma população de cerca de 21,5 milhões de habitantes, o país presidido e governado por José Eduardo dos Santos é atualmente uma das economias emergentes a observar atentamente. Depois de em 2002 ter saído de uma dura e desgastante guerra civil que durou 27 anos, Angola tem-se afirmado como uma das maiores potências da África Subsariana e um dos países com maior crescimento no mundo.

O petróleo, principal recurso natural de Angola, representa aproximadamente 45% do PIB (Produto Interno Bruto) e constituiu, em 2013, 97% das exportações totais do país e a sua extração está a cargo da empresa estatal Sonangol. A economia angolana é extremamente dependente do preço do barril de petróleo, e a queda deste no último ano teve um impacto negativo na balança comercial e também no PIB. Estima-se que em 2015 a taxa de crescimento do PIB desça dos 5,8% para os 4,4%¹¹. Angola tem um PIB *per capita* com base na Paridade do Poder de Compra (PPC) de \$7736,2¹²

Não obstante dos factos apresentados, Angola continua a representar um mercado atrativo. O futebol é o desporto e o conteúdo televisivo preferido pelo povo angolano (Nielsen, 2012), e para além da grande simpatia e afeição ao Benfica, há também uma comunidade de emigrantes portugueses que não podemos ignorar.

4.1.2 Moçambique

Dois anos depois do final da Guerra Colonial Portuguesa em 1975, e à semelhança de Angola, Moçambique também sofreu com uma guerra civil entre a FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique) e a RENAMO (Resistência Nacional Moçambicana), que só teve fim em 1992. Desde então que o país teve uma evolução significativa a nível económico mas também a nível social. Por exemplo, a percentagem de crianças inscritas no ensino primário, que em 2003 rondava os 69% é hoje de 100% (Carroll, 2014).

Moçambique tem uma população de 25,8 milhões de habitantes e um PIB *per capita* com base na Paridade do Poder de Compra (PPC) de \$1105,1. A economia bastante diversificada e abundante em recursos naturais (gás natural, alumínio, carvão, minerais, pesca) representa um ponto forte do país, e cresce a um ritmo alto e estável – estima-se que em 2014 o PIB tenha crescido 15,32%¹³. Uma das prioridades económicas do país passa pela redução da elevada taxa de desemprego, que em 2007 (data dos últimos dados) era de 17%¹⁴.

¹¹ <http://pt.tradingeconomics.com/angola/gdp-growth>

¹² http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

¹³ <http://pt.tradingeconomics.com/mozambique/gdp>

¹⁴ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mz.html>

4.2 Eusébio Cup em Moçambique

O primeiro projeto proposto consiste na internacionalização da “Eusébio Cup”, competição realizada normalmente no mês de Julho, em pleno decorrer da pré-época, em que o Benfica defronta no Estádio da Luz clubes de grande reputação. Esta competição já contou com nomes como Inter de Milão, AC Milan, Arsenal, Real Madrid ou Ajax¹⁵.¹⁶

Eusébio começou a sua carreira no Sporting de Lourenço Marques, que mais tarde viria a mudar o seu nome para Sporting de Maputo, mas que hoje é conhecido como Clube de Desportos do Maxaquene¹⁷. Por toda a envolvente histórica, é a sugestão do autor a realização de um jogo entre Benfica e CD Maxaquene. É, no entanto, necessária uma alternativa para esta proposta, quer por incompatibilidade de calendários ou por falta de entendimento entre os dois clubes.

No caso da impossibilidade das duas equipas em defrontarem-se é proposto como alternativa que o adversário seja a Seleção Moçambicana de Futebol. O objetivo deste jogo passa por atrair audiências dentro de Moçambique, pelo que convém que a alternativa ao Maxaquene seja capaz de atrair um elevado número de espectadores.

4.2.1 Estádios para a Realização do Encontro

Depois de uma pesquisa, encontraram-se três soluções viáveis para a realização da “Eusébio Cup” em Moçambique. O Estádio do Maxaquene¹⁸ em Maputo, que tem capacidade para 15000 pessoas, seria uma escolha natural para este jogo mas é o estádio que tem menor capacidade dos três apresentados.

O segundo possível estádio localiza-se em Matola, a 10 quilómetros de Maputo, e foi construído em 1968 pelo Estado Novo. Foi inaugurado como Estádio Salazar, em honra ao ditador português, mas hoje é conhecido como Estádio da Machava¹⁹. Pertence ao Clube Ferroviário

¹⁵ http://www.zerozero.pt/competicao.php?id_comp=949

¹⁶ A 23 de junho de 2015, por coincidência a data que o relatório em apreço foi impresso nos quatro exemplares regulamentares, o jornal Record noticiava a primeira edição da Eusébio Cup no estrangeiro (em Monterrey, cidade onde o grande Eusébio jogou no ocaso da sua carreira, tendo alinhado dez vezes pelo clube local, marcado um golo e sido sagrado campeão do México em consequência).

