

Instituto Universitário da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



A Inovação nos Clubes da Primeira Liga do Campeonato Português de Futebol –
Estudo Exploratório

Beatriz Guedes

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientação Institucional

Professor Doutor Gastão Sousa

Julho 2020



Beatriz Couto Guedes

34977

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional do Professor Doutor Gastão Sousa,
Instituto Universitário da Maia

Julho 2020

Resumo

Atualmente é inegável a presença e influência do futebol profissional na sociedade portuguesa, tendo este um impacto bastante significativo a nível social, cultural e económico. Num setor cada vez mais competitivo, a inovação surge como um fator chave para a diferenciação das organizações que a ele pertencem, colocando-se como o grande desafio nos processos de gestão do futebol em clubes profissionais. A presente investigação, ao debruçar-se sobre a primeira liga do campeonato português de futebol profissional, procurou contribuir para um melhor conhecimento do tema, estabelecendo como principal objetivo identificar os fatores que influenciam a inovação nos clubes do campeonato em questão.

A investigação é sustentada por uma revisão de literatura sobre a inovação em organizações desportivas e, especificamente, em clubes de futebol profissional, o que nos permitiu criar um modelo concetual de inovação para clubes de futebol profissional que serviu de base para o nosso estudo empírico. Para tal, foi utilizada uma metodologia qualitativa de estudos de caso, recorrendo à análise documental e a um questionário para recolha de dados.

As conclusões do estudo apontam para a importância dos meios digitais como principal fator influenciador da inovação nos clubes de futebol profissionais portugueses, bem como a influência positiva da capacidade de operação, das redes, do *marketing* e financiamento do clube durante o processo de inovação.

Palavras chave: Inovação; Clubes; Futebol Profissional.

Abstract

Currently, the presence and influence of professional football in portuguese society is undeniable, having a very significant impact on social, cultural and economic levels. In an increasingly competitive sector, innovation emerges as a key factor for the differentiation of the organizations that belong to it, posing itself as the major challenge in the processes of football management in professional clubs. The present investigation places its focus on first league of the portuguese professional football championship and hopes to contribute to a better understanding of this subject, establishing as its main goal to identify the factors influencing innovation in the clubs of the championship in question.

The research is supported by a literature review on innovation in sports organizations and, specifically, in professional football clubs, which allowed us to create a conceptual model of innovation for professional football clubs, which served as the basis for our empirical study. To this end, a qualitative methodology of case studies was used, resorting to documentary analysis and a questionnaire for data collection.

The study's conclusions point to the importance of digital media as the main influencing factor of innovation in portuguese professional football clubs, as well as the positive influence of the club's operating capacity, networks, marketing and financing during the innovation process.

Keywords: Innovation; Clubs; Professional Football.

Índice

Resumo.....	2
Abstract.....	3
Lista de Figuras, Quadros e Tabelas.....	5
1. Introdução.....	6
1.1. Enquadramento do Tema e Relevância da Investigação.....	6
1.2. Formulação do Problema e Objetivos da Investigação.....	8
1.3. Desenho de Investigação.....	10
1.4. Estrutura da Dissertação.....	11
2. Revisão de Literatura.....	12
2.1. Inovação nas Organizações Desportivas.....	12
2.2. Inovação nos Clubes de Futebol Profissional.....	14
2.2.1. <i>Driver</i> Tecnologia.....	17
2.2.2. <i>Driver</i> Negócio.....	18
2.2.3. <i>Driver</i> Ambiental.....	19
3. Construtos Fundamentais e Proposta de Modelo Concetual.....	20
4. Metodologia.....	22
5. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	25
5.1 Sport Lisboa e Benfica.....	25
5.2 Sporting Clube de Braga.....	30
6. Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.....	35
Bibliografia.....	37
Anexos.....	40

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Quadro 1 - Impactos do Futebol Português	7
Quadro 2 - Resumo de Investigação	16
Quadro 3 - Construtos fundamentais - Fatores Influenciadores da Inovação nos Clubes de Futebol Profissional	20
Quadro 4 - Construtos fundamentais – Inovação	20
Figura 1 - Modelo Concetual de Inovação para Clubes de Futebol Profissional	21
Tabela 1 - Dimensões de análise utilizadas na ficha de análise documental	24
Quadro 5 - Exemplos das oportunidades tecnológicas dos meios digitais na Benfica SAD	26
Quadro 6 - Exemplos de parcerias para ações em dias de jogo e de valorização de sócios e adeptos na Benfica SAD	28
Quadro 7 - Exemplos de ações/campanhas em dias de jogo e para fidelização e angariação de sócios na Braga SAD	32

1. Introdução

1.1 Enquadramento do tema e relevância da investigação

Segundo o Manual de Oslo, a inovação corresponde à “implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de *marketing* ou metodologia organizacional novos ou significativamente melhorados nas práticas de gestão, organização do local de trabalho ou relações externas da organização” (OCDE, 2005).

Num setor cada vez mais competitivo como o do desporto, a inovação surge como um fator chave para a diferenciação das organizações que a ele pertencem, sendo que esta incide “não apenas sobre os processos desportivos, mas também sobre os produtos e serviços do desporto, não só sobre a tecnologia utilizada em contextos desportivos, mas também sobre as organizações e a gestão do desporto” (Viseu, 2004).

Se falamos em competitividade no setor do desporto, ao falarmos no setor específico do futebol, esta ganha contornos ainda maiores.

É inegável a presença e influência do futebol nos dias de hoje, na nossa sociedade. No entanto, a sua beleza e a glorificação dos atletas pela sua importância já quase nada representam, passando o futebol, de um desporto popular para um setor global com um impacto económico e social gigante. Isto acontece devido à sua constante comercialização (direitos televisivos, patrocínios, publicidade...) e à internacionalização sem precedentes do mercado de trabalho desportivo.

De acordo com o Relatório Anual das Finanças do Futebol, elaborado pela Deloitte em 2019, relativo à época de 2017/2018, o tamanho do mercado europeu de futebol corresponde a 28,4 biliões de euros em termos de receitas, apresentando uma tendência de rápido crescimento.

Na sociedade portuguesa, o futebol profissional tem um impacto bastante significativo a nível social, cultural e económico. Focando o aspeto económico, segundo o último anuário do futebol profissional português, publicado pela Liga Portugal e pela EY, referente à época de 2017/2018, a Liga NOS e a LEDMAN Liga Pro geraram um volume de negócios de mais 607 milhões de euros, contribuindo com mais de 396 milhões (0,2%) para o PIB português e produzindo mais de 24 milhões para o Estado em impostos diretos. É importante referir que estes valores dizem apenas respeito a impactos diretos e que se a eles fossem somados os

impactos indiretos e induzidos do futebol na economia, o peso seria ainda maior. O quadro seguinte resume a explicação relativa aos diferentes impactos resultantes do futebol português:

Quadro 1 Impactos do Futebol Português

<i>Drivers</i> de impacto	Impactos diretos	Impactos indiretos	Impactos induzidos
» Liga NOS » LEDMAN LigaPro » Liga Portugal	» Vendas e serviços prestados; » Fornecimento e serviços externos; » Saldos de transferências; » Outros resultados operacionais; » Postos de trabalho; » Impostos pagos.	Atividade económica gerada pela cadeia de valor, como resultado dos impostos diretos do Futebol Profissional. Tome-se como exemplo os gastos em restauração em dias de jogo.	Atividade económica suportada por aumento do consumo na economia, devido a impactos diretos e indiretos do emprego gerado pelo Futebol Profissional.

Fonte: Anuário do Futebol Profissional Português 2017/2018

Ora, daqui se conclui que, para além dos benefícios diretos na economia portuguesa, também “outras indústrias beneficiam indiretamente do sucesso e desenvolvimento do futebol português”, criando valor em setores como o da tecnologia, dos *media*, do turismo e das apostas desportivas (EY,2018).

A primeira liga, denominada de Liga NOS, representa o mais alto escalão do futebol profissional português, contando atualmente com a presença de 18 clubes. É a esta competição que dizem respeito parte significativa dos impactos descritos anteriormente, sendo responsável por 95 cêntimos de cada euro gerado pelo futebol profissional e contribuindo com 376 milhões de euros para o PIB (EY, 2019). Na época de 2017-2018, a competição contou com um número de assistência total nos estádios de 3,7 milhões e o valor da exposição mediática em espaço editorial foi de 1,166 milhões de euros (EY, 2019).

Sendo assim, tendo em conta a relevância da Liga NOS não só no futebol português, como também na sociedade portuguesa, será sobre os clubes que nela participam que incidirá o nosso estudo.

1.2 Formulação do problema e objetivos da investigação

Consideramos que, atualmente, a inovação é o grande desafio que se coloca aos processos de gestão do futebol, em clubes profissionais. O sucesso desportivo deixou de ser o único foco, passando o sucesso financeiro a representar um dos grandes objetivos destas empresas. No entanto, apenas um clube vence o campeonato, apenas os grandes clubes atraem a atenção de importantes investidores e patrocinadores e são estes mesmos clubes que monopolizam os adeptos de futebol em Portugal. Importa, aqui, referir que a discrepância de orçamentos dos clubes que atuam na primeira liga é muito elevada, sendo que, de acordo com dados do Jornal de Negócios, na época de 2018-2019 a soma dos valores dos três clubes com maiores orçamentos, representava quase 73% do total de orçamentos dos dezoito clubes da primeira liga. Deste modo, torna-se uma necessidade a reorganização de objetivos, sobretudo para os clubes mais pequenos que, através da inovação, podem introduzir novos produtos e serviços no mercado para se destacarem dos demais ou definir diferentes estratégias para fidelização de adeptos, para que seja possível alcançar o crescimento desejado por eles.

