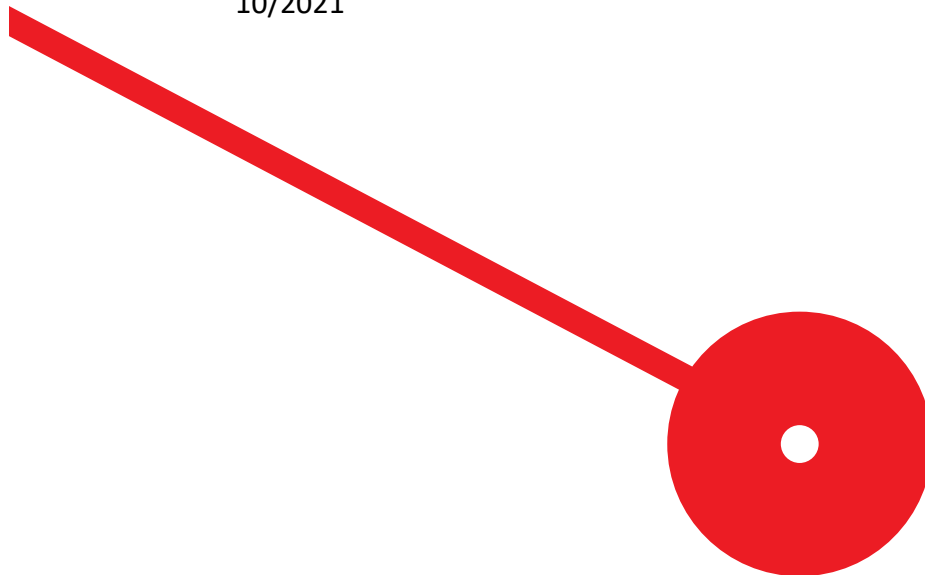




O Processo de Internacionalização de Clubes Europeus para Mercados Emergentes – Ásia

Miguel Gonçalves Pereira

10/2021

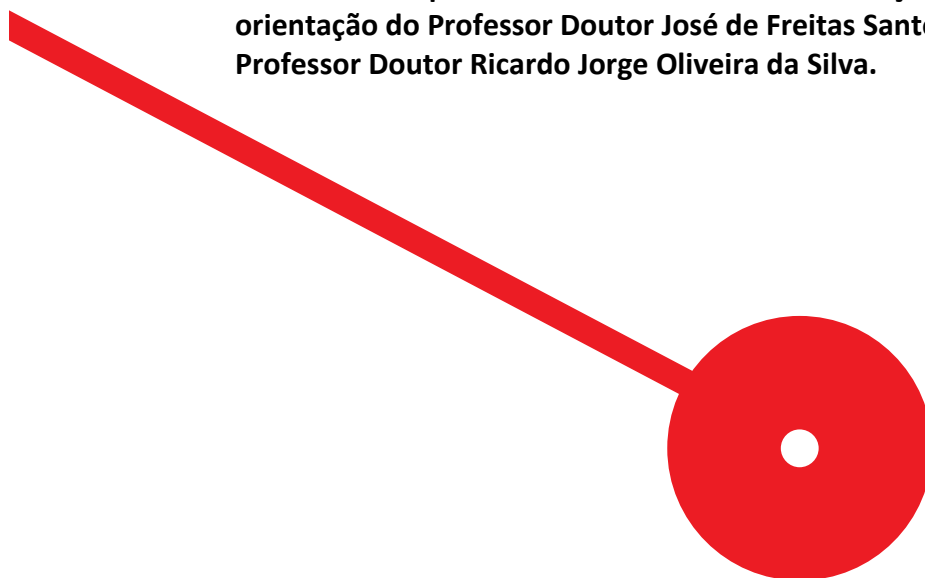




O Processo de Internacionalização de Clubes Europeus para Mercados Emergentes – Ásia

Miguel Gonçalves Pereira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor José de Freitas Santos e do Professor Doutor Ricardo Jorge Oliveira da Silva.



Agradecimentos

Com a chegada ao fim do meu trajeto acadêmico, fecha-se um ciclo de aprendizagem e vivências enriquecedoras que me fizeram evoluir de forma indubitável. Cabe-me, portanto, expressar a minha gratidão para com todos aqueles que me acompanharam nesta jornada.

Ao Professor Doutor José de Freitas Santos e ao Professor Doutor Ricardo Jorge Oliveira da Silva pela orientação deste estudo, pela demonstração de confiança no meu trabalho, disponibilidade para acompanhamento constante e pelos conselhos e ajuda prestada ao longo de todo o processo. Foi um privilégio tê-los como orientadores.

A todos os que participaram neste estudo, os seus contributos foram determinantes para a realização deste trabalho.

A todos os professores do mestrado, por me terem dado as bases que necessitava para poder desenvolver esta dissertação.

A todos os meus amigos e colegas, por sempre me apoiarem, acompanharem de perto cada passo que tenho dado e por todas as conversas e convívios que me permitiram espalhar um pouco nos dias de maior *stress*.

À Sara, por ser a minha maior força, por ser a pessoa que acompanhou desde o início e que me puxou para cima nos momentos de maior dificuldade, por acreditar em mim da forma mais pura e por estar sempre lá para mim.

À minha família, em especial aos meus pais, Diana e Rui, por serem os meus pilares, fazendo de mim a pessoa que sou hoje e por me fazerem acreditar que a educação se trata de uma das armas mais poderosas que podemos utilizar para atingirmos tudo aquilo que desejamos na vida. Tudo aquilo que eu alcançar dever-se-á a eles.

Obrigado a todos!

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo primordial compreender a importância que a aposta dos clubes de futebol na internacionalização pode ter em termos de sucesso comercial, com o principal foco da análise a recair sobre o mercado asiático.

Neste sentido, foi realizado um enquadramento teórico que consistiu na realização de uma revisão da literatura existente sobre o tema, complementando-a com uma análise do mercado asiático. Posteriormente, optou-se pelo desenvolvimento de estudo empírico de abordagem metodológica qualitativa, procedendo-se a um processo de recolha de dados primários através da realização de entrevistas semiestruturadas a membros de 3 clubes portugueses da I Liga e de um estudo de caso sobre o impacto mediático que a contratação de um futebolista iraniano causou num clube português, sendo depois feita a análise e discussão dos resultados obtidos.

Os resultados obtidos permitem verificar a existência de consciencialização dos clubes em relação à importância da aposta na internacionalização das suas marcas para mercados estrangeiros, apesar de alguma limitação de recursos em alguns casos. No que diz respeito ao mercado asiático, apesar de a sua atratividade ser indiscutível, nem todos os clubes contam com um planeamento estratégico bem definido para entrar neste continente. Ainda assim, é possível verificar algumas boas práticas nos clubes estudados que vão de encontro à conceptualização teórica das estratégias de entrada em novos mercados. Desta forma, os resultados alcançados permitiram concluir que a aposta na internacionalização dos clubes (particularmente para o mercado asiático) tem efetivamente impacto no sucesso dos clubes, seja ele comercial ou mediático.

Palavras chave: Internacionalização de Clubes de Futebol, Estratégias de Internacionalização, Branding, Marketing relacional, Mercado asiático

Abstract:

The main objective of this study is to understand the importance that football clubs' efforts in the internationalization process may have in terms of commercial success, with the main focus of the analysis concerning the Asian market.

Therefore, a theoretical framework was carried out, which consisted of reviewing the existing literature on the subject, complementing it with an analysis of the Asian market. Subsequently, it was developed an empirical study with a qualitative methodological approach, proceeding to a process of collecting primary data through semi-structured interviews with members of 3 top tier portuguese clubs and a case study on the impact that the signing of an iranian footballer has caused in a portuguese club, with the analysis and discussion of the results being done afterwards.

The results allow us to verify the existence of awareness of the clubs in relation to the importance of making efforts on the internationalization of their brands to foreign markets, despite some limited resources in some cases. With regard to the Asian market, despite is unquestionable attractiveness, not all aclubs have a well-defined strategic plan for entering in this continent. Even so, it is possible to verify some good practices in the studied clubs that meet the theoretical conceptualization entry strategies in new markets. Thus, the results allowed us to conclude that the clubs efforts in the internationalization (particularly for the Asian market) has an impact on the clubs' success, whether reputation or commercial.

Key words: Internationalization of football clubs, Internationalization strategies. Branding, Relationship Marketing, Asian Market

Índice geral

| | |
|--|----------|
| Introdução | 1 |
| Capítulo I – Enquadramento Teórico..... | 6 |
| 1.1 O Futebol..... | 7 |
| 1.1.1 A cadeia de valor do desporto..... | 8 |
| 1.1.1.1 Ativos..... | 9 |
| 1.1.1.2 Gestão de Direitos..... | 9 |
| 1.1.1.3 Gestão de Eventos..... | 9 |
| 1.1.1.4 Conteúdos | 9 |
| 1.2 Internacionalização e globalização na indústria do futebol | 9 |
| 1.2.1 Breve referência às principais teorias de internacionalização | 9 |
| 1.2.2 A Globalização na Indústria do Futebol | 11 |
| 1.3 Marketing Relacional no Futebol..... | 13 |
| 1.3.1 Relação dos adeptos com o clube | 15 |
| 1.3.2 Relação com os patrocinadores..... | 16 |
| 1.3.3 Graus de envolvimento | 17 |
| 1.4 O <i>Branding</i> no Futebol..... | 18 |
| 1.4.1 <i>Brand Equity</i> de um clube..... | 19 |
| 1.4.1.1 Conhecimento da Marca (<i>Brand Awareness</i>)..... | 21 |
| 1.4.1.2 Lealdade à Marca (<i>Brand Loyalty</i>) | 23 |
| 1.4.1.3 Associações da marca (<i>Brand Association</i>)..... | 24 |
| 1.4.1.4 Qualidade Percebida (<i>Perceived Quality</i>)..... | 26 |
| 1.4.2 Os clubes como marca global | 26 |
| 1.5 Análise do mercado asiático: caraterização e tendências..... | 27 |
| 1.5.1 Caraterização do mercado asiático..... | 27 |
| 1.5.1.1 China..... | 29 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 1.5.2 | Estratégias de entrada dos clubes europeus no mercado asiático | 31 |
| 1.5.2.1 | Parcerias com patrocinadores locais | 31 |
| 1.5.2.2 | Comunicação <i>online</i> | 32 |
| 1.5.2.3 | Atividades de <i>merchandising</i> e promoção da marca | 32 |
| 1.5.2.4 | Abertura de escolas e academias do clube | 33 |
| 1.5.2.5 | Digressões de pré-época e desterritorialização de jogos de futebol | 34 |
| 1.5.2.6 | Aquisição de jogadores estrangeiros..... | 34 |
| Capítulo II – Metodologia de Investigação | | 36 |
| 2 | Metodologia de Investigação..... | 37 |
| 2.1 | Abordagem Metodológica..... | 37 |
| 2.2 | Instrumentos de recolha de dados | 37 |
| 2.3 | Definição da amostra..... | 39 |
| 2.4 | Caraterização da amostra | 40 |
| Capítulo III – Análise de Dados e Discussão de Resultados | | 41 |
| 3 | Análise de Dados | 42 |
| 3.1 | Resultados do estudo qualitativo..... | 42 |
| 3.1.1 | A gestão do clube como marca | 42 |
| 3.1.2 | Marketing Relacional..... | 44 |
| 3.1.3 | A internacionalização dos clubes..... | 49 |
| 3.2 | Estudo de Caso..... | 55 |
| 3.2.1 | O caso do futebolista Mehdi Taremi e o impacto na popularidade do Futebol Clube do Porto no Irão | 55 |
| 3.2.1.1 | História do clube | 55 |
| 3.2.1.2 | Mehdi Taremi, um ídolo persa..... | 56 |
| 3.2.1.3 | Impacto nas redes sociais do Futebol Clube do Porto | 58 |
| 3.3 | Discussão dos resultados | 61 |
| Capítulo IV – Conclusões..... | | 66 |

| | | |
|-----|---|-----------|
| 4 | Conclusões..... | 67 |
| 4.1 | Conclusões Gerais | 67 |
| 4.2 | Limitações do Estudo | 69 |
| 4.3 | Linhas Futuras de Investigação | 69 |
| | Referências bibliográficas | 71 |
| | Apêndices..... | 78 |
| | Apêndice I – <i>Email</i> enviado aos participantes das entrevistas | 79 |
| | Apêndice II – Guião das Entrevistas..... | 80 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Total de receitas dos clubes de futebol (2006-2020) | 7 |
| Figura 2 - Cadeia de valor do futebol | 8 |
| Figura 3 - Elementos do Brand Equity | 21 |
| Figura 4 - Clubes com maior número de adeptos na China (2019)..... | 30 |
| Figura 5 - Evolução do número de seguidores no Instagram do F.C. Porto (mai/20 - set/20) | 58 |
| Figura 6 - Número de seguidores no Instagram (out/21) | 59 |
| Figura 7 - Comparação entre o número médio de likes nas últimas 50 publicações do FC Porto no Instagram (com e sem Taremi) | 60 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Marketing Transacional vs Marketing Relacional | 15 |
| Tabela 2 - Grandes eventos desportivos realizados na Ásia..... | 28 |
| Tabela 3 - Caraterização da amostra..... | 40 |
| Tabela 4 - Presença nas redes sociais e respetivos idiomas | 46 |
| Tabela 5 - Departamento de Relações Internacionais | 51 |
| Tabela 6 - Estratégias de internacionalização e presença no mercado asiático..... | 55 |
| Tabela 7 - Principais conquistas do F.C. Porto | 56 |

Lista de abreviaturas

AFC - *Asian Football Confederation*

EAU – Emirados Árabes Unidos

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

UEFA - *Union of European Football Associations*

Nos dias de hoje, a indústria do futebol é inevitavelmente considerada um fenómeno global. Isto porque o futebol, tendo tido a sua origem na Europa (mais concretamente no Reino Unido) no final do séc. XIX, ganhou rapidamente relevância um pouco por todo o continente europeu, sendo unanimemente considerado o desporto-rei com cerca de 4 mil milhões de fãs espalhados pelo mundo, seguido por desportos como o críquete, hóquei, ténis e voleibol, respetivamente (Shvili, 2020). Com o passar dos anos, este desporto foi ganhando notoriedade e gerando interesse noutros continentes para além do europeu, verificando-se a sua globalização e introdução em praticamente todas as culturas a nível mundial.