¹⁷ http://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_de_Desportos_do_Maxaquene

¹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Est%C3%A1dio_do_Maxaquene

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Est%C3%A1dio_da_Machava

de Maputo e tem uma capacidade para 45000 espectadores, pelo que representa uma boa opção para a partida.

A última alternativa é o recém-construído Estádio do Zimpeto²⁰, também em Maputo, que foi casa dos Jogos Pan-Africanos de 2011²¹. Com capacidade para 42000 espectadores, é o Estádio Nacional de Moçambique e o mais moderno estádio do país, pelo que representa uma solução muito interessante.

A escolha do estádio a realizar este troféu depende de um estudo da procura de bilhetes que o jogo teria, bem como de uma análise comparativa aos custos de utilização dos três estádios. É também essencial que o estádio seja em Maputo porque é a cidade moçambicana com melhores condições, maior PIB *per capita* e menor desemprego²², logo haverá provavelmente mais interesse e uma maior procura do que se o jogo fosse realizado noutra cidade.

4.2.2 Custos e Benefícios

Para além dos custos relativos à logística relativa ao jogo, como a utilização do estádio, transporte e alojamento da equipa há ainda o custo de oportunidade relativo a outros jogos de pré-época que poderiam ser mais lucrativos.

Mas o grande benefício deste troféu ser realizado em Moçambique é intangível no curto prazo e não se prende apenas a receitas de bilheteira, transmissão televisiva ou patrocínios. É sim a afirmação e aumento de notoriedade da marca Benfica no país, o aumento da fidelidade dos adeptos já existentes e também a angariação de novos seguidores.

É uma boa oportunidade também para aumentar o número de subscritores da Benfica TV, que está disponível em Moçambique, e da venda de *merchandising* que iria decorrer no dia do jogo. O PIB *per capita* do país não é representativo do poder de compra do mesmo: visto que as desigualdades sociais são bastante significativas, temos que concluir que há espaço nos segmentos alto e médio-alto.

²⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Est%C3%A1dio_do_Zimpeto

²¹ http://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Pan-Africanos_de_2011

²² <http://mozambique.opendataforafrica.org/>

Figura 31 – Exemplo de cartaz promocional para a Eusébio Cup em Moçambique



Fonte: Elaboração Própria

4.3 Loja do Benfica em Luanda

O segundo projeto para a internacionalização da marca Sport Lisboa e Benfica consiste na criação de presença física do clube em Angola. No ponto de vista do autor, a melhor forma de assegurar esta presença e ter o melhor retorno dela é através da abertura de uma loja (semelhante à Benfica Megastore²³ no Estádio da Luz). A localização desta loja deverá proporcionar-lhe uma visibilidade significativa.

É importante realçar que esta proposta tem como objetivo principal o aumento de notoriedade da marca Benfica em Angola. Através deste aumento de força da marca no país os objetivos de angariação de novos adeptos e aumento da fidelização dos adeptos já existentes serão alcançados.

A venda de todo o *merchandising* existente na loja deverá ajudar a manutenção da mesma. Devido à falta de dados específicos sobre a atividade da Benfica Megastore não é possível efetuar previsões de vendas que a loja teria em Angola. Mas devido à força do clube no país e ao rendimento disponível que os segmentos alto e médio-alto têm podemos ter confiança que os números seriam positivos.

²³ <http://loja.slbenfica.pt/Home.aspx>

À semelhança de Moçambique, devido às elevadas desigualdades na distribuição de rendimentos em Angola, o PIB *per capita* não é de todo revelador do poder de compra dos segmentos indicados (Henriques & Afonso, 2015).

4.3.1 Produto Específico para o Mercado Angolano

Para além da loja, considera-se importante adaptar a oferta ao mercado Angolano. Para além do habitual *merchandising*, é proposto um pacote que inclui uma viagem de ida e volta para Lisboa, um bilhete para assistir a um jogo do Benfica no Estádio da Luz e ainda estadia em Lisboa.

Este pacote atrativo tem como mercado alvo o segmento alto e visa proporcionar uma experiência inesquecível aos simpatizantes do Benfica. Como nome é proposto para este produto “Destino: Luz”.

Cliente-alvo – Homem dos 25 aos 65 anos, classe social alta / média-alta, rendimentos elevados, simpatizante de futebol e/ou do Benfica.

O principal objetivo do lançamento deste pacote é simplificar a experiência ao consumidor, que não terá que preocupar-se com o agendamento de voos, compra de bilhetes para o jogo ou ainda com a procura de estadia, sendo assim acrescentado valor. Como a disponibilidade das pessoas varia bastante consoante os horários laborais, compromissos pessoais, entre outros fatores, é crucial que este produto tenha várias modalidades para se adaptarem às exigências dos consumidores.