Para além disso, a inovação nunca deixa de ser também uma necessidade dos grandes clubes para que consigam competir entre si e acompanhar as mudanças no panorama nacional e europeu. Os orçamentos do futebol português ainda se encontram distantes das grandes ligas europeias, estando muito dependentes das transferências de jogadores e das receitas televisivas nacionais. Neste sentido, e para que seja possível alcançar um crescimento sustentado, torna-se fulcral encontrar soluções que chamem a atenção internacional para a comercialização dos jogadores e jogos dos clubes portugueses e, ainda, soluções inovadoras que permitam encontrar novas fontes de receitas.

A análise da inovação especificamente em clubes de futebol profissional tem sido pouco explorada, sendo que as investigações feitas até agora incidem muito sobre a descrição de inovações ocorridas em certos clubes, através da metodologia de estudo de caso (Gerrard, 2006; Kunde, 2015; Santos, 2015; Forslund, 2017), abordando de forma sucinta os fatores que influenciam a inovação.

Deste modo, tendo em conta a necessidade de desenvolvimento e inovação dos clubes de futebol profissional num mercado cada vez mais competitivo, a falta de conhecimento nesta área e o peso e contributo que ela representa para Portugal, surge esta investigação focada na questão central: Quais os fatores que influenciam a inovação nos clubes da primeira liga do campeonato português de futebol profissional?

É importante referir que, de acordo com a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto (Lei nº5/2007), consideram-se clubes desportivos “as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”, sendo que quando estes participem em competições desportivas de natureza profissional poderão adotar a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.

Dado que a nossa investigação se foca precisamente em clubes de competição profissional, optamos por incidir nas sociedades anónimas desportivas (SAD), uma vez que vão de encontro ao nosso objeto de estudo – os clubes de futebol profissional – mas também porque o acesso à informação é facilitado quando de SAD’s se trata.

Assim, analisaremos sociedades anónimas desportivas que, segundo o artigo nº2 do decreto-lei nº10/2013, são consideradas “pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto”. Logo, e apesar de nos debruçarmos sobre as SAD’s, o nosso objeto de estudo será os clubes de futebol profissional, principais detentores das sociedades.

Neste contexto, são objetivos deste estudo:

- i. Construir um modelo conceptual de inovação para clubes de futebol profissional;
- ii. Identificar e analisar os fatores que impulsionam ou limitam a inovação nos clubes de futebol da primeira liga do campeonato português de futebol.

1.3 Desenho de investigação

O estudo parte do nosso interesse pessoal e profissional em investigar a inovação nos clubes de futebol profissional. A dimensão económica e social do setor, aliada às nossas vivências na modalidade que nos permitiram contactar com diversas realidades internacionais e, conseqüentemente, verificar a existência de diferentes estados de desenvolvimento organizacional das competições e dos clubes, levaram-nos a procurar conhecer com mais detalhe as razões pelas quais os clubes desportivos inovam e quais os fatores que impulsionam ou restringem a sua capacidade de inovação.

Partindo deste interesse inicial e contextualizado o enquadramento teórico relevante, definiu-se o método de investigação mais adequado e que foi estruturado em duas partes, uma primeira de revisão teórica e outra, posterior, de caráter empírico.

Na primeira parte, procedeu-se à identificação, recolha e tratamento da literatura relevante para o tema de investigação, procedendo-se à análise de estudos, sobre a temática da inovação nas organizações desportivas e da inovação especificamente em clubes de futebol profissional, enquadrando-os nas respetivas perspetivas de abordagem. A problemática deste estudo foi especificada e foram elaboradas as questões de investigação a que o presente estudo pretende dar resposta, propondo um modelo conceptual para a inovação nos clubes de futebol profissional que sirva de suporte ao desenvolvimento do estudo empírico.

Assim, e seguindo esta abordagem, tendo como base a revisão da literatura, identificaram-se os principais construtos que podem influenciar a inovação nestas organizações.

De acordo com os objetivos propostos, colocou-se o problema da obtenção dos dados e da escolha do método mais adequado para a sua recolha. Considerando a complexidade do problema de investigação, o caráter exploratório do estudo e as opções disponíveis para recolha de dados, a opção recaiu sobre uma metodologia qualitativa de múltiplos estudos de caso, recorrendo a instrumentos como a análise documental e o questionário.

A nossa unidade de análise, ou objeto de estudo, será os clubes da primeira liga do campeonato português de futebol na época de 2018-2019, uma vez que tal como já foi referido, é este o campeonato responsável por 95 cêntimos de cada euro gerado pelo futebol profissional, contribuindo com 376 milhões de euros para o PIB português (EY, 2019). Para além disso, analisaremos a época de 2018-2019, procurando que a nossa investigação seja o mais atual possível, sendo a época referida aquela que à data apresenta os dados mais recentes.

1.4 Estrutura da dissertação

O estudo encontra-se dividido em quatro fases:

Na primeira fase, faz-se um breve enquadramento da temática abordada, referindo a relevância da investigação. Daqui resulta a especificação do problema e objetivos a alcançar.

Numa segunda fase, é feita a revisão da literatura que serve de suporte à elaboração do modelo conceptual de análise da inovação nos clubes de futebol e suporta o estudo empírico.

Na terceira fase, apresenta-se o estudo empírico. Começa-se por definir a metodologia do estudo, a população e amostra e os instrumentos utilizados na recolha de dados. De seguida, apresenta-se os resultados e conclusões do estudo empírico. Faz-se uma análise descritiva das organizações e a relação entre as diversas dimensões componentes do modelo e a inovação nos clubes de futebol, procedendo-se à discussão dos resultados.

Por último, retiram-se as conclusões do estudo, identificam-se as limitações e termina-se com sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Inovação nas Organizações Desportivas

O desporto caracteriza-se pela sua interdisciplinaridade, sendo que ao ser estudado podemos abordá-lo de uma perspetiva económica, de gestão, de *marketing*, entre muitas outras, sendo a inovação uma das áreas que merece estar na agenda das organizações desportivas dada a competitividade crescente do mercado e a necessidade destas se destacarem das demais.

Segundo Roche (2002), as organizações desportivas são entidades de origem associativa que se juntam a organizações de carácter público e privado, transformando o desporto num objeto de consumo. De acordo com o autor, podemos dividir as organizações desportivas em quatro grupos: públicas, privadas sem fins lucrativos, empresas de serviços desportivos e sociedades anónimas desportivas (SAD).

Para já, tendo em conta as organizações desportivas em geral, são vários os autores que apontam diferentes fatores que influenciam o processo de inovação destas.

Pedro (2017) começa por defender que para corresponder aos desafios atuais no mundo desporto, as organizações devem desenvolver estratégias, práticas e mecanismos inovadores que facilitem a difusão dos benefícios do desporto. Para tal são necessárias a estruturação, a análise, a implementação e a avaliação dos níveis de impacto destes projetos que devem satisfazer as necessidades individuais e das comunidades envolvidas. A acrescentar a esta ideia, o Comité Olímpico Português (2015) refere que serão potenciados os processos de inovação das organizações que dão atenção a aspetos como a especialização, as formas de divisão do trabalho, os princípios de racionalidade, as dimensões externas e internas, as estratégias, os objetivos e a qualificação dos recursos humanos.

Winand, Vos, Zintz & Scheerder (2013) dividem os determinantes da inovação nas organizações desportivas em três níveis:

- **Nível de Gestão:** refere-se aos indivíduos na organização, às relações entre eles, ao seu envolvimento no processo de tomada de decisão e à liderança. Neste nível, a atitude daqueles que tomam decisões em relação à mudança é crucial no processo de inovação, sendo que gestores contemporâneos, sem medo de arriscar, criam um clima favorável, enquanto atitudes tradicionais surgem como obstáculos. Outros autores mencionam alguns fatores que servem como alavanca para a inovação que

podemos incluir neste nível. Um deles é a criatividade que “amplia o espectro de soluções possíveis para as questões presentes no dia a dia de um gestor desportivo e das organizações desportivas”, sendo, deste modo, fundamental promover um clima em que todos os indivíduos possam intervir, criar soluções e desenvolver novas ideias para que a criatividade seja estimulada (Moreira e Freitas, 2009). Outro motor da inovação é o empreendedorismo, sendo que este diz respeito aos intervenientes no contexto desportivo que criam uma mentalidade que encoraja a inovação. Uma mentalidade empreendedora é definida como “a maneira de pensar no negócio que se foca na criação de oportunidades sob incerteza, acompanhada de uma perspetiva orientada para o crescimento, flexibilidade, inovação e renovação” (Ratten, 2004).