Com a evolução do desporto, foi-se deixando de parte aquela visão romântica do futebol, da paixão exacerbada, do “amor à camisola” onde era possível observar jogadores que faziam carreiras inteiras no seu clube do coração, em que o presidente do clube era um membro que sempre fora ligado emocionalmente ao clube, não havendo lugar a investimentos por parte de fundos externos. Atualmente, esse paradigma está completamente ultrapassado, tanto para os jogadores como para os próprios dirigentes, de tal forma que a indústria do futebol foi transformada num negócio cujo principal objetivo passou a ser gerar lucro. Desta forma foi-se sentindo uma necessidade crescente de atração de investidores que conseguissem catapultar os clubes para patamares superiores, tanto a nível desportivo como a nível financeiro, sendo que estas duas dimensões estão intrinsecamente relacionadas. Assim sendo, o futebol sofreu inúmeras alterações desde a sua génese até à atualidade, passando de ser um desporto meramente movido pela paixão e pela emoção para uma atividade económica de massas que gera um enorme retorno financeiro que acaba por ter uma relevância acrescida e grandes implicações na economia mundial.

Nos últimos anos, o mundo do futebol tem sido cada vez mais referido como uma indústria por si só. As suas características têm-se aproximado das dos serviços ou do negócio do entretenimento, uma vez que as pessoas em todo o mundo podem escolher se vão ao cinema, a um parque de diversões ou ao estádio para assistir a um jogo (Dolles & Söderman, 2008). A relevância do futebol como uma atividade empresarial tem subido nas economias dos países onde o futebol é promovido como desporto nacional.

A globalização da indústria do futebol provocou uma concentração de recursos nas mãos de alguns grandes clubes europeus que tiveram a capacidade e, acima de tudo, os recursos

económicos para enfrentar uma concorrência alargada de clubes estrangeiros e de outros negócios da indústria do entretenimento.

A fase de exploração de novos mercados foi impulsionada nas últimas décadas pela necessidade dos clubes de angariar o máximo de receitas, de cobrir custos e de gerar lucros sempre que possível. Antes da década de 1990 não se verificava qualquer tentativa de maximizar as receitas ou os lucros, sendo que a estrutura e o funcionamento diário dos clubes eram orientados não para considerações comerciais, mas para obter sucesso desportivo em campo. Esta atitude foi sendo progressivamente descartada ao longo da década de 1990, com a maioria dos clubes, não só os de maior dimensão, a focarem-se em maximizar as receitas e os lucros, independentemente do sucesso em campo. A estratégia mais comum adotada para atingir este novo objetivo foi a diversificação maciça baseada numa nova abordagem proativa em relação às oportunidades comerciais (Dincer, 2019).

Um dos pontos de interesse do futebol europeu é o facto de ser um mercado de grande dimensão que gera um enorme retorno financeiro, sendo um mercado de crescimento rápido que opera a nível global (Dolles & Söderman, 2008).

Tal como qualquer indústria que pretende começar a internacionalizar a sua atividade, os clubes precisam de saber efetivamente aquilo que irão internacionalizar. No caso do futebol é algo intangível, pois não se trata de um produto ou de um serviço, mas sim de um objeto não palpável que puxa pela emoção, acabando esse por ser o ponto de partida na forma de estudar a forma como este desporto poderá ser internacionalizado. Assim, o futebol evoca mais do que um produto ou um serviço, sendo que mesmo os próprios *players* do mercado futebolístico têm dificuldades em identificar claramente o seu produto. Este problema é em parte o resultado do facto de cada indivíduo ter a sua própria experiência e expectativa em relação a um jogo de futebol.

Um fator extremamente importante de ressaltar é a dimensão limitada e a reduzida perspectiva de crescimento dentro dos mercados internos. Isto deve-se ao facto de os clubes de futebol se tratarem de marcas cuja ligação com os adeptos é mais afetiva e emocional do que racional, verificando-se um enorme grau de lealdade para com os clubes. Ou seja, a possibilidade de atrair novos consumidores (adeptos) em mercados internos onde a cultura futebolística já se encontra devidamente enraizada é manifestamente reduzida, pelo que a internacionalização das marcas desportivas surge

como uma solução para este problema. Deste modo, torna-se manifestamente relevante aprofundar o estudo sobre esta temática, complementando e enriquecendo a literatura disponível, que se revela algo limitada e pouco incisiva. Este estudo serve também como ponto de partida para a facilitação do processo de tomada de decisão por parte dos clubes que se queiram internacionalizar para novos mercados.

A questão de investigação a que este estudo pretende responder é de que forma a aposta na internacionalização dos clubes de futebol pode conduzir ao sucesso comercial. Mais especificamente, pretende-se identificar qual a importância para um clube de construir uma marca forte e a sua relação com a internacionalização, qual o interesse do marketing relacional para os clubes, quais as estratégias de internacionalização que poderão ser adotadas pelos clubes de futebol e quais as vantagens competitivas que o processo de internacionalização pode trazer aos clubes.

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde se fará uma abordagem sobre a importância do tema a ser estudado, sendo ainda apresentadas as questões da investigação.

O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento e revisão de literatura, onde se realiza um aprofundamento teórico de alguns conceitos e temáticas considerados essenciais para o estudo. Assim, o foco da análise será na exploração de temáticas como o conceito de internacionalização e globalização na ótica dos clubes de futebol, bem como uma abordagem ao conceito de *branding* e às teorias da internacionalização.

No terceiro capítulo estará discriminada a metodologia adotada para a obtenção de dados primários e secundários para o estudo. Será apresentada uma explicação detalhada dos métodos utilizados, bem como a definição da amostra e o guião das entrevistas que serão realizadas.

No quarto capítulo será possível verificar o processo do tratamento dos dados e a discussão dos resultados, tentando perceber de que forma os resultados irão responder ou não às questões de investigação.

O quinto e último capítulo do estudo diz respeito à conclusão da dissertação, cujo foco será no impacto que este estudo poderá ter no conhecimento sobre a internacionalização de clubes de futebol europeus para mercados emergentes (neste caso o mercado asiático).

O capítulo inclui, ainda, um levantamento sobre algumas limitações do estudo e recomendações para futuras investigações sobre o tema.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente estudo pretende avaliar de que forma a aposta na internacionalização dos clubes pode conduzir ao sucesso comercial. Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos de globalização, internacionalização e *branding*, sendo ainda realizada uma contextualização sobre a indústria do futebol.

1.1 O Futebol

Da análise da figura 1, pode observar-se que o futebol representou, entre 2006-2020, um total de receitas de milhares de milhões de euros, tendo o crescimento da indústria futebolística sido exponencial e constante, fruto da forte aposta em várias fontes de receitas neste setor.

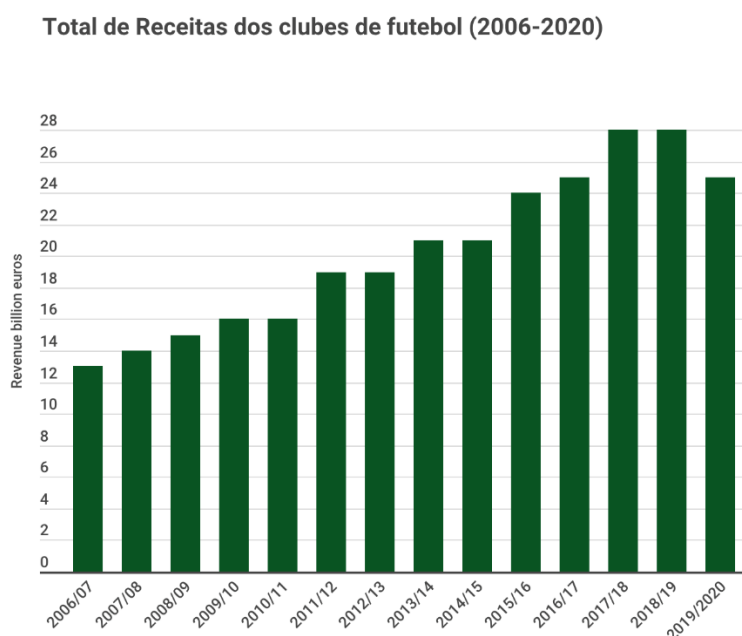


Figura 1 - Total de receitas dos clubes de futebol (2006-2020)
Fonte: Elaboração própria com recurso a Statista (2021)

De facto, a rentabilidade e evolução desta indústria é evidente e indicativa da importância cada vez mais vinculada do futebol na economia global. Deste modo, é interessante verificar que o valor das receitas dos clubes de futebol praticamente duplicou num prazo de 10 anos, passando de cerca de 13 bilhões de euros na época 2006/07 para um valor de aproximadamente 25 bilhões de euros na temporada de 2016/17. Este valor continuou a crescer, atingindo valores máximos de 28 bilhões de euros nas temporadas de 2017/18 e 2018/19. A quebra significativa que se pode identificar na época 2019/20 prende-se obviamente com o contexto pandémico que assolou o mundo inteiro no ano de 2020, o que levou ao cancelamento ou adiamento de competições (como foi o caso do Euro 2020

que acabou por se realizar apenas em 2021), diversos meses de paragem e impedimento de presença de adeptos nos estádios. Note-se ainda que, apesar de os dados oficiais ainda não estarem disponíveis, na temporada de 2020/21 as perdas financeiras dos clubes terão sido ainda superiores visto que, enquanto que na temporada anterior as competições decorreram de forma natural até março, nesta temporada os condicionamentos e restrições estiveram presentes ao longo de toda a época desportiva, o que afetou de sobremaneira as finanças dos clubes e levou a que uma boa parte destes não tivesse capacidade de gerar receitas suficientes para cumprir com as suas obrigações. Este fator levou os clubes a desfazerem-se de ativos importantes (jogadores) de modo a não comprometerem ainda mais a sua saúde financeira.

1.1.1 A cadeia de valor do desporto

Para se compreender de forma mais aprofundada a indústria do futebol, importa definir um modelo conceptual que explique este fenómeno e a forma como está estruturado. Assim, uma das melhores formas de esquematizar a indústria do desporto (neste caso específico, o futebol) é através da definição da sua cadeia de valor, fundamentada através de quatro pilares (Kearney, 2009), representada na figura 2 com os ativos, gestão de direitos, gestão de eventos e conteúdos. No seu conjunto estas atividades criam valor para a indústria.