Tendo esta variável em conta, faz sentido dividir os clientes em três grandes grupos:

- 1) Clientes sem grandes restrições de tempo disponível para a viagem, que irão visitar o Estádio da Luz pela primeira vez;
- 2) Clientes sem grandes restrições de tempo disponível para a viagem, que já visitaram o Estádio da Luz e estão interessados especificamente no jogo a realizar;
- 3) Clientes com restrições de tempo disponível para a viagem, que estão interessados especificamente no jogo a realizar.

Pressupostos:

- O voo de ida e volta será realizado através da companhia aérea TAP, por ser a única companhia que faz ligações diretas (sem escalas) entre Lisboa e Luanda, e depois de uma pesquisa no *website* oficial foi definido um custo médio de 900€;
- A maioria dos jogos disputados no Estádio da Luz para a Liga NOS na época de 2014/15 foram disputados ao sábado²⁴, pelo que o plano da viagem da modalidade “Flexi” passa pelo voo de ida na sexta-feira e o de volta no domingo;
- O preço médio dos bilhetes para os jogos do Benfica no Estádio da Luz para a Liga NOS ronda os 20€ para sócio e 40€ para não sócio;
- Tendo em conta o mercado-alvo, faz sentido que a estadia em Lisboa seja em hotéis de 5 estrelas. Segundo dados do Observatório de Turismo de Lisboa²⁵, o preço médio por quarto vendido de Janeiro a Março de 2015 foi de €114,41. Visto que neste período temporal os preços estão mais baixos e que os pacotes “Destino: Luz” podem ser vendidos com pouca antecedência (o que aumenta, em média, o preço do quarto), será definido o preço de €150 por noite para a estadia. É também de realçar que o jogo será sempre a um fim-de-semana (sábado ou domingo), o que também encarece o preço médio;
- É de esperar que a procura da modalidade “Flexi” desça se o jogo for realizado ao domingo. Esta possibilidade implica que o voo de volta seja na segunda-feira, o que só é possível para os clientes com maior disponibilidade;
- Os preços médios definidos para os voos e para as estadias irão ter variações ao longo do ano pois são produtos com procura sazonal (varia consoante a altura do ano).

São então sugeridas três modalidades do produto correspondendo as necessidades dos três grandes grupos de clientes.

- **“Destino: Luz – Total”**: Desenhado para o grupo de clientes descrito no ponto 1), este pacote inclui viagem de ida e volta, estadia em Lisboa quatro noites, um bilhete para o jogo a realizar-se no Estádio da Luz e ainda um bilhete de visita ao Museu Cosme Damião e uma visita guiada ao Estádio. No caso de o jogo ser ao sábado, o cliente voa

²⁴http://www.zerozero.pt/equipa.php?grp=0&ond=c&epoca_id=144&compet_id_jogos=3&ved=&epoca_id=144&epoca_id_fim=144&comfim=0&id=4&equipa_1=4&menu=results&type=season&op=ver_confronto

²⁵ <http://www.visitlisboa.com/getdoc/080b1af5-f270-4ed6-ae41-27113cd5c7d5/RTL136-OBS.aspx>

para Lisboa na quarta-feira e volta no domingo. Tem assim a possibilidade de disfrutar ao máximo da cidade de Lisboa e conhecer ao pormenor as instalações e a história do clube. É também disponibilizado um guia com os pontos turísticos mais atrativos na cidade²⁶. **Preço:** 1700€;

- **“Destino: Luz – Base”:** Feito à medida do grupo de clientes descritos no ponto 2), este plano, no caso de o jogo ser ao sábado, inclui viagem de ida na sexta-feira (de manhã) e de volta no domingo, estadia em Lisboa por duas noites e ainda o bilhete para o jogo em questão. **Preço:** 1400€;
- **“Destino: Luz – Flexi”:** Nesta modalidade, indicada para os adeptos mais aficionados com as características do ponto 3), o cliente tem a viagem de ida durante a noite de sexta-feira, chegando a Lisboa no sábado de manhã, e a viagem de volta no domingo. Está também incluído o preço da estadia por uma noite e do bilhete do jogo. **Preço:** 1200€

Figura 32 – Exemplo de cartaz promocional para o produto “Destino: Luz”

O cartaz promocional para o produto "Destino: Luz" apresenta três opções de planos em um fundo vermelho. No topo, o título "DESTINO: LUZ" é exibido em letras brancas. Abaixo do título, há três colunas, cada uma com um ícone representativo: a bandeira do Benfica à esquerda, um avião no centro e o brasão do Benfica à direita. Cada coluna contém o nome do plano, uma lista de benefícios e o preço final.

Plano Total:	Plano Base:	Plano Flexi:
- Viagem de ida e volta - 4 Noites em Lisboa - Bilhete para o jogo, museu e visita guiada ao Estádio	- Viagem de ida e volta - 2 Noites em Lisboa - Bilhete para o jogo	- Viagem de ida e volta - 1 Noite em Lisboa - Bilhete para o jogo
Preço: 1700€	Preço: 1400€	Preço: 1200€

Fonte: Elaboração Própria

²⁶ <http://www.visitlisboa.com/>

4.3.2 Custos e Benefícios

Devido ao elevado preço do metro quadrado em Luanda²⁷, é recomendado que o espaço seja arrendado. Esta loja implica um investimento significativo, sendo assim essencial uma análise cuidada das alternativas quanto à localização, que devido à inexistência de informação fiável e de qualidade, não poderá ser realizada neste estudo. É de realçar que este deve ser um investimento com benefícios a médio prazo.