- Nível Organizacional: diz respeito às características da organização. Neste nível, os autores afirmam que o tamanho e o nível de financiamento são fundamentais à inovação. Apesar das organizações maiores terem mais necessidade de inovar, estas são capazes de atrair mais recursos financeiros e profissionais qualificados para facilitar o processo de inovação. Já as organizações menores são mais flexíveis, menos burocráticas, sendo que podem fácil e rapidamente adaptar e aceitar mudanças.
- Nível ambiental: refere-se ao setor onde a organização opera, incluindo a influência de todos os *stakeholders*. Segundo Pedro (2017), o desporto e as suas organizações beneficiam de um potencial múltiplo na criação e desenvolvimento de relações com outras entidades de diversas áreas, e o valor destas redes não deve ser inferiorizado. De acordo com Santos (2015), as redes e o *networking* são fundamentais para a inovação nas organizações desportivas, uma vez que auxiliam no seu desenvolvimento e oferecem as condições necessárias para a sua prática. Referimos como exemplo, a influência considerável dos patrocinadores na inovação dos clubes.

2.2 Inovação nos clubes de futebol profissional

Para Santos (2015), a inovação pode nascer da necessidade dos clubes de colmatar uma falha ou problema, ou da necessidade de apresentar um novo serviço para se diferenciar dos clubes concorrentes. A verdade é que, atualmente, temos bem presente a ideia de que clubes de futebol são autênticas empresas que apresentam estratégias, organização e necessidades de desenvolver alternativas e novidades que permitam ampliar o seu mercado e manter a sua base de consumidores, os adeptos (Kunde, 2015). Segundo Kunde (2015), existem dois eixos capazes de influenciar um clube de futebol e são eles os adeptos e a organização. Enquanto o adepto procura o sucesso no desempenho desportivo, a organização é a estrutura que permite atender a essa procura, sendo que mantém sempre o foco no desempenho financeiro. Deste modo, o autor afirma que sem a retenção ou ampliação de recursos, o clube fica impossibilitado de adquirir os melhores jogadores, diminuindo assim as probabilidades de conquistar títulos.

Sendo o espetáculo do jogo de futebol, o principal produto deste setor, o mais certo será analisar a inovação deste desporto numa perspectiva de inovação nos serviços.

No entanto, apesar de ser este o principal foco das empresas de futebol, acompanhado do objetivo de atrair o maior número de espectadores possível, Forslund (2016) refere que grande parte das inovações ocorridas neste meio dizem respeito à mudança de foco, passando este a ser a introdução de uma variedade de novos produtos e serviços, tais como novos estádios ou melhoria dos existentes, criação de alianças estratégicas para aumento do número de produtos com o logótipo do clube, criação de um canal de televisão, criação de museus, etc.

No seu estudo, o autor organiza as opções de inovação em clubes de futebol, em quatro grupos:

1. Adicionar novos produtos/serviços;
2. Mudança no modelo de negócio: esta mudança resulta de escolhas relativas a duas dimensões, isto é, a compra de jogadores caros ou baratos e a criação de uma equipa experiente ou inexperiente. Existem clubes que optam por um modelo de negócio em que procuram jogadores menos dispendiosos, seja pelo desenvolvimento interno de talentos ou pela busca de talentos em países menos desenvolvidos. Já outros optam por combinar o recrutamento de estrelas internacionais que captam a atenção dos *media* e o recrutamento de jogadores juniores baratos;

3. Novas maneiras de gerir a equipa, e a equipa à volta da equipa: enquadra-se neste grupo a exploração de novas maneiras de gerir e liderar a equipa e todos os intervenientes que a rodeiam, isto é, criar uma rede de médicos, professores e especialistas que ajudem a desenvolver uma nova filosofia no clube, para que este se possa antecipar aos concorrentes;
4. Repensar sobre o que é o negócio: como referido anteriormente, estas inovações resultam de uma mudança de foco no jogo de futebol, passando o mais importante a ser a experiência criada ao cliente/adepto. Neste ponto, o que se passa dentro e fora de campo é igualmente importante.

Dada a peculiaridade do setor do futebol e a sua ligação a muitos outros setores, a ideia de Sousa (2010) sobre o desporto, que enquanto setor, “revela particularidades que justificam a análise segundo uma abordagem metodológica adaptada a uma realidade que possui características únicas”, a perspetiva de sistemas setoriais de inovação, proposta por Franco Malerba, revela-se importante no âmbito deste estudo. Segundo Malerba (2004), a inovação é altamente afetada pelo setor em que ocorre e deste modo propõe uma análise da inovação, usando uma visão multidimensional, integrada e dinâmica. Esta perspetiva, denominada por sistemas setoriais de inovação, refere que as empresas são agentes ativos que moldam os seus ambientes tecnológicos e de mercado, sendo que a inovação resulta do processo que envolve contínuas e sistemáticas interações entre os vários agentes.

No sentido de verificar como ocorrem as inovações numa empresa e identificar o tipo de papel que estas têm no desenvolvimento do seu negócio, Kunde (2015), no seu estudo acerca da inovação em clubes de futebol profissional, utiliza o modelo das capacidades de inovação, justificando que este é ideal para ser aplicado em organizações complexas, como as que aqui são tratadas. O modelo das capacidades de inovação é estudado por Zawislak, Alves, Gamarra, Barbieux e Reichert (2012; 2013) e diz que para uma empresa existir e atuar no mercado, esta deve possuir um conhecimento específico dentro do seu setor. No entanto, a aplicação desse conhecimento não é considerada inovação. De acordo com os autores, para inovar, as empresas necessitam de criar um conjunto de recursos/capacidades complementares, sendo elas a capacidade de desenvolvimento tecnológico, a capacidade de operação, a capacidade de gestão e a capacidade de transação. Qualquer empresa é detentora de uma intensidade mínima de cada uma das quatro capacidades, no entanto, importa referir que todas as capacidades se inter-

relacionam no processo de inovação, sendo que um clube deverá absorver, desenvolver e incorporar o seu conhecimento no sentido de alterar uma destas capacidades e é a integração entre elas que promove a inovação e cria vantagens competitivas (Zawislak et al. 2012). Este modelo foi utilizado por Kunde (2015), no seu estudo da inovação nos clubes de futebol profissional, e por isso seguiremos a sua teoria, dado que o objeto de estudo é aquele que mais se aproxima do nosso. No entanto, para efeitos de simplificação e para mais facilmente chegarmos ao objetivo proposto de um modelo concetual, dividimos o estudo por diferentes *drivers*, tendo em conta, também, a teoria dos sistemas setoriais de inovação de Malerba (2004).

Deste modo, resumimos a revisão da literatura no quadro seguinte que, depois, procuramos aprofundar com vista à construção do modelo concetual, base de suporte para a perspetiva com que abordamos a parte empírica da nossa investigação:

Quadro 2 Resumo da Revisão da Literatura

<i>Driver Tecnológico</i>	Capacidades de desenvolvimento tecnológico e de operação do modelo das capacidades de inovação de (Zawislak et al. 2012;2013) e aplicado por Kunde (2015) a clubes de futebol profissional.	Fatores conhecimento e tecnologia da teoria dos sistemas setoriais de Malerba (2004), indicado por Sousa (2010) para o setor do desporto.
<i>Driver Negócio</i>	Capacidades de gestão e transação do modelo das capacidades de inovação de (Zawislak et al. 2012;2013) e aplicado por Kunde (2015) a clubes de futebol profissional.	Fatores agentes e redes da teoria dos sistemas setoriais de Malerba (2004), indicado por Sousa (2010) para o setor do desporto.
<i>Driver Ambiental</i>	Fator instituições da teoria dos sistemas setoriais de Malerba (2004), indicado por Sousa (2010) para o setor do desporto.	

Fonte: Elaboração própria

2.2.1 *Driver Tecnológico*

Os recursos que um clube possui, e que depois de trabalhados darão origem à inovação, podem ser divididos em dois *drivers*: tecnológico e negócio, sendo que o tipo de inovação vai depender de como a tecnologia é desenvolvida e posta em prática, mas também de como o negócio é internamente gerido e alcançado externamente pela empresa (Zawislak et al. 2012;2013).

Começando pelo *driver* tecnológico, Malerba (2004) afirma que qualquer setor é caracterizado por uma base de conhecimento própria, pela utilização das suas tecnologias e pelos seus *inputs*. Este fator influenciador da inovação, denominado de conhecimento e tecnologia, enquadra-se na capacidade de desenvolvimento tecnológico e de operação, do modelo das capacidades de inovação proposto por Zawislak et al. (2012;2013).

A capacidade de desenvolvimento tecnológico diz respeito ao conjunto de habilidades e rotinas, com as quais uma empresa parte das informações disponíveis e da sua base de conhecimento para procurar, analisar e aplicar estes elementos no sentido de gerar ou adaptar uma determinada tecnologia que será oferecida no mercado (Zawislak et al. 2012;2013). Esta capacidade está normalmente associada a inovações de produto ou serviços (Zawislak et al. 2013).

Segundo Kunde (2015), os clubes de futebol profissional, que vêm no jogo de futebol o seu produto/serviço final, poderão modificar a percepção do cliente acerca do serviço, alterando qualquer uma das diversas características que o compõem, como por exemplo, novos jogadores na equipa ou ações levadas a cabo em dia de jogo. É, portanto, importante perceber de que forma os clubes mantêm rotinas que potencializam o desenvolvimento dessas mudanças.

A capacidade de operação é relativa às habilidades e às rotinas que a empresa possui para conseguir pôr em prática as suas operações diárias relativas ao processo produtivo (ou prestação de serviços, neste caso), dentro dos padrões e sistemas técnicos já desenvolvidos e definidos (Zawislak et al. 2012;2013).