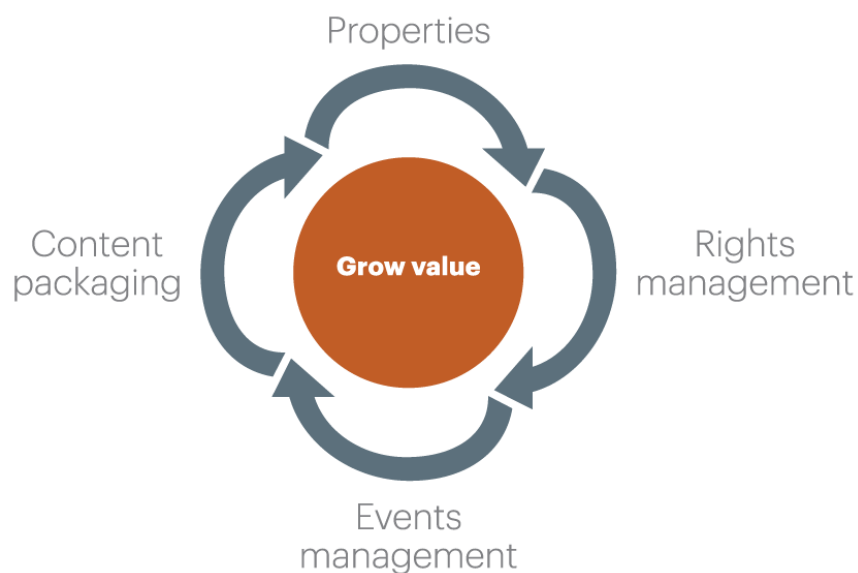


Figura 2 - Cadeia de valor do futebol
Fonte: Kearney (2009)

Analisando em pormenor cada uma das fontes de valor para a indústria.

1.1.1.1 Ativos

A principal forma de gerar valor na indústria de futebol é através das propriedades que são ativos intangíveis e atraem fãs e geram receitas. Estes ativos podem ser agrupados em 4 grandes tipos:

- i. Ligas nacionais (Premier League (Inglaterra), Bundesliga (Alemanha), La Liga (Espanha), Ligue 1 (França), Serie A (Itália))
- ii. Competições internacionais (Champions League, Liga Europa, Europeu de futebol, Mundial de futebol...)
- iii. Equipas de futebol
- iv. Jogadores

1.1.1.2 Gestão de Direitos

A gestão de direitos diz respeito a outra das formas de gerar valor na indústria futebolística, direitos esses que vão desde contratos de jogadores, direitos de imagem, marketing e *media*, que são cada vez mais significativos nesta indústria.

1.1.1.3 Gestão de Eventos

A gestão de grandes eventos é também um dos métodos de gerar valor no futebol, nomeadamente através de eventos de dia de jogo (*game day events*), que são uma das melhores formas de criar *engagement* com os adeptos e criar novas oportunidades para gerar receita.

1.1.1.4 Conteúdos

A gestão de conteúdos refere-se a uma fonte alternativa de geração de valor no futebol, através da emissão dos jogos pelos canais desportivos e plataformas digitais (nomeadamente transmissão de jogos em *pay per view* onde o adepto poderá pagar para assistir a um determinado jogo em específico).

1.2 Internacionalização e globalização na indústria do futebol

1.2.1 Breve referência às principais teorias de internacionalização

A internacionalização é vista como um fenómeno que se encontra em permanente evolução teórica, existindo diversas perspetivas sobre esta temática.

O trabalho de pesquisa relacionado com a internacionalização de empresas teve início no princípio dos anos 70 nos países escandinavos, onde foram desenvolvidos modelos de internacionalização gradualistas. O principal resultado desta pesquisa acaba por ser o reconhecido modelo de Uppsala que descreve o processo de internacionalização das empresas como uma “obtenção, integração e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações de uma forma gradual bem como o aumento do comprometimento com esses mercados externos.” (Johanson & Vahlne, 1977). O modelo de Uppsala assume que o processo de internacionalização se inicia de acordo com o nível de conhecimento do mercado, sendo que inicialmente é habitual verificarem-se apenas algumas vendas esporádicas para o estrangeiro, evoluindo depois para compromissos cada vez maiores de forma gradual. Quanto maior for o conhecimento dos mercados, maior será o compromisso e vice-versa. O processo de internacionalização obedece por norma também ao fator geográfico, mais concretamente à proximidade entre os mercados, optando as empresas por aqueles que sejam mais próximos do mercado doméstico. Outro fator fulcral no processo de tomada de decisão sobre o mercado a atacar é a proximidade em termos culturais e económicos, dado que o conhecimento profundo dos mercados é uma das condições para atingir o sucesso na internacionalização. (Johanson & Vahlne, 2009).

Posteriormente surgiram novas perspectivas que vieram complementar a literatura prévia, tais como o Modelo de Inovação (Modelo I) abordado por Reid (1981) que se centra no processo de internacionalização sob a perspectiva da inovação. Segundo este modelo, a internacionalização é um processo sequencial de aprendizagem e obtenção de conhecimento organizacional através da implementação de novas estratégias, considerando distintos níveis de comprometimento com os negócios internacionais (Reid, 1981). Assim, a inovação de uma organização depende do comportamento dos seus gestores, sendo defendido que o foco e a predisposição para um aumento no investimento nas exportações variam em virtude da perceção e visão dos gestores da empresa acerca do mercado internacional (Ho, Lin & Lin, 2010). Quando comparado com o modelo de Uppsala, segundo o qual o processo de internacionalização é caracterizado pela acumulação de conhecimento sobre o mercado, o modelo de inovação oferece uma caracterização mais completa em relação às fases do processo de internacionalização, o que conduz a um comprometimento mais especializado no que toca ao processo de tomada de decisão (Ho et al. 2010).

Uma outra teoria de internacionalização diz respeito ao Paradigma Eclético (*OLI Paradigm*) proposto por Dunning (1988) que considera que as empresas que atuam em mercados externos possuem determinadas vantagens competitivas em relação à concorrência. Essas vantagens podem derivar da propriedade particular de um ativo intangível (uma tecnologia específica) ou podem derivar da propriedade de ativos complementares (a capacidade de criar uma tecnologia). No que diz respeito às vantagens de localização, uma empresa que atue num país estrangeiro, beneficiará da produção e distribuição no mercado doméstico, vantagens decorrentes da dimensão e potencial do mercado, o nível de desenvolvimento económico, bem como a língua e a cultura do mercado. Por fim, as empresas multinacionais obtêm ainda vantagens no que concerne à internalização e custos de transação. Assim, as vantagens da internalização resultam da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controlo da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios (Dunning, 1988).

1.2.2 A Globalização na Indústria do Futebol

A globalização diz respeito a um dos conceitos mais abordados e estudados na atualidade e o seu impacto foi aumentando exponencialmente um pouco por todo o mundo, sendo alavancado pelos avanços tecnológicos (Dincer, 2019). Assim, este fenómeno acaba por afetar económica e socialmente todas as indústrias nas mais diversas áreas de atuação, sendo responsável por impulsionar a abertura dos mercados, interligar as economias e possibilitar a livre circulação de bens, serviços e pessoas. A globalização passou a ser um fator crítico de sucesso, com as empresas a terem de adequar o seu modo de atuação de forma a poderem responder às diferentes necessidades e vontades dos consumidores globais e à crescente concorrência internacional. Este fenómeno tem ressaltado a relevância das trocas comerciais internacionais, tendo as empresas a necessidade de efetuar uma abordagem clara e bem definida sobre as suas estratégias. Para tal, as organizações devem desenvolver uma estratégia de marketing internacional, com foco no estudo incisivo dos mercados-alvo, com a criação de ferramentas de marketing que enquadrem o ambiente macro e micro do mercado de destino (Doole & Lowe, 2008).

Com o deflagrar da globalização, a esfera económica tornou-se mais competitiva, surgindo cada vez mais oportunidades de negócio, mas também algumas ameaças no

mercado doméstico com destaque para as mudanças nas tecnologias de produção, bem como nas metodologias de gestão e nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Oviatt & McDougall, 2005).

A indústria desportiva (mais concretamente o futebol), pode ser descrita como um dos campos mais dinâmicos da globalização, contando atualmente com um posicionamento indiscutivelmente global, tratando-se de uma base fulcral para a teorização e exploração empírica do processo de globalização (Giulianotti & Robertson, 2004).

O processo de internacionalização no desporto começou com a contratação de jogadores estrangeiros para os clubes, sendo que esta atividade comercial apenas se tornou possível devido à criação da lei Bosman em 1995 (Simmons, 1997). A lei Bosman refere-se a uma decisão do Tribunal Europeu de Justiça que proibiu as restrições à movimentação de jogadores europeus estrangeiros dentro da União Europeia, permitindo ainda que estes pudessem assinar por um novo clube sem quaisquer encargos financeiros quando os seus contratos com os clubes anteriores cessassem, o que anteriormente não era permitido (um jogador apenas poderia trocar de clube se houvesse compensação financeira para o clube vendedor, independentemente da duração do contrato) (Simmons, 1997).

A indústria desportiva, quando comparada com outras indústrias, possui características únicas e diferenciadoras, que fomentam uma necessidade incessante da procura do sucesso internacional, entre as quais a existência de uma enorme rivalidade e competitividade neste meio. Os clubes lutam não só pelo seu próprio sucesso, mas também pela procura de superioridade sobre os seus rivais, tanto a nível desportivo como a nível comercial. O facto de este mercado ser mais limitado devido ao alto nível de comprometimento e lealdade dos adeptos para com os seus clubes, faz com que apenas alguns clubes consigam efetivamente tornar-se marcas globais, superiorizando-se aos demais (Richelieu, 2008).

A indústria do futebol é, atualmente, um negócio global em que é possível observar cada vez mais frequentemente transferências de jogadores, treinadores e dirigentes entre os diversos clubes um pouco por todo o mundo, não havendo assim quaisquer barreiras culturais nesse aspeto, visto que o futebol acaba por ser um desporto universal (Dincer, 2019). Desta forma, a indústria futebolística acabou por ser uma das que aproveitou melhor o despoletar do fenómeno da globalização visto que este trouxe inúmeras possibilidades de crescimento económico por parte dos clubes e das associações.

Deste modo, a globalização da indústria do futebol evidencia uma tendência de crescimento rápido, de tal forma que os clubes têm-se transformado gradualmente em organizações devidamente estruturadas para acompanhar a evolução da indústria, colocando em prática estratégias globais que visam a exploração de perspectivas de geração de fontes de receita, de modo a manterem-se desportiva e economicamente competitivos e até adquirirem alguma vantagem competitiva em relação aos clubes rivais (Dolles & Söderman, 2008).

Na ótica de Dolles e Söderman (2008), as principais motivações para os clubes definirem planeamentos estratégicos de globalização para mercados externos são, para além da aquisição de vantagem competitiva e da geração de fontes de receita, a perspectiva de atingir e atrair uma nova base de adeptos, que por sua vez se tornarão numa fonte de rendimento. Outra das motivações diz respeito à necessidade de os clubes se manterem financeiramente saudáveis tendo em conta a ferocidade e competitividade da indústria do futebol.

O fenómeno da globalização no futebol pode trazer enormes benefícios económicos e desportivos nos mercados internacionais aos clubes, contudo o sucesso neste processo não se trata de um dado adquirido, podendo haver clubes que fracassem no método de internacionalização devido à falta de planeamento. Deste modo, acaba por ser fulcral para os clubes a definição de uma estratégia bem planeada onde sejam estabelecidos os objetivos globais bem como os mercados mais apropriados de forma a alcançarem o tão desejado sucesso a longo prazo nos mercados internacionais (Couvlaere & Richelieu, 2005). Importa ainda referir que, apesar do facto do fenómeno da globalização na indústria do desporto ter surgido décadas mais tarde do que outras indústrias mais tradicionais, a internacionalização de clubes profissionais para outros mercados revelou-se um fenómeno de rápido crescimento e adaptação facilitada, tornando-se rapidamente num negócio prolífico e rentável (Richelieu, 2008). O desporto é considerado uma ferramenta vital que pode ser usada para promover uma melhor consciencialização global e apoiar uma melhor compreensão intercultural (Ganideh & Good, 2016).

1.3 Marketing Relacional no Futebol

O conceito de marketing relacional é amplamente reconhecido e debatido desde os primórdios do estudo do marketing como elemento essencial no processo de

comercialização de bens e serviços (Grönroos, 1997). Segundo Berry (1995), apesar do surgimento do conceito de marketing relacional, este não foi estudado de forma incisiva e aprofundada numa fase inicial, sendo que a criação de uma estrutura conceptual que explicasse as suas propriedades e particularidades revelou-se um processo demorado. Isto porque, numa fase inicial, o foco principal do marketing centrava-se na conquista de novos clientes e não tanto em estratégias para reter e manter os clientes atuais satisfeitos (Berry, 1995).

Berry (1995) define marketing relacional como o processo de “atrair, manter e melhorar o relacionamento com o cliente”. Sheth e Parvatiyar (1995) defendem que a atração de novos clientes deverá ser vista apenas como um passo intermédio no processo de marketing, que não será completo sem a tentativa de solidificar o relacionamento com os clientes e transformar os clientes indiferentes em clientes leais. Assim sendo, estabelecer relações com o cliente revela-se fulcral visto que são eles que possibilitam a obtenção de lucro por parte das empresas.