Os benefícios tangíveis são as receitas com *merchandising* e com o produto acima proposto. Visto que a Benfica TV está disponível em Angola, deverá também ser feita promoção para angariar mais assinantes. Os benefícios intangíveis são incalculáveis, visto que a presença da marca Benfica em Luanda, uma das maiores metrópoles a nível mundial, aumentaria e continuaria a ganhar força.

4.4 Internacionalização do Caixa Futebol Campus

4.4.1 O Centro de Estágios do Seixal

O centro de estágios do Benfica no Seixal, conhecido como Caixa Futebol Campus (CFC) após a Caixa Geral de Depósitos ter adquirido direitos de *naming*²⁸, é uma das “joias da coroa” do clube nos dias de hoje. Inaugurado em Setembro de 2006, o centro de estágios é um conjunto de instalações que inclui oito campos de futebol (um deles com bancada coberta e condições para albergar jogos oficiais), um edifício com quartos para os jovens jogadores que aqui se encontram hospedados, ginásios, balneários, piscinas, e ainda um estúdio para a Benfica TV²⁹.

Foi um grande investimento feito pelo clube, ambicionado há muito mas concretizado apenas em 2006 pelo presidente Luís Filipe Vieira. Tem como objetivo a formação de jogadores de futebol e treiná-los para competirem ao mais alto nível. Depois do trabalho de prospeção necessário para identificar os jovens com maior potencial, o CFC tem o papel de proporcionar as melhores condições para a sua evolução.

²⁷ http://www.numbeo.com/property-investment/city_result.jsp?country=Angola&city=Luanda

²⁸ <http://www.publico.pt/noticia/caixa-geral-de-depositos-financia-centro-de-estagio-do-benfica-1264355>

²⁹ <http://www.slbenfica.pt/pt-pt/estadio/caixafutebolcampus/informa%C3%A7%C3%A3o.aspx>

Este papel tem vindo a aumentar, e cada vez mais se olha para o CFC como o futuro do futebol do Benfica, não apenas como um instrumento auxiliar. É prova desta visão as recentes declarações do presidente do Benfica: “O futuro é risonho e passa pelo Seixal”³⁰

Apesar de não haver dados oficiais que o comprovem, o ex-treinador do Benfica Jorge Jesus admitiu que o Caixa Futebol Campus teve um custo que ronda os €15.000.000 e ainda que tem um custo de manutenção anual de €5.000.000³¹. Custo que neste momento é suportado facilmente pelas vendas de jogadores formados no próprio CFC, como por exemplo André Gomes (€15.000.000)³², Bernardo Silva (€15.750.000)³³, ou João Cancelo (€15.000.000, não confirmados oficialmente)³⁴. Estima-se que ocorram mais vendas semelhantes a estas nos próximos tempos.

Estes números mostram-nos que o investimento inicial começa finalmente a mostrar rendibilidade, e que o futuro é, de facto, “risonho”. Quanto mais reputada for a academia mais fácil será atingir estes valores, e a recente atividade só ajuda para que isso aconteça.

4.4.2 Angola e o Futebol de Rua

Hoje em dia é reconhecida a importância que o futebol de rua tem na formação dos jogadores: quer pelo tempo de prática que as crianças podem acumular (nos treinos em clubes de futebol o tempo é mais limitado) quer pelas adversidades encontradas nos terrenos em que jogam, é proporcionado um grande desenvolvimento da técnica e da criatividade (Lateral Esquerdo, 2013).

Estes são dos atributos técnicos mais valorizados pelos departamentos de prospecção dos clubes de futebol aquando da fase de observação. Ao observarmos que nos últimos anos, em Portugal, a prática e o culto do futebol de rua decresceu consideravelmente (descida ligada ao aumento do sedentarismo das crianças³⁵), podemos pôr em questão a hipótese de no futuro a base de recrutamento para os maiores clubes de futebol portugueses estar a decrescer.

³⁰ <http://www.slbenfica.pt/noticias/detalhedenoticia/tabid/2788/ArticleId/42059/language/pt-PT/.aspx>

³¹ http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Benfica/interior.aspx?content_id=890294

³² <http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/ComunicVendaDERodrigoAndreGomesJan14.pdf>

³³ <http://web3.cvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/FR53634.pdf>

³⁴ <http://www.abola.pt/clubes/ver.aspx?t=3&id=550925>

³⁵ <http://tinyurl.com/pe68gru>

Com uma população a rondar o dobro da portuguesa, a população de Angola é maioritariamente jovem: em 2010, o número de jovens angolanos até aos 19 anos excedia os 11 milhões (United Nations, 2013). Torna-se claro que a base de recrutamento de Angola é francamente maior que a portuguesa.