Para Kunde (2015), esta capacidade está associada à renovação de procedimentos para produzir e entregar o serviço, sendo que num clube de futebol pode envolver diferentes focos de atuação. Para o autor, um dos focos está ligado ao futebol profissional e diz respeito aos processos de preparação da equipa principal - metodologias de treino, contratação de profissionais especializados para dar apoio à equipa, análise de desempenho e ainda toda a

estrutura necessária para que os processos sejam possíveis, tais como, os centros de treino. Outro foco tem a ver com a administração e *marketing* do clube, no que toca a planeamento de ações em dia de jogo e ações para manutenção e valorização dos sócios, que acabam por provocar alterações também a nível de produto final (Kunde, 2015), apesar de esta capacidade ser comumente associada a inovações de processo (Zawislak et al., 2013).

2.2.2 Driver Negócio

Segundo Malerba (2004), outro fator que influencia a inovação são os agentes e as redes. Um setor é constituído por agentes heterogêneos, que podem ser organizações ou indivíduos. Estes agentes caracterizam-se pelos seus processos de aprendizagem, competências, objetivos, estruturas organizacionais, entre outras, e interagem entre eles, através de processos de comunicação, troca, cooperação e competição. O tipo e estrutura de relação que estes estabelecem difere entre setores, consequência da base de conhecimento e tecnologia de cada um.

Seguindo o raciocínio disposto anteriormente no *driver* tecnológico, este fator enquadra-se nas capacidades de gestão e transação do modelo das capacidades de inovação (Zawislak et al., 2012;2013).

A capacidade de gestão diz respeito às habilidades e às rotinas referentes ao processo de coordenação organizacional e à alocação ótima de recursos, ou seja, estrutura e dá suporte ao funcionamento de toda a empresa, a fim de gerir todas as suas funções para atingir os objetivos (Zawislak et al., 2013). Neste ponto, Kunde (2015) refere que a interação entre os departamentos do clube e a continuidade da gestão representam um amplo espaço para a inovação, assim como a profissionalização dos recursos humanos. Uma vez que esta capacidade reduz os custos impostos pela incerteza e está relacionada com a manutenção de estruturas administrativas e a melhoria da coordenação e uso de recursos, esta associa-se a inovações organizacionais (Zawislak et al., 2013).

Por fim, a capacidade de transação é referente às habilidades e às rotinas que a empresa possui para pôr em prática processos de *marketing* e comercialização (Zawislak et al., 2013), sendo fundamental para a viabilização do negócio, uma vez que se encontra em contacto constante com o mercado.

Os clubes são empresas que possuem complexas relações comerciais, visto que atuam em diversos mercados, como o de compra e venda de jogadores, venda de produtos ao adepto (*merchandising*, bilheteira...) e, ainda, venda a intermediários (direitos televisivos), entre outros, sendo de grande importância as redes que o clube cria com os diferentes agentes envolvidos (Malerba, 2004). Nesta capacidade, Kunde (2015) exemplifica como a aposta na formação e a venda de jogadores formados no clube podem ser vistas como uma inovação de produto e de *marketing*, já que o clube está a fornecer não só novos jogadores, com acréscimo de qualidade - inovação de produto - , mas também por ter encontrado, na venda destes uma fonte de receita com exploração de um novo mercado - inovação de *marketing*.

O mesmo autor deixa claro que nos clubes de futebol profissional não existe uma relação direta entre os tipos de inovação e cada uma das capacidades, podendo ocorrer inovações de diferentes tipos nas quatro, afirmação que tomaremos em conta para o futuro do nosso trabalho, dado que o objeto de estudo de Kunde (2015) é aquele que mais se aproxima do nosso.

2.2.3 Driver Ambiental

Depois de analisados os *drivers* tecnológico e de negócio, importa, de acordo com a literatura abordada, incluir um último ligado ao aspeto ambiental.

De acordo com a teoria dos sistemas setoriais de inovação, as interações entre os diferentes agentes são moldadas pelas instituições, que têm normas, rotinas, práticas estabelecidas, regras, leis, etc. Estas instituições podem ser nacionais ou específicas do setor. As instituições nacionais têm efeitos diferentes na inovação em diferentes setores. A inovação pode, também, ser afetada pelo facto da mesma instituição assumir diferentes características em diferentes países e, ainda, pela circunstância de instituições nacionais favorecerem setores específicos, aos quais se encontram mais ligados (Malerba, 2004). As instituições surgem, então, como terceiro fator de influência na inovação, sendo que podem ter impacto nas diversas capacidades revistas no modelo das capacidades de inovação.

3. Construtos Fundamentais e Proposta de Modelo Concetual

Com base na literatura revista, no presente trabalho, são considerados como fatores influenciadores da inovação nos clubes de futebol profissional os construtos apresentados no quadro 3, enquadrados nas três dimensões estabelecidas a partir do estudo dos trabalhos de Malerba (2004); Sousa e Silva (2010); Zawislak et al. (2012;2013) e Kunde (2015).

O resultado que deriva das diferentes capacidades e da sua inter-relação no processo de inovação será abordado em consonância com o Manual de Oslo, que refere que a inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou metodologia organizacional novos ou significativamente melhorados nas práticas de gestão, organização do local de trabalho ou relações externas da organização” (OCDE, 2005).

Quadro 3 Construtos fundamentais - Fatores Influenciadores da Inovação nos Clubes de Futebol Profissional

DRIVER TECNOLÓGICO - Capacidade de desenvolvimento tecnológico e de operação	DRIVER NEGÓCIO - Capacidade de gestão e transação	DRIVER AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> » Base de conhecimento; » Oportunidades tecnológicas; » Procedimentos de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> » Tamanho e nível de financiamento; » Agentes (indivíduos e organizações); » Processos de interação entre agentes; » Redes; » <i>Marketing/Comercialização.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> » Instituições internacionais; » Instituições nacionais.

Fonte: Elaboração própria

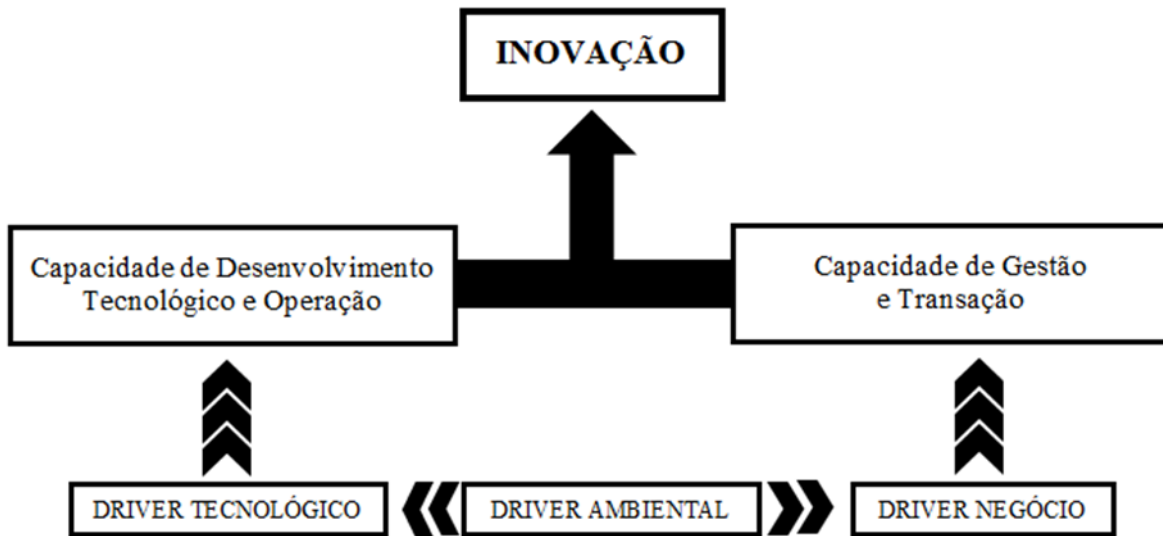
Quadro 4 Construtos fundamentais - Inovação

INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> » Inovação nos produtos/serviços; » Inovação nos processos; » Inovação nas metodologias organizacionais; » Inovação nos métodos de marketing.

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, propomos como modelo concetual de análise da inovação nos clubes de futebol profissional, o modelo apresentado na figura 1.

Figura 1 Modelo Conceitual de Inovação para Clubes de Futebol Profissional



Fonte: Elaboração própria com base em Malerba (2004), OCDE (2005), Zawislak et al. (2012;2013) e Kunde (2015)

4. Metodologia

Os estudos de caso são particularmente úteis na análise de processos organizacionais complexos (Tharenou, Donohue e Cooper 2007) e permitem compreender como ou porquê os acontecimentos ocorrem em condições onde os investigadores têm um controle mínimo (Yin 2003). Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade – um indivíduo, ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente- vários indivíduos (Ludke e Andre, 1986). Considerando que o interesse da presente investigação se prende precisamente sobre os fatores que influenciam a inovação em clubes de futebol e um estudo aprofundado de múltiplos casos, pela sua riqueza empírica, permitiria contribuir para o conhecimento através do desenvolvimento teórico, optou-se por um desenho de investigação de múltiplos casos de estudo. A escolha dos casos de estudo baseou-se numa lógica de replicação em que os mesmos devem ser entendidos como experiências singulares em relação à teoria e não como elementos com representatividade estatística (Mele e Colurcio 2006).