Este conceito surgiu como resposta às questões que foram sendo colocadas quanto à visão mais tradicional do marketing (marketing mix – produto, preço, distribuição e comunicação) que defendia uma estratégia mais orientada para o produto e para a transação do que para o cliente e a relação com este (Antunes & Rita, 2008). Verificou-se então uma mudança de paradigma no conceito de marketing, sendo que o marketing relacional surge como alternativa ao marketing transacional, anteriormente visto como a conceptualização mais adequada na literatura. Segundo Gummesson (2011), o conceito mais tradicional de marketing deverá ser substituído, pois não se encontra adaptado à realidade do meio envolvente extremamente competitivo que é possível encontrar nos dias de hoje. Assim, este autor defende uma abordagem com três pilares essenciais: o estabelecimento e manutenção de relações com os clientes; comunicação entre ambas as partes para entrega mútua de valor; e a necessidade de um longo espaço temporal como forma de enraizar e manter a relação com o cliente. A tabela 1 apresenta uma comparação entre as características do marketing transacional e do marketing relacional.

| Marketing Transacional | Marketing Relacional |
|--|--|
| Ênfase nas vendas individuais | Ênfase na retenção dos clientes |
| Ênfase nas características dos produtos | Ênfase no valor do cliente |
| Visão a curto prazo | Visão a longo prazo |
| Pouco ênfase no serviço | Grande ênfase no serviço |
| Pouco contacto com o cliente | Contacto contínuo com o cliente |
| Baixo nível de compromisso com os clientes | Elevado nível de compromisso com os clientes |

Tabela 1 - Marketing Transacional vs Marketing Relacional
 Fonte: Elaboração própria adaptado de Antunes & Rita (2008)

O marketing relacional pode ser adotado na indústria do futebol, essencialmente na vertente da relação dos adeptos com o clube e na vertente dos patrocinadores.

1.3.1 Relação dos adeptos com o clube

A indústria futebolística dispõe de diversas particularidades que a tornam única e diferenciada em relação a outras indústrias, e isso também se reflete na relação com os adeptos. Isto acontece porque no contexto do futebol, os clientes são quase na sua totalidade adeptos e estes têm em comum a enorme lealdade para com os clubes que apoiam. Assim sendo, os adeptos são considerados um dos ativos mais importantes para os clubes, não só por todo o apoio que dão, mas também por serem uma das maiores fontes de receitas com as quais os clubes poderão contar (desde a compra de bilhetes e cartões de sócio até à aquisição de artigos de *merchandising* oficiais do clube) (Funk et al., 2002). Um dos pontos de partida na criação de uma relação com os adeptos passa por identificar quais são as suas motivações, visto que este é um pilar indispensável para que se consiga estabelecer uma relação a longo prazo. Na literatura existente, é possível verificar a existência de diversas abordagens sobre as motivações dos adeptos de futebol. Para Wann (1995), as motivações dos adeptos passam por benefícios de autoestima; a possibilidade de abstração em relação ao dia-a-dia; entretenimento; fatores económicos (apostas); sensação de pertença a um grupo; e necessidades familiares. Já Trail e James (2001) defendem que as motivações dos adeptos passam pela sensação de conquista, aquisição de conhecimento, drama (entretenimento) e interação social. Por outro lado, Funk et al. (2012) defendem as motivações dos adeptos de futebol se dividem em duas categorias: motivações sociais e motivações psicológicas. As motivações sociais dizem

respeito à relação com um grupo e sensação de pertença em relação à comunidade, com os clubes e até mesmo com os jogadores. As motivações psicológicas referem-se ao entretenimento associado ao futebol e à sensação de conquista (Funk et al., 2012).

Importa entender que diferentes culturas apresentam diferentes motivações, como tal não se pode considerar um processo estandardizado, sendo necessário estudar bem a base de adeptos e procurar entender mais concretamente quais são as suas motivações. Ter esta ideia bem definida é um ponto fulcral aquando do processo de internacionalização de um clube de futebol.

Assim, tendo em conta que a indústria desportiva conta com uma base de adeptos extremamente leal, faz sentido estabelecer uma ligação entre o marketing relacional e a lealdade à marca, sendo este último a possível consequência do outro. Hoje em dia, com o deflagrar das novas tecnologias, a comunicação bilateral entre clube e adeptos torna-se manifestamente mais facilitada e eficiente, visto que as redes sociais vieram tornar mais estreita a relação entre ambas as partes, o que podem também ser importante no processo de internacionalização dos clubes, pois chegam mais facilmente aos adeptos de todo o mundo, com estratégias de comunicação específicas para cada nicho de mercado.

1.3.2 Relação com os patrocinadores

Hoje em dia, a presença de patrocínios na indústria desportiva é inevitável e tem ganho cada vez mais relevância na atuação dos clubes. Segundo Gwinner e Eaton (1999), as duas principais razões que levam à procura de acordos de patrocínio são o aumento do conhecimento da marca (*brand awareness*) e o estabelecimento, fortalecimento ou mudança da imagem da marca.

Numa fase inicial, os patrocínios no futebol faziam parte da variável da comunicação do marketing-mix. Contudo, essa comunicação era bastante limitada e restringia-se à colocação de anúncios em *outdoors* nos estádios e patrocínio dos equipamentos desportivos. Tratava-se então de uma relação meramente comercial sem qualquer tipo de ligação mais profunda e trabalhada, que fosse vantajosa para ambas as partes (*win-win situation*) (Lagae, 2005). Contudo, ao longo das últimas décadas o paradigma foi alterado, muito devido à elevada pressão proveniente da forte concorrência neste mercado, que obrigou a esforços redobrados na procura de ferramentas de comunicação por parte dos clubes e dos patrocinadores de forma a conseguirem diferenciar-se dos rivais. Deste

modo, Lagae (2005) sustenta a ideia de que os acordos de patrocínio do desporto sofreram um aumento exponencial de popularidade e sofisticação.

No contexto atual, os clubes e as marcas que os patrocinam trabalham diariamente lado a lado numa procura constante de estratégias de comunicação que sejam vantajosas para ambas as partes. Se por um lado, os clubes ganham economicamente e também por estarem associados a marcas de sucesso, por outro lado os patrocinadores também contam com inúmeras vantagens associadas, nomeadamente o facto de aproveitarem a seu favor a enorme carga emocional que os clubes têm nos seus adeptos, e assim conquistarem também novos clientes (Lagae, 2005).

1.3.3 Graus de envolvimento

Para estudar e compreender a indústria do futebol torna-se essencial entender de que forma os clubes atuam no mercado e quais as suas motivações. Desta forma, o futebol trata-se de um desporto que pode ser considerado um bem intangível, contudo é possível verificar que há diversas características associadas a esta modalidade que são tangíveis, tais como a venda de camisolas, cachecóis e *merchandising* em geral (Lagae, 2005). O futebol é uma indústria que se destaca não só pelo facto de gerar um enorme interesse por parte dos adeptos, mas também por promover um nível elevado de envolvimento dos adeptos em relação aos clubes. Todas estas particularidades da indústria do futebol conferem-lhe uma certa imprevisibilidade que acaba por ser um fator desafiante para os gestores na procura de obter sucesso desportivo e financeiro.

Para além destas características únicas da indústria do futebol, a forma de consumo desportivo em geral tem vindo a mudar ao longo dos anos, sendo que este conceito contempla diferentes níveis de envolvimento. Apesar de não existir nenhuma definição consensual, o envolvimento pode ser visto como a forma de medir a participação de um determinado indivíduo numa atividade, sendo que Kapferer (2008) considerou que o envolvimento não deve ser medido a um único nível, mas sim como um constructo unidimensional, dado que o envolvimento pode variar de cliente para cliente. Assim, relacionando o conceito de envolvimento com o desporto, Mullin et al. (2014) dividiram o envolvimento de um consumidor desportivo em três categorias: envolvimento comportamental, envolvimento cognitivo e envolvimento afetivo.

- O **envolvimento comportamental** pode ser estabelecido através da prática efetiva de desporto ou através do envolvimento dos fãs ao verem, ouvirem e apoiarem um clube ou atleta;
- O **envolvimento cognitivo** advém do estudo, aquisição de conhecimento e de informação, maioritariamente através meios noticiosos, jornais ou rádios;
- O **envolvimento afetivo** refere-se às atitudes, sentimentos e emoções que o consumidor tem perante uma atividade desportiva.

1.4 O *Branding* no Futebol

Com o desencadear da globalização, os mercados tornaram-se mais abertos e a competitividade aumentou exponencialmente. Assim, torna-se fundamental para as empresas proteger a sua marca através da exploração dos seus produtos ou serviços com uma estratégia de *branding* bem delineada (Kapferer, 2008). Segundo este autor “a ideia principal por detrás do *branding* passa por evidenciar as características diferenciadoras em relação ao produto/serviço dos seus concorrentes”. Deste modo, construir uma marca forte com o conhecimento da marca (ou *Brand Awareness*) e com bons produtos, serviços e experiências para o consumidor, requer uma gestão meticulosa e focada por parte dos gestores das empresas.

Segundo Kotler e Armstrong (2010), algumas empresas têm dificuldades em gerir as suas marcas devido à incapacidade de comunicar e incorporar eficazmente o seu posicionamento na mente dos consumidores, sendo que este é um processo que requer bastante investimento devido à sua importância no sucesso empresarial. Na sequência da deflagração das novas tecnologias ao longo dos últimos anos, a forma de comunicar uma marca foi também alterada, o que pode ser visto como uma ameaça ao *branding* mais tradicional. Assim, a internet e as redes sociais vieram transfigurar o método de comunicação de uma marca, na medida em que o processo se torna mais transparente e a confiança em atributos físicos será naturalmente mais reduzida. Por outro lado, as redes sociais possibilitam uma maior eficiência na introdução de novas marcas no mercado, com a particularidade de o fazerem com um custo associado menor do que nos modelos de *branding* tradicionais (Kohli et al., 2015).

Nos dias de hoje, o *branding* desportivo diz respeito a um dos conceitos mais importantes no que toca ao processo de internacionalização de marcas desportivas. Assim, os clubes

desportivos são vistos como produtos cujos benefícios para os consumidores são intangíveis, tais como a emoção de ver um jogo no estádio ou a sensação de orgulho e pertença associado a uma determinada equipa. Contudo, importa referir que existem dimensões tangíveis nesta indústria como os resultados e classificações das equipas e até mesmo o *merchandising* (Burton & Howard, 1999). Segundo Couvelaere e Richelieu (2005), a ligação e resposta emocional por parte dos adeptos no desporto profissional e no futebol em particular, é manifestamente mais forte do que em qualquer outra indústria, sendo apenas comparável com a religião, a política e a indústria do entretenimento.

Atualmente, ser uma marca é o ativo mais importante para uma equipa desportiva e a identidade da marca de uma equipa fornece-lhe grandeza, notoriedade e significado (Hill & Vincent, 2006). Esta identidade, composta por atributos e valores, baseia-se na personalidade da marca (Aaker, 1997). Esta personalidade aumenta a preferência e o uso dos clientes, desperta emoções nos consumidores e tende a aumentar o nível de confiança e lealdade. No entanto, as personalidades podem diferir de uma cultura para outra (Aaker & Schmitt, 1997).

No caso do específico do futebol, a gestão de um clube como marca acarreta diversos desafios, devido ao facto de existirem outros fatores que influenciam o sucesso da marca, como é o caso do desempenho do clube. Desta forma, o comportamento do consumidor e a procura irão variar conforme o sucesso ou insucesso desportivo do clube, sendo que estes fatores influenciam de sobremaneira o sucesso comercial da marca, bem como o seu processo de internacionalização (Szymoszowskyj et al., 2016)

Através das capacidades comunicativas das redes sociais, os consumidores podem fornecer *feedback* direto e sentirem-se mais envolvidos com a marca, reforçando assim a relação com a mesma. No desporto, as interações entre equipas e adeptos através das redes sociais podem criar resultados desejáveis para os clubes, incluindo níveis acrescidos de prospeção de fãs. Essa aposta na interação e relação entre a marca e os adeptos acaba por ter uma influência positiva na *brand equity* para os clubes de futebol (Watkins, 2014).

1.4.1 Brand Equity de um clube

Brand Equity (ou Valor da Marca) é um conceito que representa o valor da marca de uma empresa. Para Kotler et al. (2019), este conceito é baseado em características como a fidelização de marcas, consciência do nome, qualidade percebida, fortes associações de marcas e outros ativos, como as *trademarks*. A nível global, um forte *brand equity* é o

fruto do desenvolvimento de uma estratégia de marca bem-sucedida e tem impacto nas intenções de compra, prémios de preço e fidelização de marca (Bauer et al, 2005). Segundo Keller (1993), cada marca pode aumentar a sua *brand equity* através da associação a outras entidades que sejam valiosas (seja uma marca, uma pessoa, um lugar ou um objeto).