Ao contrário da realidade portuguesa, em Angola (como na maioria dos países africanos) o culto do futebol de rua continua bem vivo. Devido ao nível de pobreza do país, o acesso das crianças a brinquedos e aparelhos eletrónicos (telemóveis, vídeo jogos, televisões) é difícil, o que faz com que tenham de se entreter com os passatempos mais tradicionais.

4.4.3 Centro de Estágios em Angola

Apresentados os factos, impõe-se uma solução que vise o aproveitamento do potencial futebolístico de Angola. A Federação Angolana de Futebol (FAF) será amplamente beneficiada e estará, consecutivamente, interessada em capitalizar todo este potencial do país, visto que os jogadores irão futuramente figurar na Seleção Angolana de Futebol.

Mas a falta de investimento, de estrutura, de pessoal qualificado e de instituições de renome internacional a operar nesta área em Angola faz com que o todo este processo esteja muito atrasado relativamente à realidade europeia. E é neste capítulo que o Benfica tem espaço para atuar e investir.

O terceiro projeto para a internacionalização da marca Sport Lisboa e Benfica consiste na construção de um centro de estágios do Benfica em Angola. Devido ao facto de haver mais dificuldades logísticas em Angola do que em Portugal, e também de ser uma construção mais difícil de controlar do que a do Seixal, é proposto que este centro de estágios não seja da dimensão do CFC.

O objetivo principal deste centro de estágios é formar os jovens angolanos com maior potencial, dando-lhes todas as condições necessárias para evoluir não só a nível futebolístico mas também a nível pessoal e educativo, acompanhado o seu percurso escolar de perto e fornecendo a melhor educação possível, para que estejam bem preparados para o futuro.

4.4.4 Custos e Benefícios

Para evitar os abusivos custos de construção em Luanda (KPMG, 2014), é sugerido que o centro de estágios seja perto de cidades como Huambo, Uíla ou Benguela, que já têm infraestruturas rodoviárias e ferroviárias com capacidade para as necessidades desta construção (aicep Portugal Global, 2012).

Para a comparação dos custos de construção entre Angola e Portugal, conseguimos através dos relatórios previamente citados tirar algumas conclusões quanto às estimativas de custos, embora não muito exatas:

- Elevada dependência de importações de materiais de construção por parte em Angola;
- Menor custo de mão-de-obra não qualificada;
- Maior custo de mão-de-obra altamente qualificada (diretores de obra, arquitetos, engenheiros, supervisores), devido à escassez desta no país;
- Custo dos terrenos abaixo da média do país (\$2.388,1 por m²);
- Menor área (o CFC tem aproximadamente 15 hectares).

Para ajudar a financiar o projeto, são normalmente atribuídos benefícios pelo Governo de Angola a empresas que façam grandes investimentos no país, e depois de apresentado o projeto à Federação Angolana de Futebol, parece plausível que também contribuísse neste projeto do qual iria ser beneficiária. À semelhança do CFC, os direitos de *naming* do centro de estágios podem ser vendidos a uma empresa interessada em associar a sua marca a este ambicioso projeto.

Este é um investimento que só terá retorno financeiro e desportivo no médio/longo prazo, quando os jogadores nele “produzidos” começarem a ser utilizados na equipa principal do Benfica ou se, em alternativa, forem vendidos por valores interessantes, como aconteceu nos últimos dois anos com jogadores formados no CFC.

4.5 Digressão na China

4.5.1 O Futebol na China

Profissionalizada em 1994, a Liga de Futebol Chinesa é hoje o lar de alguns dos jogadores e treinadores mais bem pagos do mundo. O crescente interesse do povo chinês no desporto faz com que o investimento na modalidade aumente anualmente e comece a chegar a níveis nunca antes pensados, dado que o futebol não faz parte dos desportos tradicionais chineses.

Cerca de vinte anos passados da profissionalização do futebol, o desporto tem já os contornos comerciais adotados pelas melhores ligas de futebol de mundo (Hong & Zhouxiang, 2013). Os clubes começam a ter poder económico devido à intervenção de investidores privados que vêm o potencial do mercado chinês, transformando esse poder em contratações sonantes.

Outrora um dos mercados preferidos dos melhores clubes europeus, o Brasileirão (Primeira Liga de Futebol Brasileira) é agora um dos mercados preferidos dos clubes chineses³⁶, que têm para oferecer salários muito atrativos³⁷ e uma liga cada vez mais competitiva. Treina no Guangzhou Evergrande o terceiro treinador mais bem pago do mundo, Marcello Lippi³⁸.

4.5.2 Digressão de pré-época

Com base nas conclusões do estudo feito no segundo capítulo desta dissertação, é proposto como quarto projeto de internacionalização da marca Sport Lisboa e Benfica a realização de uma digressão na China.