Considerando os objetivos a atingir pelo estudo, os critérios de seleção incluíram os seguintes aspetos: (i) As organizações deveriam ser clubes de futebol profissional que tivessem participado na primeira liga do campeonato de futebol profissional português, na época de 2018/2019; (ii) a disponibilidade de acesso à informação deveria ser facilitada, permitindo a recolha da informação dentro do tempo disponível para a realização do estudo. Portanto, tal como referido inicialmente, as organizações deverão ter forma de sociedade anónima desportiva para que haja esse acesso à informação.

Deste modo, numa população de dezoito clubes que participam na primeira liga do campeonato de futebol profissional português, identificamos uma amostra de seis que correspondiam aos critérios de seleção, sendo que para a realização dos seus estudos de caso recorremos a dois instrumentos: ficha de análise documental e questionário.

No que toca à análise documental foram recolhidos os Relatórios e Contas das SAD's dos clubes, referentes à época de 2018/2019, e também os estatutos das mesmas. Todos estes documentos foram retirados dos sítios da *internet* dos clubes.

Para complemento da análise documental, criámos um pequeno questionário para ser apresentado a um representante de cada uma das SAD's que nos for possível analisar. Através do questionário, tentamos saber se existe um departamento específico de inovação na SAD e

quais as principais inovações ocorridas na época em questão. Para além disso, para cada inovação, os inquiridos serão questionados acerca da influência de cada fator identificado por nós na revisão de literatura, no decorrer do processo de inovação.

A técnica de análise documental procura identificar informações factuais nos documentos, a partir de questões e hipóteses de interesse (Ludke e Andre, 1986), sendo, deste modo, caracterizada por um processo dinâmico ao permitir representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento (Peña Vera e Morillo, 2007). Na técnica de análise documental, recorre-se, geralmente, ao instrumento de análise de conteúdo, onde os elementos fundamentais do documento são identificados, numerados e categorizados, sendo as categorias encontradas, analisadas face a uma teoria específica (Silva, Almeida e Guindani, 2009). Segundo Carmo e Ferreira (1998), a descrição do conteúdo é objetiva, uma vez que a análise segue regras e instruções claras que permitem a reprodução da investigação entre os investigadores, e é sistemática, pois o conteúdo é organizado e integrado num sistema de categorização de acordo com os objetivos da investigação.

Deste modo, os documentos recolhidos foram analisados através de uma ficha de análise documental, construída a partir dos construtos fundamentais identificados na literatura e que se apresentam na Tabela 1. Também o questionário teve por base a mesma tabela.

Estes instrumentos de pesquisa, depois de elaborados, foram enviados para dois especialistas na área da gestão do desporto, solicitando que emitissem a sua opinião sobre a clareza e relevância dos construtos utilizados e o formato das questões, bem como sobre a adequação dos instrumentos aos objetivos definidos para o estudo. Após a recolha da opinião destes especialistas, foram realizadas pequenas modificações no formato dos instrumentos de pesquisa, de acordo com as sugestões recebidas.

Tabela 1 Dimensões de análise utilizadas na ficha de análise documental

Dimensão
Caracterização da organização e do contexto de estudo
TEMA 1: Driver Tecnológico – Capacidade de desenvolvimento tecnológico e operação
Conceito 1 – Base de conhecimento
Conceito 2 – Oportunidades tecnológicas
Conceito 3 – Procedimentos de implementação
TEMA 2: Driver Negócio – Capacidade de gestão e transação
Conceito 1 – Tamanho e nível de financiamento
Conceito 2 – Agentes (indivíduos e organizações)
Conceito 3 – Processos de interação entre agentes
Conceito 4 - Redes
Conceito 5 – Marketing/Comercialização
TEMA 3: Driver Ambiental
Conceito 1 – Instituições internacionais
Conceito 2 - Instituições nacionais
TEMA 4: Inovação
Conceito 1 – Inovação nos produtos/serviços
Conceito 2 – Inovação nos processos
Conceito 3 – Inovação nas metodologias organizacionais
Conceito 4 – Inovação nos métodos de <i>marketing</i>

Fonte: Elaboração própria

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

Depois de uma primeira análise aos seis relatórios, pertencentes às SAD's do Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal, Sporting Clube de Braga, Vitória Sport Clube e Belenenses, selecionamos dois deles que seriam aqueles através dos quais conseguiríamos uma análise mais completa em resposta à tabela criada com base na revisão de literatura. Sendo assim, apresentaremos e discutiremos os resultados obtidos da análise das SAD's do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Braga, tentando perceber se o nosso modelo concetual de inovação para clubes de futebol profissional se adequa à análise da realidade destas organizações. Durante a análise, será seguida a estrutura da ficha de análise documental, no entanto, alguns pontos poderão surgir intercalados com os resultados do questionário enviado ao representante da SAD, devido a interligação entre as diferentes fontes de informação.

5.1 Sport Lisboa e Benfica

O Sport Lisboa e Benfica foi fundado a 28 de fevereiro de 1904 e é o clube fundador da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD.

De acordo com os estatutos da sociedade, esta tem por objeto social “a participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da modalidade de futebol”.

Na época de 2018/2019, o clube sagrou-se campeão nacional e os bons resultados desportivos foram acompanhados por um reforço da consolidação económica, sendo o sexto exercício consecutivo com resultados positivos, segundo o Relatório e Contas (R&C) da época de 2018-2019. De acordo com as contas da época em questão, o resultado líquido do período foi de 29,4 milhões de euros, que representou uma melhoria de 42,8% face ao período homólogo. No entanto, esta tendência positiva a nível financeiro começou na época de 2013-2014 e durante as seis épocas de resultados positivos o Benfica sagrou-se campeão cinco vezes, o que demonstra o sucesso da estratégia da SAD, que alia os resultados desportivos ao desempenho económico para um crescimento sustentado do clube.

É este crescimento sustentado que, para além dos lucros, permite um investimento em infraestruturas, tecnologia, inovação e desenvolvimento internacional.

Através do gestor de inovação e desenvolvimento do negócio da SAD do SL Benfica, que exerce a sua função há quatro anos, ficamos a saber que na estrutura existe um departamento específico que foca a sua atuação na inovação e desenvolvimento do negócio e que, na sua opinião, este é um departamento fundamental devido à rápida transformação dos negócios, especialmente no que diz respeito aos meios digitais, onde é importante estarem sempre um passo à frente dos restantes.

Depois de uma análise pormenorizada ao R&C, podemos realmente perceber que, tal como referido por (Zawislak et al. 2012), as quatro capacidades revistas se encontram inter-relacionadas no processo de inovação, de tal modo que por vezes é até difícil fazer uma separação e é precisamente através da integração entre elas que a inovação é promovida e que o clube consegue criar vantagens competitivas para o seu destacamento. No entanto, no caso específico do Sport Lisboa e Benfica as capacidades de operação e transação surgem destacadas, como veremos de seguida.

Começando pelo *driver* tecnológico, a base de conhecimento da Benfica SAD passa pela prática e promoção do futebol profissional, mas também pelo poder da sua marca a nível nacional e internacional.

É a partir desta base de conhecimento própria, que a SAD está atenta e procura as oportunidades tecnológicas que conduzem à inovação. No caso da Benfica SAD, a principal oportunidade tecnológica foi encontrada nos meios digitais, tal como referiu o gestor de inovação inquirido, oportunidade essa que foi um fator influenciador de sucesso, como se pode comprovar pelos seguintes excertos do R&C (2018-2019):

Quadro 5 Exemplos das oportunidades tecnológicas dos meios digitais na Benfica SAD

“O enfoque de campanhas para o mercado <i>corporate</i> foi no digital, maioritariamente <i>Linkedin</i> e <i>Facebook</i> , com o objetivo de angariação de <i>leads</i> de empresas.”
“A campanha multimeios, em que os meios digitais têm cada vez mais impacto, ajudou a contribuir para um ano histórico de vendas de lugares anuais.”

“Na bilhética jogo a jogo, de registar o investimento cada vez maior em campanhas no digital, que se tornou o principal canal de venda de bilhética.”

“Com a conquista do 37.º título de campeão nacional, a área digital desenvolveu uma página focada nos conteúdos, produtos e marca da Reconquista, que permitiu aos fãs consultar e fazer parte do festejo do campeonato. Esse foi o dia em que o site teve mais visitas desde a sua existência, com mais de 156 milhares de utilizadores.”

“Consolidação da plataforma digital do Benfica (site e redes) e criação de novo projeto digital na área do futebol de enorme projeção internacional que possibilitou um crescimento do número de acessos e fans nas diversas redes sociais com especial enfoque nas plataformas *facebook, twitter, instagram, linkedin, e Snapchat*”

Fonte: Relatório e Contas, Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD – Época 2018/2019

No que toca à capacidade de operação, revista na nossa tabela pelo conceito de procedimentos de implementação, segundo Kunde (2015) esta passa pela renovação de procedimentos para produzir e entregar o serviço, que no caso dos clubes de futebol profissional pode ter vários focos de atuação, sendo referidos como principais os processos de preparação da equipa principal (como, por exemplo, metodologias de treino e infraestruturas) e, também, a administração e marketing do clube, no que toca a planeamento de ações em dia de jogo e ações para manutenção e valorização dos sócios.