Abordando mais concretamente a temática do futebol, uma equipa profissional tem o potencial de construir a sua *brand equity* capitalizando a relação emocional que partilha com os seus fãs. A fidelização dos clientes e a associação a longo prazo são muitas vezes desvalorizadas aquando da tentativa de crescimento das receitas a curto prazo. No entanto, quanto maior for a ligação do consumidor com a marca, maior será a sua integração na comunidade da marca e mais leal este será em consumir a marca (McAlexander et al, 2002). Como tal, as marcas aparecem como "objetos sociais" especialmente no contexto do desporto, que beneficiam de um alto nível de identificação (Richelieu, 2008). Os adeptos derivam da força e do sentido de identidade da sua filiação com uma equipa, sendo que estes veem muitas vezes a equipa como uma extensão de si mesmos: o sucesso da equipa é o sucesso pessoal e a falha de equipa é vista como uma falha pessoal. O sucesso é essencial para construir e alavancar uma marca, mas não o suficiente para construir a *brand equity*, visto que esta tem um efeito mais significativo no sucesso económico da equipa do que no sucesso desportivo (Bauer et al., 2005). Para promover o seu desenvolvimento, as equipas também devem ser inovadoras e competitivas na forma como cativam os adeptos, garantindo simultaneamente a rentabilidade e a acessibilidade, mas sem se tornarem uma marca comum. As extensões de marca podem ajudar a construir a *brand equity*, mas também podem diluir a marca criando confusão na mente dos consumidores (Richelieu, 2008).

Segundo Aaker (1991) a *brand equity* de uma marca é vista como uma sinopse de vantagens e desvantagens que um cliente relaciona com uma marca ou símbolo e que impulsionam o valor de um produto ou serviço. Um dos quadros conceptuais mais difundidos foi apresentado por Keller (1993) que propôs um modelo de valor da marca baseado no cliente com o conhecimento do cliente como o motor central da *brand equity*. Keller (1993, p. 1) refere que a *brand equity* focada no cliente é definida como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor à comercialização da mesma.

Tanto o sucesso desportivo como a *brand equity* têm efeitos positivos significativos nas receitas de *merchandising*. A existência de uma marca forte e bem estabelecida permite, assim, que os clubes consigam ter uma boa *performance* económica independente do sucesso desportivo. Contudo, importa ressaltar que as marcas europeias mais bem estabelecidas e com mais sucesso comercial são também as mais bem-sucedidas desportivamente (Bauer et al., 2005).

Segundo Bauer et al. (2005), possuir uma marca bem estabelecida pode levar ao sucesso económico sem que este seja afetado pelo sucesso desportivo. No contexto desportivo, importa notar que os fãs e os adeptos são os consumidores, e estes, estando dentro do meio, têm um conhecimento alargado sobre as outras marcas que atuam no mercado. Assim sendo, cabe aos clubes encontrarem forma de se destacarem dos seus rivais através de elementos diferenciadores, tal como a construção de uma marca forte. Existem alguns elementos que potenciam o desenvolvimento da *brand equity* que constam da figura 3.

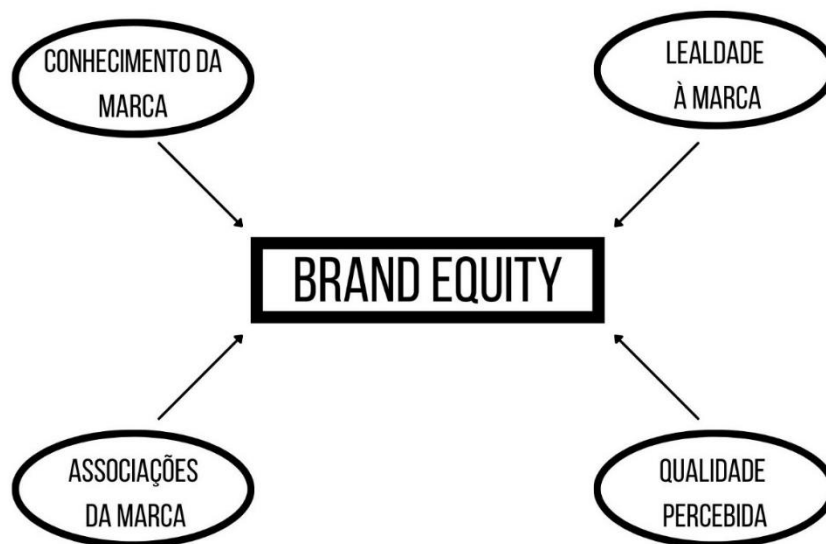


Figura 3 - Elementos do Brand Equity
Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.1 Conhecimento da Marca (*Brand Awareness*)

Um dos conceitos mais importantes para a criação da *brand equity* é o de conhecimento da marca (*Brand Awareness*), que diz respeito à capacidade de um consumidor identificar

ou reconhecer a marca nas mais diversas situações. Para Keller e Swaminathan (2020), o conhecimento da marca diz respeito à capacidade de reconhecer a marca e à recordação por ela criada, sendo que o consumidor assimila a exposição prévia à marca quando esta surge como uma sugestão e posteriormente assume-se como conhecedor da marca ou do produto propriamente dito. Importa referir que o conhecimento da marca é o ponto de partida para a construção da *brand equity*. Segundo Aaker (1991), “o conhecimento da marca gera valor e o seu reconhecimento fornece à marca uma sensação de familiaridade por parte dos consumidores, sendo que este fator pode ser suficiente para a tomada de decisão por parte do consumidor”.

O conhecimento da marca pode ser diferenciado na memorização (*brand recall*) e no reconhecimento (*brand recognition*) da marca. No caso da *brand recall*, o consumidor lembra-se de uma determinada marca durante um processo de tomada de decisão sem consideração prévia, ou seja, o consumidor passa por um processo de tomada de decisão antes da compra (Aaker, 1991). No que concerne à *brand recognition*, esta consiste na capacidade dos consumidores em identificar uma marca específica em relação a outra através dos seus atributos. Aaker (1991) defende que quanto maior for o conhecimento da marca, maior será a probabilidade de um cliente adquirir um produto dessa marca ao invés de uma marca alternativa. De forma a atingir um elevado conhecimento de marca, é importante definir estrategicamente qual é o *target*, bem como elaborar campanhas de marketing impactantes. No caso do futebol, todos os clubes oferecem o mesmo produto (o jogo), pelo que para terem sucesso no processo de internacionalização, o nome e a identidade do clube tornam-se mais relevantes do que o produto propriamente dito (Aaker, 1991).

No futebol, os nomes, símbolos e *slogans* são os principais elementos que promovem o conhecimento da marca. Alguns clubes possuem nomes nos quais contemplam o próprio nome da cidade de onde são originários, o que facilita o processo de conhecimento da marca. Alguns exemplos são clubes como o Manchester United, Borussia Dortmund, Paris Saint-Germain, F.C. Barcelona e F.C. Porto. Por outro lado, há determinados clubes que não contam com o nome da cidade na sua identidade, como são os casos do Celtic F.C. (Glasgow), Arsenal F.C. (Londres), Juventus F.C. (Turim) e Sporting C.P. (Lisboa). Além dos nomes, os clubes contam também com logótipos únicos que permitem que cada um seja facilmente distinguido perante os demais clubes, sendo que estes logótipos podem ser vistos como símbolos (Aaker, 1991). Os *slogans* são também um fator

importante no processo de reconhecimento da marca, criando uma associação especial entre o clube e os adeptos, podendo verificar-se a sua presença nos materiais de comunicação do clube, estádio, objetos de *merchandising*, entre outros. Alguns dos *slogans* mais reconhecidos são “*Més que un club*” (F.C. Barcelona), “*You’ll never walk alone*” (Liverpool F.C.), “*Droit au but*” (Marselha) e “*E pluribus unum*” (S.L. Benfica). Todas estas componentes contribuem para o aumento do reconhecimento da marca dos clubes, o que se poderá traduzir-se numa maior probabilidade de ter sucesso no processo de internacionalização.

1.4.1.2 Lealdade à Marca (*Brand Loyalty*)

A lealdade à marca diz respeito a um dos componentes com maior relevância na criação de *brand equity* (Keller, 1993). Para Aaker (1991), a lealdade à marca é descrita como uma situação em que é testada a probabilidade de um cliente estar ou não disposto a mudar de marca em situações em que se verifiquem alterações a nível de preço ou mesmo das próprias características do produto. Na ótica de Oliver (1999), a lealdade à marca traduz-se como um compromisso profundo por parte do consumidor para comprar um produto ou serviço preferido de forma contínua e repetida no tempo, apesar da existência de diversos fatores externos e esforços de marketing na tentativa de atração do cliente para outra marca. O conceito de lealdade à marca dá ênfase a duas dimensões principais: lealdade comportamental e atitudinal (Gommans et al., 2001). A lealdade comportamental diz respeito à tendência de um consumidor repetir a compra de uma determinada marca ao longo do tempo, ainda que não exista necessariamente uma ligação emocional entre o consumidor e marca, sendo antes vista como uma decisão de compra por conveniência ou por trazer vantagens associadas (proximidade, preços mais competitivos). Por outro lado, a lealdade atitudinal resulta de uma relação de proximidade afetiva entre o consumidor e a marca, sendo traduzida em atitudes positivas em relação à mesma (Gommans et al., 2001). Um conceito que pode ser associado à lealdade atitudinal é o de *Love Brand*. Uma *Love Brand* diz respeito a uma marca que consegue criar laços emocionais com os clientes, transcendendo a relação tradicional entre os consumidores e as marcas. A ligação emocional é de tal forma intensa que os consumidores deixam de ser racionais no processo de tomada de decisão e são leais às suas *love brands* independentemente da existência de alternativas que possam ser mais vantajosas. Segundo Gladden e Funk (2001), quanto mais positiva for a atitude de um cliente perante uma marca, mais longo será o compromisso estabelecido entre ambos.

Quando aplicado ao futebol, o conceito de lealdade à marca tem uma importância imensurável dado que os adeptos são um dos pilares fulcrais para a subsistência de um clube. Gladden e Funk (2001) defendem que a lealdade dos adeptos assegura a existência de estabilidade no clube, mesmo quando o desempenho desportivo estiver aquém das expectativas. Outro fator relevante diz respeito à possibilidade de os clubes apostarem na extensão da marca, nomeadamente através da criação de produtos de *merchandising*. No que concerne às dimensões da lealdade da marca perante o futebol, é possível associar a lealdade comportamental aos adeptos que adquirem bilhetes de época para assistir aos jogos no estádio ou mesmo os que veem os jogos na televisão. Já a lealdade atitudinal é associada aos adeptos que têm uma ligação emocional bem estabelecida com o clube e o defendem em todas as circunstâncias, mantendo o apoio até mesmo quando o desempenho da equipa é notoriamente abaixo do esperado (Gladden & Funk, 2001). Por fim, importa ainda notar a existência de adeptos mais voláteis, que apoiam a equipa nos melhores momentos e a abandonam quando o desempenho não é satisfatório. Assim, estes adeptos contribuem para uma flutuação de receitas por parte do clube, pois continuarão a ser consumidores comprometidos enquanto o clube vencer, mas deixarão de ir ao estádio e de consumir os seus produtos quando o desempenho se revelar inferior.

1.4.1.3 Associações da marca (*Brand Association*)

Um dos passos mais importantes que as empresas devem tentar dar para atingirem um *brand equity* forte diz respeito à capacidade de fazerem com que os consumidores associem determinados atributos às suas marcas (Chen, 2001).

Segundo Kotler et al. (2019), as associações da marca são, então, "todos os pensamentos, sensações, perceções, imagens, experiências, crenças e atitudes relacionadas com a marca". Dean (2004) defende que as associações da marca podem ser baseadas em experiência do produto, atributos do produto, posicionamento da marca na promoção da comunicação, informações de preços, *packaging*, entre outras fontes. As associações da marca são descritas como estando ligadas à memória, de tal forma que a experiência pessoal do consumidor com a marca irá resultar numa maior magnitude de associação à mesma (Dean, 2004).

Um conjunto de associações da marca que esteja organizado de uma forma significativa promove a criação da imagem da marca. A imagem da marca é definida "como perceções sobre uma marca refletida pelas associações de marcas detidas na memória do

consumidor" (Keller, 1993, p. 3). Visto que as associações da marca e as imagens da marca são percepções, não refletem necessariamente a realidade. Em vez disso, as imagens da marca são em parte o resultado de mensagens de posicionamento de produto da empresa, retratando esse produto da forma que desejam que seja visto e percebido pelo consumidor, influenciando assim o seu comportamento de compra (Dean, 2004).