Para tal é necessário cativar o interesse e negociar a presença do Benfica com os clubes chineses, tentando também obter os melhores patrocínios para os jogos a realizar. Estas negociações ficarão gradualmente mais fáceis e benéficas para o Benfica de ano para ano, à medida que a marca do nosso clube ganha força neste mercado.

³⁶ <http://www.espnfc.com/blog/espn-fc-united-blog/68/post/2256387/diego-tardelli-ricardo-goulart-moved-to-china-with-good-reason>

³⁷ <http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/chinese-football-clubs-attract-international-players-with-high-salaries-a-895097.html>

³⁸ <http://www.sportyghost.com/10-highest-paid-football-managers-2014-2015/>

Á semelhança da digressão que o Bayern de Munique tem marcada para a pré-época de 2015/16, é sempre uma possibilidade realizar jogos na China frente a clubes não chineses, desde que o jogo seja atrativo e de interesse para o público. O aumento do interesse dos clubes europeus em fazer este tipo de digressão aumenta também o número de possíveis adversários para estes jogos.

A razão por ser sugerida uma digressão e não apenas um jogo amigável deve-se à longa distância entre Portugal e China. A duração da digressão não deverá exceder muito uma semana por causa da escassez de tempo que os clubes têm na pré-época. Dando como exemplo a próxima temporada, o Benfica irá iniciar os trabalhos no início de Julho e tem o primeiro jogo oficial no dia 9 de Agosto (Supertaça Cândido de Oliveira) – dispõe apenas cerca de 40 dias para a preparação do plantel para a nova época.

O Benfica irá participar na mesma competição que o Manchester United, na versão norte americana da International Champions Cup, o que nos transmite a ideia de que o estatuto do clube já permite e proporciona o interesse na sua participação neste tipo de torneios e digressões.

4.5.3 Custos e Benefícios

O grande fator que favorece este projeto é precisamente o baixo custo, que se baseia apenas nas viagens e estadia da comitiva “encarnada”. Existe também o custo não económico do desgaste dos jogadores provocado pelas deslocações de longo curso, mas planeando devidamente a digressão em sintonia com os outros jogos amigáveis de pré-época não deverá haver qualquer problema neste assunto.

Analisando as receitas de projetos semelhantes, será também esperado um elevado retorno financeiro pelos jogos realizados. O Benfica irá arrecadar €2.500.000 pela sua participação na International Champions Cup³⁹, que é a sua primeira digressão do género, pelo que são de esperar melhores números no futuro.

³⁹ http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2015/06/02/champions-cup-rende-2-5-milhoes-ao-benfica

4.6 Estratégia de Comunicação Internacional

O quinto e último projeto para a internacionalização da marca Sport Lisboa e Benfica também tem como influência as conclusões tiradas do segundo capítulo desta tese. Foi observada a complementaridade da realização de torneios em mercados alternativos com uma estratégia desenhada para comunicação com os adeptos locais.

Tendo em consideração a proposta apresentada anteriormente sobre a digressão na China, torna-se essencial construir fortes laços com os adeptos “conquistados” no país, mantendo-os informados sobre todas as novidades do clube através de uma comunicação regular e próxima.

Utilizando maioritariamente o Facebook, que têm a funcionalidade anteriormente apresentada de personalizar as publicações consoante o país dos utilizadores, o Benfica vê a sua tarefa facilitada. Atualmente a comunicação está direcionada apenas para os adeptos que falem português, apenas as publicações relacionadas com o relato em direto dos jogos são traduzidas. Interessa portanto reforçar a ideia da sinergia criada entre estes dois projetos. Seria pertinente iniciar já alguma atividade direcionada para os Estados Unidos da América e Canadá, palcos dos jogos que o Benfica terá frente ao Paris Saint-Germain, Fiorentina, New York Red Bulls, e Club América⁴⁰.

A comunicação com os simpatizantes chineses deverá basear-se em temas como:

- Últimas notícias da equipa de futebol principal do Benfica;
- Relatos em direto dos jogos;
- Reportagens dos jogos;
- Campanhas e promoções especiais de *merchandising*;
- Interação com os simpatizantes através da caixa de comentários;
- Tradução e legendagem de conteúdos da Benfica TV.

É fulcral a atenção às diferenças culturais entre Portugal e China (explicadas no ponto 1.3.5 desta dissertação) aquando da comunicação entre o Benfica e os simpatizantes chineses.

⁴⁰ <http://www.internationalchampionscup.com/schedule/territory/na#x3P6ic0WCueT2CUf.97>

4.6.1 Custos e Benefícios

Tal como o projeto anterior, este também tem custos muito reduzidos. Será necessária a contratação de um tradutor de mandarim para português e alguns recursos do departamento de marketing e de comunicação, pela atenção que será necessária para este projeto.