Na nossa análise ao R&C (2018-2019) foram exatamente esses os focos que detetamos na Benfica SAD. Relativamente ao primeiro foco, a época 2018-2019 foi importante para a conclusão de vários projetos de ampliação e remodelação de instalações da zona do futebol profissional que estavam a ser desenvolvidos no Benfica Campus, sendo que a intervenção permitiu criar gabinetes de trabalho, balneários para a equipa técnica e staff e zona de tratamentos. Foi também construído um edifício de raiz, o qual alberga dois ginásios (do futebol profissional e do futebol de formação), todo o departamento médico, salas de avaliação e tratamento, gabinetes de trabalho, salas de reunião e gabinetes da direção.

Também a pensar na sustentabilidade energética, no mês de fevereiro de 2019 iniciou-se a instalação do sistema de painéis fotovoltaicos e equipamentos para produção de energia para autoconsumo. Este sistema representará uma poupança anual de 52.000 euros/ano e uma redução prevista de 18,6% na faturação anual.

No que toca ao segundo foco de atuação, notamos uma estreita relação com dois dos conceitos do *driver* negócio incluídos na capacidade de transação, sendo eles as redes e o *marketing/comercialização*, isto porque os procedimentos de implementação do clube, em termos de ações em dia de jogo e ações de valorização de sócios, estão muito dependentes das redes estabelecidas (patrocinadores) e também pela capacidade de *marketing* e comercialização da SAD.

De acordo com o R&C (2018-2019), os principais patrocinadores da época foram a *Emirates* e a Sociedade Central de Cervejas, marcas com as quais a SAD mantém uma relação de forte confiança ao renovar os contratos por três e cinco épocas desportivas, respetivamente. Para além destas, são bastantes as marcas que se associam ao clube para uma relação de mútuo benefício.

Comprovando também o estudo de Kunde (2015), as ações desenvolvidas pela Benfica SAD focam-se sobretudo em ações em dia de jogo e em ações para manutenção e valorização dos sócios e adeptos, como referido anteriormente, sendo alguns dos exemplos encontrados e apresentados no quadro 6.

Quadro 6 Exemplos de parcerias para ações em dias de jogo e de valorização de sócios e adeptos na Benfica SAD

<p>“A Uber associou-se ao Benfica como a aplicação de mobilidade para o futebol. O novo parceiro tem uma abordagem alinhada com a estratégia do Benfica de garantir vantagens exclusivas e inovadoras aos Sócios e adeptos. Tem como objetivo que mais pessoas possam viajar de forma segura e em menos carros, nomeadamente em momentos desportivos que colocam grandes desafios à mobilidade nas cidades. Encontrar formas confortáveis e eficientes para os adeptos se deslocarem até ao Estádio foi sempre um enorme desafio para o Benfica. Ao unir esforços com uma marca de referência global como a Uber, estão encontradas alternativas de mobilidade para as deslocações ao Estádio em dia de jogo, tornando a experiência mais económica, confortável e eficiente”</p>
<p>“Emirates, campanha com o jogador Seferovic para destacar o desconto exclusivo para Sócios”</p>
<p>“Adidas, com a apresentação da camisola, lançamento de produtos vários e ações de marketing”</p>
<p>“Sagres, em que o vencedor teve a oportunidade de passar uma noite em pleno relvado do Estádio”</p>
<p>“Repsol, campanha com o jogador Jonas para promover o desconto de Sócio”</p>
<p>“PlayStation, com evento no Estádio da Luz em que o vencedor teve a oportunidade de jogar FIFA com o atleta Sálvio”</p>

Fonte: Relatório e Contas, Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD– Época 2018/2019

Para além das campanhas lançadas com parceiros, também as campanhas de *marketing* do clube, com enfoque na oportunidade encontrada nos meios digitais, mostram-se de bastante sucesso, como por exemplo, as campanhas de *Red Pass* (lugar anual) que permitiram atingir um novo *record* de vendas de lugares (Benfica SAD, 2018-2019).

Também no *driver* negócio, relativamente ao conceito de tamanho e nível de financiamento, o R&C (2018-2019) esclarece que a Benfica SAD tem uma tesouraria forte e consolidada, que como já referimos tem alcançado sempre resultados económicos positivos nas últimas épocas, sendo todas as contas relativas à época apresentadas e explicadas no R&C. Para além disso, é uma grande empresa que apresenta um capital social de 115 milhões de euros.

No que toca aos agentes da organização e aos processos de interação, percebemos sobretudo que a SAD prima pela profissionalização dos recursos humanos, incluindo no plano estratégico o “reforço das diferentes áreas da estrutura da equipa de comunicação potenciando a sinergias de quadros e plataformas e reforçando a especialização de quadros” (Benfica SAD, 2018-2019) e segundo Kunde (2015) a interação entre os departamentos do clube e a profissionalização dos recursos humanos representam um amplo espaço para a inovação nos clubes de futebol profissional.

Por fim, em relação ao *driver* ambiental nada é referido no R&C, apenas percebemos que os prémios ganhos através das instituições internacionais, como a UEFA e a FIFA, podem tornar-se numa fonte de financiamento para inovação. Pela análise, não conseguimos corroborar a teoria de Malerba (2004) que refere que as características e normas das instituições nacionais e internacionais influenciam a inovação, mas também não dispomos de informação suficiente para contestá-la.

É, então, a partir do desenvolvimento destas capacidades e a da interação entre elas que surge inovação nos clubes de futebol profissional. No R&C (2018-2019), a principal inovação referida, para além das inovações que fomos descrevendo ao longo da nossa análise, foi o lançamento de uma nova versão da aplicação oficial do Sport Lisboa e Benfica, que incluía, uma nova solução de *e-commerce*. Esta é considerada uma inovação no serviço, que contribui para a sofisticação da bilhética e que tem um objetivo de melhoria contínua na prestação de serviço aos sócios e adeptos, tais como:

- “• Venda de bilhetes para jogos fora através do site oficial, passando assim a estar acessível a qualquer Benfiquista em qualquer parte do mundo;

- Mercado Secundário, em que o detentor do *Red Pass*, para além de ter a possibilidade de partilhar o seu *Red Pass*, passou a ter a possibilidade de vendê-lo, ficando, assim, com uma percentagem da venda realizada. Este serviço esteve disponível nos últimos cinco jogos da época, totalizando mais de 3.000 lugares vendidos;
- Lançamento de plataforma de pagamentos com criptomoeda, em que os Sócios e adeptos passaram a ter mais uma opção de meio de pagamento, sendo o Benfica pioneiro a disponibilizar este tipo de pagamento.”

Neste caso, e de acordo com Zawislak et al. (2012;2013), a empresa partiu das informações disponíveis e da sua base de conhecimento para procurar, analisar e aplicar estes elementos no sentido de gerar ou adaptar uma determinada tecnologia que foi oferecida no mercado, normalmente associada a inovações de produto ou serviços (Zawislak et al. 2013), tal como pudemos confirmar.

Quando questionado acerca de qual considerou ter sido a principal inovação ocorrida na época de 2018-2019, o gestor de inovação da Benfica SAD referiu, precisamente, a nova versão da aplicação oficial do Sport Lisboa e Benfica. Quando questionado acerca da influência dos fatores identificados por nós na revisão de literatura, no processo de inovação da aplicação, o inquirido indicou todos os fatores do *driver* tecnologia e negócio como “muito impulsionadores”, avaliando a influência das instituições nacionais e internacionais como “impulsionadores”, o que vai de encontro ao modelo por nós criado.

5.2 Sporting Clube de Braga

De acordo com os Estatutos do Sporting Clube de Braga, com as alterações aprovadas em Assembleia Geral a 21 de novembro de 2015, “o Sporting Clube de Braga, é uma associação desportiva fundada em dezanove de janeiro de mil novecentos e vinte e um, reconhecida como de utilidade pública”, tendo a sua sede no Estádio Municipal de Braga.

O clube é empresa-mãe da Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD., detendo 36,88% das ações da sociedade anónima desportiva, que tem por objeto social “a participação na modalidade futebol e participações desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento e desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da respetiva modalidade” (Braga SAD, 2018-2019).

Na época de 2018-2019, o Sporting Clube de Braga terminou o campeonato em quarto lugar, consolidando a sua preocupação em reforçar o estatuto da Sociedade enquanto uma das quatro grandes.

No caso da Braga SAD, o especialista contactado foi o diretor do projeto inovador da SAD – SCB *Next*, projeto que falaremos adiante – que nos clarificou que na organização não existe um departamento especificamente dedicado à inovação e que todo este processo é fomentado pelo presidente do clube.

Começando, então, a nossa análise pelo *driver* tecnológico, a base de conhecimento da Braga SAD passa pela prática e promoção do futebol profissional, pela formação e valorização de jogadores e pela comercialização da marca.

De acordo com o R&C (2018-2019), a principal oportunidade tecnológica encontrada pela SAD foi na área da produção de conteúdos. Procurando ir de encontro às tendências do mercado internacional e à profusão das plataformas OTT (*over the top*) e à sua crescente conquista de quotas de mercado face à distribuição tradicional, a Braga SAD lançou a *SCB Next*, a principal inovação da época. Esta inovação de produto consiste numa plataforma de distribuição audiovisual que faz o acompanhamento de todo o universo do clube e que transmite, ainda, jogos de algumas equipas. Com este lançamento, a Braga SAD reforça não só a ligação à base local, mas também consegue divulgar a marca internacionalmente, uma vez que se notou um número relevante de visualizações de jogos em países como Brasil, Argentina e Inglaterra (Braga SAD, 2018-2019).