Um dos obstáculos mais desafiadores nesta temática é decifrar a forma como as associações da marca são construídas. Nesse sentido, Krishnan (1996) desenvolveu o modelo da rede de memória, através do qual identifica diversas características de associação que ajudam a construir a *brand equity* com base no consumidor. Neste modelo, as marcas emergentes são diferenciadas das marcas mais maduras. Por um lado, as marcas emergentes têm a vantagem de não terem quaisquer associações da marca, pelo que se torna mais fácil trabalhar esta marca com o intuito de a direccionar no sentido desejado. Por outro lado, as marcas maduras, ao serem experientes no mercado, contam já com um historial extenso de associações da marca por parte dos clientes, sendo que essas associações poderão obviamente ser positivas ou negativas (caso sejam negativas torna-se fulcral planear um *re-branding* de modo a construir novas associações para a marca) (Krishnan, 1996). Este autor propõe um modelo de memória que consegue conectar as várias percepções de uma marca através de nós, onde cada nó representa um pedaço de informação, desde uma marca, um atributo ou um produto, e as ligações entre os diferentes nós representam as associações da marca.

Outra forma eficaz de entender as associações da marca prende-se com a ideia de um *brand map*. *Brand mapping* diz respeito a uma técnica que permite identificar as associações da marca, bem como entender de que forma estas estão conectadas às marcas, permitindo assim que uma marca consiga encontrar e definir da melhor forma o seu posicionamento (John et al., 2006).

No que concerne aos clubes de futebol, o desenvolvimento de um *brand map* pode ser um passo determinante no sucesso do processo de internacionalização, visto que estes conseguiriam entender de forma gráfica quais as suas associações da marca e de que forma são identificadas pelos consumidores, podendo assim definir estratégias mais adequadas ao caminho que desejam traçar. No caso do futebol, as associações da marca dizem respeito maioritariamente ao desempenho desportivo da equipa, bem como a exposição mediática em competições internacionais (Chen, 2001).

1.4.1.4 Qualidade Percebida (*Perceived Quality*)

A qualidade percebida é outro dos elementos que dão origem ao *brand equity*. Na ótica de Aaker (1991), a qualidade percebida é definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade ou superioridade de um determinado produto ou serviço quando comparado com alternativas apresentadas pela concorrência. O mesmo autor sustenta a ideia de que a qualidade percebida é uma mais-valia dado que capacita a marca de uma vantagem em relação à concorrência no que toca à percepção manifestada pelos consumidores, influenciando de forma significativa a sua tomada de decisão no momento de compra.

Outra vantagem em ter uma marca com qualidade percebida é o facto de este fator permitir à empresa a prática de preços mais elevados, considerados justificáveis e legítimos devido à percepção de superioridade em relação à concorrência. Por fim, outra das vantagens de uma marca ter qualidade percebida, prende-se com o facto de esta gerar interesse e procura, não só por parte dos consumidores, mas também por parte dos retalhistas, distribuidores e outros intervenientes de canais de distribuição (Aaker, 1991).

A qualidade percebida trata-se então de um fator determinante a nível comercial dado que quanto maior for a qualidade percebida adquirida por parte dos consumidores, maior e mais efetiva será a sua intenção de compra (Chaudhuri, 2002).

Relacionando este conceito com a indústria futebolística, verifica-se que faz sentido associar o sucesso desportivo à qualidade percebida por parte dos adeptos. Ou seja, um clube bem-sucedido irá passar uma imagem de qualidade elevada que irá consequentemente motivar a intenção de compra por parte dos adeptos, seja ao nível da aquisição de equipamentos de merchandising, ou até mesmo a compra de bilhetes para os jogos.

1.4.2 Os clubes como marca global

Uma marca global precisa de proporcionar um significado e experiência relevantes às pessoas em vários mercados, o que depende das capacidades e competências da marca, das estratégias das suas marcas concorrentes e das perspetivas dos consumidores (Richelieu, 2008). Ser global cria, por si só, percepções de superioridade, qualidade e preferência entre os consumidores (Steenkamp et al, 2003). As marcas globais têm a capacidade de se tornarem desejáveis, representando símbolos de ideias culturais. No

entanto, importa ter em atenção o facto de as marcas poderem ser parcialmente rejeitadas por alguns consumidores devido a crenças e hábitos culturais (Richelieu, 2008). Na perspetiva da indústria do futebol, esta ameaça parece ser mais reduzida, devido ao apelo mundial do desporto. Através da sua reputação e exposição significativa através dos meios de comunicação, uma marca global pode entrar mais facilmente num novo mercado (Richelieu, 2008). A obtenção de uma imagem global, permite que uma empresa beneficie de grandes economias de escala na publicidade e da alavancagem associada à utilização de meios internacionais (Schuiling & Lambin, 2003).

1.5 Análise do mercado asiático: caracterização e tendências

1.5.1 Caracterização do mercado asiático

Ao longo dos últimos anos, os grandes clubes de futebol europeus concluíram que as possibilidades de crescimento em mercados internos são bastante limitadas devido à saturação do mercado e à lealdade à marca assumida pelos adeptos locais. Desta forma, verificou-se uma mudança de paradigma nas estratégias dos clubes que começaram a ver oportunidades de crescimento no mercado asiático, predominantemente jovem, cada vez mais urbanizado e com um interesse elevado na cultura ocidental (Rowe & Gilmour, 2010). Os mesmos autores defendem que, enquanto noutras indústrias culturais como o cinema e a televisão, existe uma procura significativa em relação à produção nacional e regional, no caso do desporto (principalmente o futebol), a procura em mercados internos é manifestamente reduzida em relação aos mercados ocidentais.

Na perspetiva de Cho (2013), o continente asiático tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior na indústria futebolística, visto que se trata de um mercado de dimensões estratosféricas que não se encontra ainda devidamente explorado, sendo assim possível atrair novos consumidores. O futebol foi assim gerando um interesse cada vez maior, que se traduziu num investimento generalizado com o intuito de desenvolver os mercados internos, nomeadamente nos países do este asiático, que apostaram fortemente na atração de jogadores e treinadores de renome internacional para enriquecer os seus clubes. Esse investimento traduziu-se também na organização de grandes eventos desportivos neste continente, como forma de catapultar definitivamente o desporto local para um patamar superior e colocar a Ásia no mapa do desporto mundial. Os principais eventos desportivos recebidos e organizados por países asiáticos foram (ou serão) os seguintes:





| | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--|
|  | Mundial de Futebol FIFA | Coreia do Sul e Japão | 2002 |
|  | Jogos Olímpicos de Verão | Pequim (China) | 2008 |
|  | Jogos Olímpicos de Verão | Tóquio (Japão) | 2021 (Jogos adiados um ano devido ao Covid-19) |
|  | Mundial de Futebol FIFA | Catar | 2022 |

Tabela 2 - Grandes eventos desportivos realizados na Ásia
Fonte: Elaboração própria

Assim, eventos com cobertura mediática a nível global, não só atraem uma maior procura por parte dos mercados ocidentais, como também fomentam um interesse local cada vez maior pelo desporto, levando a que haja posteriormente um investimento na procura da continuidade do processo de implementação do desporto na cultura asiática. No caso do Japão e da Coreia do Sul (Tabela 2), o Mundial de Futebol de 2002 traduziu-se num aumento da popularidade deste desporto nestes dois países, registando-se um aumento significativo das audiências, bem como a capacidade de atração de jogadores de perfil internacional para os clubes locais (algo que anteriormente seria impensável). Por outro lado, apesar do seu enorme potencial económico e demográfico, a China demorou mais tempo a conseguir introduzir-se de forma sustentada na indústria futebolística, tendo conseguido fazê-lo posteriormente, tirando partido do grande poderio financeiro dos dirigentes dos clubes para atrair jogadores de qualidade diferenciada que vieram elevar de sobremaneira o nível do futebol praticado no país (Cho, 2013).

Segundo Desbordes (2007), um dos principais motivos que leva à escolha do continente asiático para internacionalizar a marca de um clube de futebol deve-se então ao facto de existir uma densidade populacional extremamente elevada neste continente (em 2021, a população da China corresponde a cerca de 17,9% do total da população mundial). Outro fator que se revela fulcral para a escolha do continente asiático prende-se com o elevado

poder de compra dos adeptos, bem como a dedicação e envolvimento que depositam nos clubes e/ou jogadores que apoiam, promovendo assim o consumo em massa de produtos de *merchandising* e mesmo as transmissões televisivas (Desbordes, 2007). No que diz respeito ao perfil do adepto asiático, este é caracterizado por, ao contrário do típico adepto europeu, não ser leal a um só clube, apoiando muitas das vezes até mais do que um clube em ligas diferentes. Isto acontece porque a cultura futebolística ainda não está devidamente incutida na Ásia, não havendo passagem de testemunho no apoio aos clubes locais por parte dos pais aos seus filhos, sendo que assim os jovens adeptos acabam por apoiar os clubes com estatuto elevado e marca já bem estabelecida. Uma boa parte dos adeptos asiáticos segue com especial dedicação as carreiras dos melhores jogadores do mundo, nomeadamente os inevitáveis Cristiano Ronaldo e Lionel Messi, apoiando assim os clubes onde estes jogam, sendo que a lealdade ao clube dura enquanto os jogadores jogarem lá, pois a partir do momento em que estes forem transferidos para outros clubes poderão contar com o apoio incansável destes adeptos (Lewis et al., 2021).

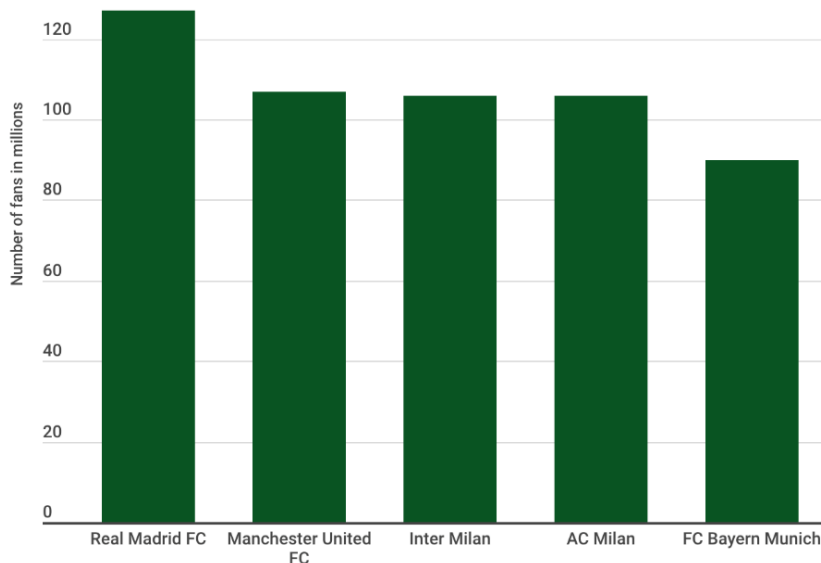
1.5.1.1 China

Abordando mais concretamente a China como *target* de internacionalização dos clubes europeus, é possível verificar que o interesse por futebol neste país tem um potencial de crescimento colossal. Importa referir que, cada vez mais, o perfil do adepto de futebol chinês é jovem e instruído, com a particularidade de terem a predisposição para adquirir e enriquecer o conhecimento que têm acerca do jogo, sendo que os aspetos técnico-táticos são levados cada vez mais em conta no acompanhamento dos jogos de futebol. Apesar de a cultura futebolística na China se encontrar numa fase embrionária, prevê-se uma evolução dos consumidores que se irá refletir num conhecimento cada vez mais aprofundado sobre este desporto (Passarotti, 2019). Nos últimos anos, o governo chinês, cuja ambição é tornar-se a longo prazo uma potência do futebol mundial, tem implementado medidas que visam fomentar o desenvolvimento do futebol no país, que serão apresentadas de seguida, segundo a Revisão Anual de Desempenho Comercial de 2019 da Associação Chinesa de Futebol:

- No que concerne às infraestruturas, o plano de desenvolvimento aponta para a criação de 40.000 escolas de formação e 50 centros de treinos nacionais até ao ano de 2030. A intenção passa por existir 1 campo de futebol por cada 10.000 habitantes nesse ano.

- Incentivar a prática de futebol, apontando para a marca de 1.000.000 de jovens jogadores, incluindo 100.000 futebolistas do sexo feminino nas décadas de 2020-2030.
- Apostar na formação de treinadores, chegando ao número de 50.000 nas escolas do país.
- Aumentar o investimento do estado no futebol, incentivando a criação de fundos e apoios centrais e regionais para o desporto.
- Promover o investimento privado no desenvolvimento do futebol, apoiar o ecossistema de negócios de futebol e conectá-lo com negócios mais amplos, como saúde, turismo e serviços online.