Com esta estratégia o Benfica irá fortalecer a sua marca neste mercado que cresce em largos números anualmente, podendo ter retorno não só aquando da realização dos jogos na China mas também durante o ano através da venda de *merchandising*. No longo prazo, contando com o sucesso desta estratégia, poderá eventualmente ser transmitida a Benfica TV, o que significaria não só a afirmação e consolidação da marca Benfica neste país, como um significativo aumento das receitas com a transmissão televisiva dos jogos.

O sucesso dos últimos dois projetos apresentados depende mutuamente um do outro. Devem ser implementados em sintonia e perfeitamente coordenados e controlados ao longo do ano. A monitorização deverá ser feita regularmente para medir o sucesso e o efeito dos projetos. Ambos têm custos para o clube muito reduzidos, mas os recursos são escassos e limitados, pelo que não poderá ser permitida falta de atenção quanto ao seu controlo.

4.7 Macro Orçamento Tentativo

O Benfica tem aproximadamente 200.000 sócios pagantes. Diz-se que há 6 milhões de benfiquistas, ou seja, 3 adeptos por cada sócio. Descontando o exagero podemos estimar que em Portuga, haverá 3 adeptos por sócio pagante, ou seja, 6% da população portuguesa é benfiquista. Admitamos agora que:

- Em Angola e Moçambique pode atingir-se um centésimo do *catchment* em Portugal, ou seja 0,06% da população (0,06% de 47,3 milhões de pessoas – aproximadamente 29 mil pessoas);
- Na China pode atingir-se um milésimo do *catchment* em Portugal, ou seja, 0,0006% da população (0,0006% de 1370 milhões de pessoas – aproximadamente 82000 pessoas;
- Desprezemos o resto do Mundo.

Calculemos a faturação média do Benfica por adepto português: O Benfica arrecadou na época de 2013/14 receitas o valor de €16,527 milhões em *merchandising*, quotas e receitas relacionadas com a bilheteira (bilhetes, lugares cativos, bilhetes de época). Admitindo que 90% destas receitas (€14,874 milhões) provêm de adeptos portugueses, obtemos uma receita média por adepto de €24,79.

Apliquemos agora os mesmos múltiplos de cima para o adepto angolano, moçambicano e chinês:

- Os 29 mil adeptos espalhados por Angola e Moçambique representariam uma receita média anual de €719 mil.
- Os 82 mil adeptos chineses representariam uma receita média anual de €2 milhões.

É de realçar que o posicionamento da marca em Angola é diferente e especializa-se no segmento médio alto e alto, pelo que a receita média por adepto espera-se superior aos €24,79.

Os projetos propostos representam assim um número interessante para o clube: os €2,7 milhões representam um aumento de aproximadamente 16% nas receitas relevantes para o caso. Tudo indica que o investimento feito em Angola e Moçambique tenha retorno no curto prazo (excetuando o projeto da internacionalização do centro de estágios, que não visa retorno no curto prazo). Note-se que os projetos da internacionalização da Eusébio Cup, da digressão na China e da estratégia de comunicação internacional têm custos muito reduzidos comparativamente ao retorno esperado.

O valor atual de €2,7 milhões a um custo de oportunidade de 40% equivale a €6,75 milhões: valor amplamente suficiente para a implementação folgada das medidas propostas – é um valor equivalente ao de um jogador jovem e promissor no mercado internacional (como por exemplo, Bryan Cristante).

5. Conclusão e limitações do estudo

A internacionalização das marcas de clubes de futebol é uma área com pouco conhecimento disponível, devido a estar ainda em desenvolvimento. Espera-se que a revisão bibliográfica desta dissertação permita clarificar e interligar alguns destes conceitos.

Após a análise deste estudo feito aos três clubes de topo, foi possível observar as estratégias de internacionalização de marca que tinham em comum. A análise aos *websites* permitiu concluir que os clubes não expõem deliberadamente os seus instrumentos de internacionalização, o que dificultou a tarefa do levantamento e seleção destes instrumentos. Esta análise foi fulcral para o desenvolvimento do estudo.

No capítulo da história do Benfica foram explicadas com sucesso as condições únicas do clube para a sua internacionalização gerida e intencional nas antigas colónias portuguesas, mais particularmente em Angola e Moçambique. A dificuldade em obter dados concretos e fidedignos relativos à projeção de custos e proveitos nestes países foi uma clara limitação do trabalho, pelo que não foi possível efetuar um plano de negócios como era a intenção inicial do autor.

Apesar desta limitação do estudo, a relação entre custos e proveitos foi sempre clarificada para cada projeto, e foi sempre o objetivo do autor a transparência das suas previsões, bem como a elas chegou. Foi também realizado no capítulo 4.7 – Macro Orçamento Tentativo uma previsão que evidencia que a internacionalização da marca Benfica é um projeto dentro das possibilidades atuais do clube.

Conclui-se que a marca Sport Lisboa e Benfica tem um potencial e uma margem de crescimento significativa, que pode e deve ser aproveitada e capitalizada noutros mercados para além de Portugal. Foram sugeridos os mercados angolano, moçambicano e chinês como os mais interessantes para a internacionalização da marca.

6. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- aicep Portugal Global. (2012). *Dicas de Internacionalização - Mercado de Angola*.
- aicep Portugal Global. (Junho de 2014). *Ficha de Mercado - Angola*. Obtido de aicep Portugal Global.
- aicep Portugal Global. (Janeiro de 2015). *Ficha de Mercado - Moçambique*. Obtido de aicep Portugal Global.
- aicep Portugal Global. (Abril de 2015). *Ficha País - Portugal*. Obtido de aicep Portugal Global.
- Aninat, E. (2002). Surmounting the challenges of globalization. *Finance & Development*, 4-7.
- Blog: Benfica somos Nós. (4 de Novembro de 2009). *António Lobo Antunes - Testemunho sobre a Guerra do Ultramar*. Obtido de <http://benficasomosnos.blogspot.pt/2009/11/lobo-antunes-testemunho-sobre-guerra-do.html>
- Brand Finance. (2014). *BrandFinance Football 50*. London: Brand Exchange.
- Burton, R., & Howard, D. (1999). Professional sports leagues: Marketing mix mayhem. *Marketing Management*, 36-46.
- Carroll, P. (2014). *Challenges for Mozambique's Emerging Market*. *Borgen Magazine*.
- Casa Benfica. (2010). *História do Benfica*. Obtido de <http://www.cbenfica.com/historia.html>
- Deloitte. (2015). *Deloitte annual review of football finance*. Manchester: Sports Business Group.
- Deloitte. (2015). *Football Money League 2015*. Manchester: Sports Business Group.
- Domingos, N. (21 de Agosto de 2013). *O lugar de Eusébio no Estado Novo*. *Público*.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The four domains of sports marketing: A conceptual framework. *Sports Marketing Quarterly*, 90-108.
- Gladden, J. M., Irvin, R. L., & Sutton, W. A. (2001). Managing north american major professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sports Management*, 297-317.
- González, J. S. (2012). Deporte y social media: El caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y Comunicación Social*, 217-230.
- Harrison-Walker, L. J. (2002). If you build it, will they come? Barriers to international e-marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12-21.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (2001). *Consumer behavior, Building marketing strategy, 8th ed.* Boston: McGraw Hill.
- Henriques, J. G., & Afonso, S. (2015). *Entre o lixo e o luxo, Angola sobrevive à crise*. *Público*.
- Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 213-230.
- Hong, F., & Zhouxiang, L. (2013). The professionalisation and commercialisation of football in China. *The International Journal of the History of Sport*.
- Jain, S. C. (2001). *International marketing, 6th ed.* Cincinnati: South-Western.
- Jun, J. W., & Lee, H.-S. (2007). Cultural differences in brand designs and tagline appeals. *International Marketing Review*, 474-491.
- Kapferer, J.-N. (2001). Is there really no hope for local brands? *Brand Management*, 163-170.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management, 11th ed.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

- KPMG. (2014). *Construction in Africa*. KPMG Africa Limited.
- Lateral Esquerdo. (11 de Abril de 2013). *O futebol de rua e o que os treinadores estão a fazer errado*. Obtido de Blog: Lateral Esquerdo: <http://lateral-esquerdo.blogspot.pt/2013/04/o-futebol-de-rua-e-o-que-os-treinadores.html>
- Malheiro, J. (1998). *Obrigado Eusébio*. Lisboa: Scarpa.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 357-365.
- Mason, K. (2005). How corporate sport sponsorship impacts consumer behaviour. *The Journal of The American Academy of Business*, 32-42.
- Nantel, J., & Glaser, E. (2008). The impact of language and culture on perceived website usability. *Journal of Engineering and Technology Management*, 113-122.
- Nielsen. (2012). *Nielsen Emerging Market Insights (Country Snapshot) - Angola*. The Nielsen Company.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Richelieu, A., & Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 231-249.
- Richelieu, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 29-44.
- Serrado, R. (25 de Abril de 2013). **“O futebol é mais instrumentalizado hoje do que foi durante o Estado Novo”**. (H. D. Curado, Entrevistador)
- Shannon, J. R. (1999). Sports marketing: An examination of academic marketing publication. *The Journal of Services Marketing*, 517-534.
- Sport Lisboa e Benfica. (2015). *Fundação*. Obtido de Site oficial do Sport Lisboa e Benfica: <http://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/fundacao.aspx>
- Steenkamp, J.-B., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value? *Journal of International Business Studies*, 53-65.
- UEFA.com. (10 de Maio de 2013). *As finais europeias do Benfica*. Obtido de <http://pt.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=1949350.html>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2013). *World Population Prospects: The 2012 Revision*. DVD Edition.
- Van Gelder, S. (2004). Global brand strategy. *Journal of Brand Management*, 39-48.
- wiki Sporting. (2015). *História e factos relevantes*. Obtido de Forum SCP: http://www.forumscp.com/wiki/index.php?title=Hist%C3%B3ria_e_Factos_Relevantes