No que toca aos procedimentos de implementação, tal como revimos em Kunde (2015) os focos de atuação são efetivamente relativos a processos de preparação das equipas e planeamento de ações em dia de jogo e ações para fidelização e angariação de sócios. Desde logo, temos de referir o projeto Cidade Desportiva da Braga SAD, que na época de 2018-2019, viu a sua extensão para Fão, “para onde o SC Braga alargou a sua base de formação e recrutamento, aí projetando também um importante polo para o crescimento projetado para os próximos anos” e “reforçando o estatuto de grande potência desportiva da região e aumentando a capacidade de prospeção da área geográfica” (Braga SAD, 2018-2019). Também neste foco e de acordo com o R&C (2018-2019), incluímos a celebração de parcerias estratégicas nas áreas da análise estatística e de captação de talentos.

Relativamente ao segundo foco, também na Braga SAD este se encontra diretamente relacionado com a capacidade de transação, concretamente com o conceito de

marketing/comercialização. No quadro seguinte, podemos ver as várias ações e campanhas levadas a cabo pela SAD para melhorar o serviço em dia de jogo e para fidelização e angariação de novos sócios.

Quadro 7 Exemplos de ações/campanhas em dias de jogo e para fidelização e angariação de sócios na Braga SAD

<p>“Foi reformulada a estrutura das <i>newsletters</i> enviadas para os cerca de doze mil sócios com contacto de email válido. As <i>newsletters</i> continuam a ser um dos meios primordiais de contacto com os associados e servem de veículo para o envio de campanhas promocionais específicas para a massa associativa assim como divulgação de novos projetos.”</p>
<p>“Todos os meses, os contactos de email da base de dados do SC Braga são impactados pela SC Braga <i>News</i> com várias notícias alusivas não só às equipas profissionais de futebol, mas como todas as restantes modalidades”</p>
<p>“Lançamos a campanha ‘Sócios Atualizados, são Sócios Premiados’ onde todos os meses se premiava um sócio que tivesse as quotas atualizadas com uma bola autografada, um cachecol e um bilhete duplo para o jogo imediatamente a seguir ao sorteio mensal.”</p>
<p>“Reformulou-se também a campanha de aniversário junto dos nossos associados com uma mensagem e imagem mais atual e trazendo valor acrescentado para os jovens associados. Para os jovens até aos 9 anos, oferta de um cachecol exclusivo e dos 10 aos 15 teriam direito a usufruir de um vale de 5 euros nas nossas lojas.”</p>
<p>“Inserida na estratégia de retenção, mas também de angariação, lançou-se a campanha “Jogo Grande Combina com Camarote” onde todos os sócios e simpatizantes poderiam participar, devendo facultar os seus dados no nosso <i>website</i>, de modo a habilitarem-se a uma entrada tripla num camarote em dia de jogo.”</p>
<p>“No que aos jogos diz respeito, houve clara intenção de manter atividades e animação no intervalo de praticamente todos os jogos realizados na Pedreira, de modo a proporcionar um espetáculo mais completo e diversificado a todos presentes na bancada do Estádio.”</p>
<p>“Foi reforçado o programa de visitas à escola do concelho, tendo impactado milhares de estudantes de vários graus de ensino. Pretende-se que a curto/médio prazo estas visitas se possam refletir no aumento do número de sócios jovens, garantindo assim o futuro do clube. O levantamento de resultados no final da época teve um impacto bastante positivo, comprovado pelo número de entradas de jovens aos jogos ao longo da época.”</p>
<p>“Ainda dedicado ao setor mais jovem, com o objetivo de expandir a projeção do clube nas medidas de angariação de novos sócios, o projeto Turma Gverreira distribuiu ao longo da época bilhetes nos</p>

principais agrupamentos do concelho de modo a inculcar desde cedo uma cultura braguista nos jovens de Braga.”

“Implementou-se a campanha de ‘Novo Sócio’ paralelo ao projeto da Turma Gverreira onde se oferecia um ano de quotas a todos os jovens (até 14 anos) que se inscrevessem como sócios do clube logo após a visita à respetiva escola/agrupamento.”

Fonte: Relatório e Contas, Sporting Clube de Braga Futebol, SAD– Época 2018/2019

Vimos que, segundo Zawislak et al. (2013), os processos de *marketing* e comercialização de uma empresa são fundamentais para a viabilização do negócio, uma vez que se encontra em contacto constante com o mercado. Ora no caso dos clubes, estes possuem relações comerciais bastante complexas uma vez que atuam em diversos mercados, tais como venda ao adepto, compra e venda de jogadores, venda a intermediários (Kunde, 2015), sendo de grande importância as redes que o clube cria com os diferentes agentes envolvidos (Malerba, 2004), tal como podemos comprovar no caso da Braga SAD.

A par das ações descritas, e estando nós a analisar neste ponto também a capacidade de transação no *driver* negócio, a época de 2018-2019, trouxe novos patrocinadores, parceiros e clientes e prova do sucesso de tudo isto foram os aumentos, melhorias e recordes em todas as frentes, destacando-se o aumento da venda de lugares anuais face a épocas anteriores (Braga SAD, 2018-2019). Podemos aqui referir a rubrica de “patrocínios e publicidade”, dos rendimentos operacionais da Braga SAD, que se refere aos acordos plurianuais celebrados com parceiros estratégicos que consubstanciam parcerias mutuamente profícuas para as partes envolvidas, e que viu um crescimento na ordem dos 3% relativamente à época anterior, devido à manutenção das principais parcerias celebradas e ainda ao reforço das mesmas (Braga SAD, 2018-2019).

Passando para a capacidade de gestão, a nível de tamanho e financiamento, sabemos que a Braga SAD tem um capital social de seis milhões de euros e que tem apresentado um bom desempenho financeiro, uma vez que o resultado líquido do exercício ascendeu ao montante de seis mil cento e setenta e um euros, que se traduziu no melhor resultado líquido da história da Braga SAD (Braga SAD, 2018-2019). Este resultado mostra-se bastante relevante, uma vez que é esta capacidade que estrutura e dá suporte ao funcionamento de toda a empresa, a fim de gerir todas as suas funções para atingir os objetivos (Zawislak et al., 2013) que podem passar pela

aposta em inovação e, para além disso, corrobora a visão estratégica da sociedade baseada na profunda correlação entre os bons desempenhos desportivos e financeiros.

Ainda nesta capacidade, e no que toca aos agentes da organização, sabemos pelo R&C que tem sido efetuado um esforço no sentido de reforçar as equipas técnicas das equipas da Braga SAD e também um reforço de pessoal ocorrido noutras níveis da estrutura, os quais surgem indispensáveis para o crescimento organizacional sustentado, estrategicamente delineado pela sociedade.

Quanto ao *driver* ambiental, nada do que é referido no R&C nos dá indicação quanto à sua influência nos processos de inovação da SAD, o que mais uma vez não nos permite comprovar ou refutar a teoria de Malerba (2004) no que toca ao fator das instituições.

Deste modo, e indo de encontro ao modelo das capacidades de inovação de (Zawislak et al. 2012), encontramos na Braga SAD uma certa intensidade de cada uma das capacidades, sendo que todas elas se inter-relacionam no processo de inovação e é a partir da sua integração que se promove a inovação e se criam vantagens competitivas, como é o caso da SCB *Next*, uma inovação de métodos de *marketing*. O nosso inquirido, diretor deste projeto, apesar de não ter participado no processo de criação e lançamento da plataforma, mas tendo todo o conhecimento acerca do projeto, deu a sua opinião quanto aos fatores influenciadores para a sua concretização. Sendo assim, na sua opinião as oportunidades no mercado externo, a capacidade de implementação, a estrutura e o modo de funcionamento do clube, as características dos agentes envolvidos, as redes, a capacidade de *marketing/comercialização* e as leis e normas das instituições nacionais foram fatores impulsionadores, destacando a capacidade de financiamento da SAD como muito impulsionadora. Por outro lado, o inquirido considera que os processos de interação entre os agentes e a normativa das instituições internacionais poderão não ter tido qualquer influência, o que significa que, à exceção destes dois elementos, legitimamos todos os outros construtos associados ao nosso modelo, de acordo com a opinião do especialista representante da Braga SAD.

6. Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Através da nossa investigação, conseguimos atingir o primeiro objetivo, o desenvolvimento de um modelo concetual de inovação para clubes de futebol profissional, com base em estudos de diferentes autores. Propusemos um modelo simples, que resumidamente indica que existem três *drivers* que conduzem à inovação. O *driver* tecnológico, respeitante à capacidade de desenvolvimento tecnológico e de operação da organização, o *driver* negócio, que inclui a capacidade de gestão e transação e, por fim, o *driver* ambiental, referente às instituições nacionais e internacionais do setor.

Partindo para o estudo empírico, pudemos efetivamente comprovar a influência positiva dos *drivers* tecnológico e negócio, no entanto, nada concluímos quanto ao *driver* ambiental.