Clubes com maior número de adeptos na China (2019)



*Figura 4 - Clubes com maior número de adeptos na China (2019)
Fonte: Elaboração própria com recurso a Statista (2021)*

A figura 4 identifica quais os clubes mais populares na China em 2019. Como se pode verificar através da análise do gráfico supra, que identifica quais os clubes com maior número de adeptos na China em 2019, o Real Madrid é o clube mais popular neste mercado com cerca de 127 milhões de fãs. De seguida aparece o histórico Manchester

United com aproximadamente 107 milhões de adeptos, seguido de perto pelos eternos rivais de Milão, Inter e AC Milan, com números a rondar os 106 milhões de adeptos. A completar o top 5 surge o colosso germânico Bayern de Munique com cerca de 90 milhões de fãs. De notar que neste ranking se encontram representados clubes de 4 dos 5 campeonatos mais fortes da Europa (Inglaterra, Espanha, Itália e Alemanha), sendo que o campeonato francês completa os “*big five*” do futebol europeu (Statista, 2019).

1.5.2 Estratégias de entrada dos clubes europeus no mercado asiático

Depois de perceberem que o mercado asiático é efetivamente atrativo para se iniciar o processo de internacionalização, cabe aos clubes europeus definirem estratégias bem delineadas para se introduzirem e se destacarem nestes novos mercados. De seguida serão discriminadas algumas das estratégias de entrada no mercado asiático por parte dos clubes europeus.

1.5.2.1 Parcerias com patrocinadores locais

Uma das estratégias de entrada mais frequentes usadas pelos clubes europeus diz respeito às parcerias com marcas locais, estabelecendo-se uma relação de cooperação na qual tanto o clube como o patrocinador tiram proveito da parceria (Dolles & Söderman, 2008). Assim, um clube de futebol europeu que se associe a uma marca que seja reconhecida e respeitada em países asiáticos, estará a cultivar o conhecimento da marca (*brand awareness*) nesses novos mercados. Esta parceria trará também benefícios aos patrocinadores locais, uma vez que o facto de estarem associados a clubes europeus de dimensão global contribuirá para que as suas marcas sejam promovidas e ganhem impacto mediático e reconhecimento internacional, principalmente no caso de serem *main sponsors* do clube com presença nos equipamentos, tendo em conta o alcance obtido pelas transmissões televisivas dos jogos. A aposta de marcas asiáticas no patrocínio de grandes clubes europeus tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. De facto, analisando a *Premier League* (Inglaterra), verifica-se que na temporada de 2018/19, nove das vinte equipas que participaram no campeonato tinham como patrocinador principal dos equipamentos uma marca asiática. Na época 2013/14, eram seis os clubes que tinham uma marca asiática como *main sponsor*. Por fim, na época 2003/04 verificava-se a existência de apenas um clube (Everton F.C.) que era patrocinado por uma marca asiática, neste caso a Keijian, uma empresa de telecomunicações chinesa (Khan, 2018). Alguns

exemplos de marcas asiáticas que atuam como patrocinadores de grandes clubes europeus são a Emirates (EAU) que patrocina clubes como o Real Madrid, o A.C. Milan e o Arsenal, a Rakuten (Japão) que é *main sponsor* do Barcelona, a Etihad Airways (EAU) que patrocina o Manchester City e a AIA (Hong-Kong) que tem um acordo de parceria de longa duração (2013-2027) com o Tottenham Hotspur.

1.5.2.2 Comunicação *online*

A comunicação *online* é um dos pontos mais importantes na estratégia de internacionalização de um clube europeu para novos mercados. Deste modo, torna-se essencial procurar estabelecer uma relação de proximidade com os fãs de outros mercados apesar da distância física existente, nomeadamente através das redes sociais do clube. Segundo Schmidt (2017), os adeptos de futebol asiáticos não são consumidores passivos, tendo antes uma predisposição para demonstrar o apoio através de partilhas, comentários e *likes*, pelo que os clubes, ao envolverem e promoverem interação com estes fãs, estão a demonstrar-lhes que valorizam a sua opinião, construindo uma relação que irá promover a lealdade à marca.

Uma das estratégias de comunicação *online* prende-se com a aposta na presença em redes sociais asiáticas como o WeChat, o Weibo e o Douyin (Tik Tok), que permitem aos clubes gerar mais *engagement* com os adeptos locais, que valorizam a utilização destas plataformas digitais. Outra forma de atingir os mercados asiáticos diz respeito à disponibilização dos conteúdos do *website* e das redes sociais nos idiomas locais, o que se traduz numa maior proximidade entre clube e adeptos. Um exemplo disso é o Manchester United F.C. que além do inglês, espanhol e francês, disponibiliza o seu *website* em línguas como o mandarim (<https://www.manutd.com/zh>), japonês (<https://www.manutd.com/ja>), coreano (<https://www.manutd.com/ko>) e árabe (<https://www.manutd.com/ar>).

1.5.2.3 Atividades de *merchandising* e promoção da marca

A aposta na promoção da marca em mercados estrangeiros é fulcral para o processo de internacionalização, como forma de desenvolver a *brand equity* de um clube. Como tal, o planeamento de atividades de *merchandising* nos mercados asiáticos irá promover um maior conhecimento da marca, gerar receitas e fortalecer a relação de proximidade entre

o clube e os adeptos locais (Dincer, 2019). O *merchandising* implica a venda de equipamentos, acessórios e outros produtos licenciados com o nome, logótipo, *slogan* ou mesmo imagens de jogadores do clube. A aquisição de *merchandising* oficial de um clube confere aos adeptos um sentimento de pertença, fortalecendo a ligação entre as duas partes e construindo-se assim uma relação a longo prazo, apesar da distância física.

O investimento da promoção da marca de clubes europeus em mercados asiáticos refletiu-se na abertura de lojas oficiais dos clubes em países destes mercados, reforçando a presença física em solo asiático. Alguns clubes fizeram ainda parcerias com plataformas de *e-commerce* de modo a facilitar a venda e distribuição de produtos de *merchandising* nos mercados asiáticos. Assim, clubes como a Juventus F.C. e o Bayern de Munique estabeleceram parcerias com a Tmall (pertencente ao grupo Alibaba), o Liverpool F.C. associou-se à JD.com e o Borussia Dortmund tornou-se parceiro da EZ Shop, todos estes de origem asiática.

1.5.2.4 Abertura de escolas e academias do clube

A abertura de escolas e academias de clubes europeus em países asiáticos é uma estratégia com enorme relevância para o processo de internacionalização dos clubes, visto que além de se divulgar a marca do clube, também se promove o desenvolvimento da prática de futebol naqueles mercados. Esta aposta tem a vantagem de estabelecer uma ligação entre o clube e a localidade em que a academia é construída, inculcando desde cedo a cultura do clube aos jovens jogadores que orgulhosamente representam as cores da equipa, tornando-se assim eles próprios embaixadores da marca ao estarem emocionalmente conectados com o clube.

A grande maioria dos clubes europeus de maior dimensão já abriu escolas ou academias em países asiáticos, sendo que outros optaram por não abrir as suas próprias escolas, mas sim assinar acordos de cooperação com clubes locais. Assim, o Real Madrid C.F. assinou um contrato de parceria com o clube chinês Guangzhou Evergrande para o desenvolvimento da maior academia de futebol do mundo, com o objetivo bem definido de elevar o futebol chinês a um patamar superior, contratando dezenas de treinadores espanhóis, que contam com um conhecimento técnico-tático muito mais desenvolvido que os treinadores locais. Esta parceria traduz uma evidência da aposta que os clubes e o governo chinês estão a fazer no desenvolvimento do futebol, cujo objetivo definido pelo

próprio presidente Xi Jinping é que a China organize e vença um Mundial de Futebol FIFA até 2050 (Reuters, 2021).

1.5.2.5 Digressões de pré-época e desterritorialização de jogos de futebol

A participação de clubes de futebol europeus em torneios de pré-época organizados em mercados emergentes como a Ásia e os Estados Unidos da América tem-se tornado cada vez mais recorrente nos últimos anos. O facto de os clubes participarem nestes torneios confere-lhes um aumento do reconhecimento e reputação das suas marcas, para além da vertente financeira envolvida. Torneios como a ICC (*International Champions Cup*) foram ganhando espaço no panorama do futebol mundial, ao serem realizados anualmente durante a pré-época, contando com a presença de diversos clubes das principais ligas europeias (Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A, Ligue 1 e Liga Bwin). Para os adeptos asiáticos, a existência destes torneios traduz-se em oportunidades únicas para poderem apoiar os seus clubes e jogadores favoritos ao vivo, ainda que em jogos de carácter amigável.

Outra alternativa que possibilita aos fãs asiáticos verem os seus clubes favoritos ao vivo diz respeito ao processo de desterritorialização de jogos de futebol europeus para estes mercados. Isto acontece nomeadamente em jogos que resultam na atribuição de um título (final da taça ou supertaça de um país), o que confere à partida um interesse ainda maior por parte dos adeptos asiáticos, que se sentem atraídos pelo drama e pela emoção associada a estes jogos. Algumas finais que têm sido realizadas neste continente são a Supertaça Italiana (já foi disputada na China, Catar e Arábia Saudita), a Supertaça Espanhola (Arábia Saudita na época 2019/20), a Supertaça Francesa (realizada fora de França desde 2009, sendo disputada em países como a China, Israel, Canadá, Estados Unidos da América e Marrocos). Importa referir que as finais das competições internas inglesas são sempre disputadas no mítico Estádio do Wembley, nos arredores de Londres, não tendo havido ainda abertura para se iniciar um processo de desterritorialização destas competições.

1.5.2.6 Aquisição de jogadores estrangeiros

Uma das estratégias de penetração no mercado asiático mais eficazes por parte dos clubes europeus diz respeito à contratação de jogadores de países desse continente, muitas das vezes apenas como uma manobra de marketing e não tanto pela qualidade do jogador. Os adeptos asiáticos são conhecidos por serem apaixonados pelo desporto e estabelecerem

ligações afetivas com clubes e jogadores, pelo que têm tendência para acompanhar e apoiar os clubes onde os melhores jogadores dos seus países atuam. Apesar de, em muitas situações, as contratações destes jogadores serem efetuadas apenas com o intuito de alcançar impacto mediático, noutros casos, há jogadores de enorme qualidade, cuja contratação alia o impacto mediático ao sucesso desportivo. Um bom exemplo disso é Son Heung-min, futebolista sul-coreano que joga pelo Tottenham Hotspur de Inglaterra. A notoriedade de Son a nível global é inegável, sendo destacadamente o jogador asiático com melhor desempenho a atuar na Europa, bem como maior valor de mercado (€85M), segundo dados do Transfermarkt (2021). O impacto causado por Son Heung-min é de tal forma significativo que o Tottenham, mesmo não tendo o historial e palmarés de outros colossos europeus, é o clube mais popular e com mais fãs na Coreia do Sul, superiorizando-se ao Manchester United e Liverpool (Ganassa, 2021).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2 Metodologia de Investigação

2.1 Abordagem Metodológica

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia adotada no decorrer do estudo. Assim, para a elaboração da dissertação, optou-se por realizar uma investigação qualitativa que irá procurar compreender e explicar o objeto de estudo através de uma abordagem na qual serão estudadas as variáveis macro da indústria do futebol.

A pesquisa qualitativa analisa dados de observações diretas de trabalho de campo, entrevistas em profundidade e abertas e documentos escritos. Os pesquisadores qualitativos estudam cenários do mundo real indutivamente para gerar descrições narrativas ricas e construir estudos de caso (Everitt & Howell, 2021).

Será aplicada uma abordagem indutiva, visto que se pretende construir uma teoria com base na evidência recolhida e também devido ao facto de existirem limitações no que diz respeito à literatura disponível sobre o processo de internacionalização de clubes de futebol europeus para o mercado asiático.

Importa ainda referir que este estudo é de carácter exploratório dado que o objetivo passa por encontrar novos contributos sobre este tema e clarificar a perceção em relação a esta problemática.

Desta forma, através da adoção da metodologia qualitativa e da análise documental feita previamente, procurar-se-á estabelecer uma associação entre o processo de internacionalização dos clubes europeus para mercados asiáticos e a sua capacidade de gerar receita e ganhar notoriedade.

2.2 Instrumentos de recolha de dados

No que diz respeito às técnicas de recolha de dados, a investigação terá por base a recolha de dados primários através das entrevistas e a realização de um *case study* sobre um caso de internacionalização no futebol.