Desde logo, a grande conclusão a que chegamos na nossa investigação diz respeito aos meios digitais como grande oportunidade para inovação nos clubes de futebol profissional portugueses. Vimos que, no caso do Sport Lisboa e Benfica, a grande inovação da época de 2018-2019 foi uma nova solução de *e-commerce* através da sua aplicação oficial e, no caso do Sporting Clube de Braga, uma plataforma digital para partilha de conteúdos, isto, para além de todas as campanhas digitais que os dois clubes foram lançando ao longo da época e que se revelaram de alto sucesso, uma vez que se tornaram num excelente meio de comunicação e possibilitaram a retenção, a valorização e a angariação de novos sócios e adeptos, que acaba por ser um dos grandes objetivos dos clubes.

No entanto, o sucesso das inovações não surge apenas da oportunidade encontrada, mas, também, de outros fatores revistos por nós, dos quais destacamos a capacidade de operação, as redes, o *marketing* e o financiamento do clube.

Concluímos que a capacidade de operação (procedimentos levados a cabo para implementação de projetos), associada uma boa capacidade de transação, isto é, um bom departamento de *marketing* e uma rede de parceiros forte e de confiança, permitem comunicar e chegar eficazmente ao público-alvo, influenciam positivamente a inovação nos clubes de futebol profissional. No que toca ao financiamento, desde logo, percebemos a importância dos bons resultados financeiros para um maior investimento em inovação e, para além disso, a sua correlação com os bons resultados desportivos, sendo esta uma forma de satisfazer os principais clientes, os adeptos, que procuram essencialmente o sucesso da *performance* desportiva.

No que toca ao *driver* ambiental, as informações que obtivemos não nos permitem obter uma conclusão eficaz quanto à influência das instituições nacionais e internacionais do setor, no processo de inovação dos clubes.

Por fim, como ocorre em todos os trabalhos de investigação, o presente estudo possui algumas limitações que condicionam o grau de generalização dos resultados. Apesar do modelo criado ter por base um conjunto de literatura já existente, é na fase empírica que surge a principal limitação da nossa investigação, prendendo-se com a baixa representatividade dos resultados, dado termos apenas dois estudos de caso numa população de dezoito clubes. Importa referir que a investigação foi realizada durante um contexto de pandemia e numa altura em que o futebol português e as suas instituições se encontravam bastante debilitadas, o que dificultou a colaboração por parte das mesmas.

Deste modo, e partindo das limitações apresentadas, sugerimos para investigações futuras o aumento da amostra, incluindo mais clubes da primeira liga do campeonato português de futebol profissional no estudo, com vista a uma maior representatividade dos resultados obtidos. Tal seria possível, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, com representantes de cada um dos clubes, sendo interessante para o estudo contar, também, com a colaboração da liga portuguesa de futebol profissional, órgão responsável pela organização do campeonato em causa.

Bibliografia

Referências bibliográficas:

- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, MA: Pathfinder International.
- Carmo, H.; Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Dudovskiy, J. (2016). *The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step-by-step assistance*. Pittsburgh, USA.
- Forslund, M. (2017). Innovation in soccer clubs—the case of Sweden. *Soccer & Society*, 18(2-3), 374-395.
- Gault, F. (2016). *Defining and measuring innovation in all sectors of the economy: Policy relevance*. Ghent, Belgium: OECD Blue Sky Forum III.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Kunde, D. D. (2015). *Inovação em clubes de futebol profissional: o caso do Sport Club Internacional*. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mele, C., & Colurcio, M. (2006). “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23, 5, 464-489.
- Moreira, M., & Freitas, D. M. D. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 9(2), 17-25.
- Nery, L. C. P., Telles, S. D. C. C., dos Santos, B. R. C., Terra, S. R., & DaCosta, L. P. (2018). Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, 12(3), 64-85.
- OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third Edition. OECD, Paris.
- Pedro, S. D. G. (2017). *A inovação e o desenvolvimento estratégico nas organizações desportivas dirigido à inclusão e à mudança social*. Dissertação de Mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento. Faculdade de Educação Física e Desporto, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Peña Vera, T.; Morillo, J. (2007). La Complejidad de Análisis Documental. *Información, Cultura y Sociedad*, (16): 55-81.

- Ratten, V. (2014). Sport innovation: the role of social entrepreneurship and creativity in fostering sport related business activities. In *Research Colloquium on Societal Entrepreneurship and Innovation at RMIT, November 2014*.
- Santos, D. (2015). *Gestão da Inovação nas Organizações Desportivas*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Santos, J. M. M. G. D. (2013). *A Importância da Inovação e Brand Equity no Futebol. Estudo de Caso: Sport Lisboa e Benfica*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15.
- Shorten, A., & Smith, J. (2017). Mixed methods research: Expanding the evidence base. *Evidence Based Nursing*, 20(3), 74–75.
- Sousa, G. F. S. (2010). *Inovação nos serviços públicos: estudo da capacidade inovadora das Câmaras Municipais portuguesas nos serviços de desporto*. Dissertação de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior.
- Sousa, G. & Silva, M.J.A.M. (2010). Inovação em Serviços de Desporto: Reflexões Teóricas e Proposta de Modelo Conceptual. *Tópicos avançados de gestão: reflexões, contributos e aplicações*, 181-195.
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. Cambridge University Press.
- Viseu, J. (2004). *Inovação, política e tecnologias do desporto*. Universidade do Minho.
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(1/2), 55-73.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Third Edition.
- Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 14-27.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2013). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30(1), 329.

Documentos *Online*:

- Annual Review of Football Finance* 2019, disponível em <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [Acesso em: 2019/11/04];
- Anuário do Futebol Profissional Português – Época 2016-2017, disponível em <https://www.ligaportugal.pt/media/14041/anuario-do-futebol-profissional-portugues-liga-portugal.pdf> [Acesso em: 2019/11/04];
- Anuário do Futebol Profissional Português – Época 2017-2018, disponível em <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20182019/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues/> [Acesso em: 2019/11/04];
- Anuário do Futebol Profissional Português – Época 2017-2018, disponível em <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20182019/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues/> [Acesso em: 2019/11/04];
- Decreto Lei n.º 10/2013, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/256983/details/maximized> [Acesso em: 2020/02/28];
- Estatutos do Sporting Clube de Braga, disponível em <https://scbraga.pt/administrativo/#estatutosdoscbraga> [Acesso em: 2020/02/28];
- Estatutos da Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD, disponível em <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/informacao> [Acesso em: 2020/02/28];
- Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, disponível em http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_5_2007.pdf [Acesso em: 2020/02/28];
- Relatório e Contas Consolidadas, Futebol Clube do Porto – Época 2018/2019, disponível em <https://www.fcporto.pt/pt/clube/institucional> [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Os Belenenses, SAD – Época 2018/2019, disponível em <http://site.osbelenensessad.com/#> [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Rio Ave Futebol Clube SDUQ, Lda – Época 2018/2019, disponível em <https://rioavefc.pt/clube/relatorio-e-contas/> [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Sporting Clube de Braga Futebol, SAD – Época 2018/2019, disponível em <https://scbraga.pt/administrativo/#relatoriosandampcontas> [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Sporting Clube de Portugal – Época 2018/2019, disponível em <https://www.sporting.pt/pt/node/31266> [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD – Época 2018/2019, disponível em https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais [Acesso em: 2020/02/24];
- Relatório e Contas, Vitória Sport Clube – Época 2018/2019, disponível em <https://www.vitoriasc.pt/public/files/files/76081568404358.pdf> [Acesso em: 2020/02/24].

Anexos

Questionário sobre Inovação em Clubes de Futebol Profissional

Este questionário encontra-se integrado numa investigação no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão do Desporto, realizada no Instituto Universitário da Maia, com o objetivo de estudar a inovação nos clubes da primeira liga do campeonato português de futebol.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual e não a do clube que representam.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade e colaboração no nosso estudo.

Secção 1

1. Qual a função que ocupa atualmente no clube?
2. Há quanto tempo exerce a função no clube?
3. No clube existe um departamento de inovação e desenvolvimento?
 - 3.1. Se sim, qual a sua opinião acerca da importância do departamento?
 - 3.2. Se não, quem é/são o(s) responsáveis pela criação e fomentação da inovação?

Secção 2

Na época de 2018/2019, quais considera terem sido as principais inovações ocorridas no clube?

Secção 3

Para cada uma das inovações (por favor identifique a inovação na primeira linha da tabela), classifique cada fator numa escala de 1 a 5, representando cada número o seguinte:

1 Muito limitativo 2 Limitativo 3 Sem influência 4 Impulsionador 5 Muito impulsionador

Inovação:	
Fatores	Classificação
Necessidade do seu surgimento	
Oportunidades para o seu surgimento	
Capacidade para implementação	
Estrutura do clube	
Financiamento	
Características dos agentes (indivíduos e organizações) envolvidos	
Processos de interação entre os agentes	
Redes (patrocínios, parcerias...)	
Capacidade de comercialização (marketing)	
Leis e normas das instituições internacionais (FIFA, UEFA)	
Leis e normas das instituições nacionais (Estado, FPF, Liga de Clubes)	

Inovação:	
Fatores	Classificação
Necessidade do seu surgimento	
Oportunidades para o seu surgimento	
Capacidade para implementação	
Estrutura do clube	
Financiamento	
Características dos agentes (indivíduos e organizações) envolvidos	
Processos de interação entre os agentes	
Redes (patrocínios, parcerias...)	
Capacidade de comercialização (marketing)	
Leis e normas das instituições internacionais (FIFA, UEFA)	
Leis e normas das instituições nacionais (Estado, FPF, Liga de Clubes)	