Deste modo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a membros com relevância no seio da indústria do futebol nacional, desde diretores de comunicação/marketing dos clubes a gestores de marca, com o intuito de enriquecer o estudo e alargar natureza empírica do mesmo. Com estas entrevistas, o objetivo passa por perceber a visão e as perspetivas que os entrevistados têm sobre esta temática e retirar alguns *insights* que

contribuam para o desenrolar da construção da teoria indutiva. Optou-se por uma tipologia de entrevistas semiestruturadas pois obedecem a um guião previamente elaborado com perguntas abertas, sendo, contudo, de referir a flexibilidade do guião de acordo com as respostas desviadas dadas no decorrer da entrevista. As entrevistas deveriam ocorrer de forma presencial, em local a acordar com o entrevistado, contudo a situação pandémica atual levou a uma alteração do planeamento, passando as entrevistas a ser realizadas à distância, via videoconferência ou chamada telefónica, com duração prevista de 20/25 minutos, variando de acordo com a participação e brevidade das respostas dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas com a permissão do entrevistado para que pudessem ser posteriormente transcritas e analisadas.

No que diz respeito ao guião da entrevista, conta essencialmente com perguntas de resposta aberta para promover o diálogo e o desenvolvimento do raciocínio do entrevistado. Foi tido em conta o número de perguntas a colocar, tentando assim que a entrevista não se tornasse demasiado alongada e cansativa (ver Apêndice II). O guião da entrevista foi baseado nos conceitos abordados no decorrer da revisão bibliográfica, destacando-se os seguintes temas:

- Breve introdução onde o entrevistado é contextualizado sobre o intuito da entrevista e do estudo;
- A gestão do clube como marca: entender a consciencialização e a visão dos entrevistados sobre a importância da marca dos clubes na indústria do futebol;
- Marketing relacional: procurar aferir o grau de relação entre os clubes e os seus adeptos e patrocinadores;
- A internacionalização dos clubes: ponto fulcral da entrevista onde se procura entender quão estabelecido está o clube na esfera internacional, bem como as estratégias que são usadas nesse processo de internacionalização, focando a conversa para o mercado asiático;
- Conclusão onde se agradece a participação do entrevistado e se oferece a possibilidade de terem acesso ao estudo aquando da sua finalização.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso (*case study*) sobre a contratação de um futebolista iraniano por parte de um clube português, analisando quais as implicações mediáticas que essa transferência causou na notoriedade e reconhecimento do clube no

mercado iraniano. Um *case study* é um estudo intensivo de uma única unidade com o objetivo de generalizar para um conjunto maior de unidades (Gerring, 2004).

2.3 Definição da amostra

No que toca à definição da amostra, esta é não probabilística por julgamento, dado que a escolha dos entrevistados obedeceu a critérios previamente definidos, sendo que estes partilham determinadas características que os tornam relevantes para o estudo. Neste estudo, a população alvo concentra-se então nos membros ativos da indústria do futebol e posteriormente serão definidas as unidades amostrais, sendo os entrevistados selecionados através de critérios devidamente estabelecidos.

Assim, de acordo com o objetivo deste estudo, estabeleceram-se critérios que serviram como ponto de partida para a definição da amostra, que foram os seguintes:

- Ser colaborador de algum clube de futebol ou de alguma associação com dimensão nacional (e se possível internacional);
- Ter um cargo relacionado com relações internacionais, gestão de marca, comunicação, marketing ou similares;
- Preferencialmente clubes da I Liga.

Após a seleção dos critérios a adotar para definir o perfil dos potenciais participantes na entrevista, procedeu-se ao envio de *emails* para os mesmos (Apêndice I). Deste modo, procurou-se entrar em contacto com colaboradores de clubes da 1ª Liga portuguesa de futebol (Liga Bwin). Importa referir que o contexto pandémico atual impediu abordagens mais concretas e personalizadas, pelo que as taxas de resposta foram manifestamente mais reduzidas. Ainda assim foi possível agendar entrevistas com 3 colaboradores de clubes portugueses. Idealmente, o número de participantes seria superior, não se tendo definido previamente um número predefinido de entrevistas, visto que nos estudos qualitativos o objetivo passa por atingir uma saturação de dados de modo a compreender um determinado fenómeno. Contudo, tratando-se de um estudo de carácter exploratório, atingir a saturação de dados torna-se ainda mais moroso visto que poderão surgir sempre novas contribuições e revelações para o estudo.

2.4 Caraterização da amostra

Depois de contactados os colaboradores dos clubes, procedeu-se ao agendamento das entrevistas que, conforme referido anteriormente, foram realizadas via videoconferência na plataforma Zoom e via chamada telefónica. A tabela 3 oferece uma visão global da amostra, sendo feito um enquadramento do cargo dos participantes, o país, região e divisão do clube, bem como o modo de entrevista. Importa referir que as entrevistas duraram entre 26 e 37 minutos. Por questões de confidencialidade, a identidade do clube e dos seus colaboradores foi ocultada, tendo estes sido organizados de forma cronológica de acordo com as datas da realização das entrevistas.

| | | | |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| País | Portugal | Portugal | Portugal |
| Região | Norte | Lisboa e Vale do Tejo | Norte |
| Divisão | Liga Bwin (I Liga) | Liga Bwin (I Liga) | Liga Bwin (I Liga) |
| Cargo | Diretor de Marketing e Comunicação | Gestor de Marca | Diretor de Comunicação |
| Modo de entrevista | Videochamada | Videochamada | Chamada Telefónica |
| Duração da entrevista | 29 minutos | 26 minutos | 37 minutos |

Tabela 3 - Caraterização da amostra
Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3 Análise de Dados

3.1 Resultados do estudo qualitativo

Após a realização de cada uma das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas através de um *software* de transcrição automática. De seguida, cada uma das entrevistas foi lida e analisada individualmente, organizando-se posteriormente por tópicos os dados recolhidos de acordo com os temas contemplados no guião da entrevista. O passo seguinte foi então organizar e comparar as respostas de cada um dos participantes, de modo a estabelecer ligações entre elas em cada um dos temas da entrevista. Todo este processo de transcrição e organização de dados permitiu uma compreensão muito mais efetiva das entrevistas e de toda a informação recolhida. Deste modo, procurou-se identificar padrões nas respostas obtidas com o propósito de se chegar a conclusões mais concretas.

Assim, e de acordo com o guião da entrevista, a análise dos dados estará dividida por 3 categorias. A primeira categoria está relacionada com a gestão dos clubes como marca, a segunda categoria diz respeito ao marketing relacional e a terceira categoria aborda especificamente a presença internacional dos clubes noutros mercados.

3.1.1 A gestão do clube como marca

Numa fase inicial das entrevistas, após uma breve apresentação dos clubes, procurou-se entender a visão dos entrevistados acerca da importância da marca dos seus clubes dentro da indústria do futebol. Neste contexto, todos os participantes mostraram estar em concordância quando foram questionados sobre se consideravam os clubes como uma marca. O colaborador A defendeu que “obviamente que os clubes hoje em dia são marcas comerciais e como tal, deverão ser geridos de forma eficaz e competente para se poder alcançar o sucesso”, referindo ainda que o clube se encontra devidamente implementado em Portugal, dando ênfase ao “crescimento a todos os níveis que se verificou nos últimos anos”, tendo conseguido desempenhos desportivos exemplares que levaram à participação em competições europeias por 3 vezes nos últimos 15 anos. Já o colaborador B referiu que a importância da marca está bem patente na atuação diária de todos os trabalhadores do clube, afirmando de forma veemente que “os clubes que menosprezarem a importância de ter uma marca forte e bem trabalhada, estão destinados ao fracasso”, defendendo ainda que considera o clube “uma marca global, com uma mística especial e com presença um pouco por todo o mundo”. Este participante frisou novamente que é

fulcral apostar numa boa gestão da marca, sendo este o ponto de partida para a construção de uma relação com os adeptos e investidores. O colaborador C tem uma visão idêntica aos dos participantes anteriores, mencionando que o clube é efetivamente uma marca, tendo recorrido ao conceito do ciclo de vida do produto para colocar a marca do clube “algures entre a fase de crescimento e a fase de maturidade” visto que considera que o clube tem crescido de forma sustentada ao longo do século XXI, encontrando-se neste momento com um ritmo de crescimento mais reduzido, o que leva a crer que no futuro se atinja uma maior estabilidade e maturação no mercado. Ainda sobre esta questão, o colaborador B referiu que a marca do clube é um fator essencial a ter em conta pois “é a forma de transportar o clube para fora das quatro linhas”, comunicando a identidade do clube de modo a atrair os consumidores e assegurar a rentabilidade financeira. Isto acontece visto que este *engagement* promove uma certa independência do sucesso comercial em relação ao sucesso desportivo, ou seja, “se tivermos uma marca forte e completamente estabelecida no mercado, o clube não dependerá exclusivamente dos resultados desportivos para ser bem-sucedido comercialmente, sendo possível um clube passar por períodos menos auspiciosos dentro do campo e garantir na mesma a capacidade de gerar receita fora dele”.

De seguida, os participantes foram questionados sobre as estratégias utilizadas pelos clubes para fortalecerem as suas marcas, tendo sido abordado o conceito de *brand equity* e os seus elementos para facilitar o raciocínio e promover o diálogo. Sobre esta temática, o colaborador A referiu que “ao longo da última década foram feitos esforços no sentido de melhorar a imagem do clube, que se encontrava obsoleta e simplesmente não era trabalhada, visto que não tínhamos nenhum departamento responsável pelo marketing do clube”. Assim, o clube apostou numa estratégia de *re-branding* com o objetivo principal de atrair mais adeptos e aumentar o número de sócios, focando a comunicação nos adeptos mais jovens da cidade, que a certa altura se encontravam bastante desligados do clube. Entre as medidas adotadas estão “uma ligeira modernização do logótipo do clube de modo a tornar-se mais simples e atrativo, mas mantendo a identidade e os elementos históricos inalterados”. Foram feitas também alterações no *naming* do estádio, passando a contar com a alcunha da cidade no seu nome, graças a um protocolo com a autarquia local, sendo que deste modo é fomentada a ligação entre o clube e a cidade, o que promoveu uma maior proximidade com os adeptos e um maior conhecimento da marca (*brand awareness*). Segundo o colaborador A foram ainda desenvolvidos materiais de

comunicação com uma imagem rejuvenescida do clube, como um novo *design* da mascote oficial, *merchandising* e ainda a criação de um hino alternativo com uma vertente mais comercial e atrativa para os adeptos. Por outro lado, o colaborador B destacou a aposta na comunicação *online* do clube como ponto fulcral para o fortalecimento da marca, defendendo que a marca do clube é reconhecida globalmente não só através do futebol, mas também através de outras modalidades. Este colaborador reitera que uma das características principais que procuram transmitir através da comunicação diz respeito “ao ADN e aos valores do clube, que servem como ponto de partida para todo o processo de comunicação”. Deste modo, foram referidas algumas estratégias como ações de ativação da marca em eventos como é o caso dos jogos ao vivo, campanhas *online* que promovam interação com os adeptos, criação de conteúdo digital como *podcasts* ou vídeos com jogadores do clube. Quanto ao colaborador C, este referiu que o clube percebeu que uma das formas de fazer a marca crescer se prendia com uma “aposta significativa na criação de conteúdo que promovesse o clube, enfatizando a sua grandeza sem esquecer o regionalismo de que tanto nos orgulhamos”. Segundo este colaborador, a direção do clube apostou fortemente no estabelecimento de um departamento de marketing que fosse capaz de trabalhar a marca do clube e os resultados são notórios visto que “o clube tem crescido não só a nível desportivo, mas também no contexto mediático, nomeadamente ao nível da comunicação nas redes sociais onde temos conseguido gerar bastante interação e atingir um alcance extraordinário, que tem sido reconhecido por todos”. Foi referido ainda que este clube tem procurado cativar os adeptos mais jovens da região através de campanhas de angariação de sócios com incentivos como descontos e ofertas, sendo que a lealdade à marca é cada vez mais uma realidade neste clube.

3.1.2 Marketing Relacional

Numa fase posterior das entrevistas, o foco centrou-se no marketing relacional dos clubes, nomeadamente através da relação com os adeptos e com os patrocinadores. A primeira questão incidiu na importância dos adeptos para os clubes e novamente obteve-se uma resposta unânime entre todos os participantes. O colaborador A começou por dizer que “os adeptos são a razão pela qual tudo o que fazemos faz sentido” referindo que o futebol sem adeptos perde a sua essência e isso ficou bem patente nas duas últimas temporadas em que o acesso aos recintos desportivos esteve impedido devido à situação pandémica que assolou o planeta. O colaborador B constatou que “a importância dos adeptos é incalculável, estamos muito felizes por voltar a sentir o calor dos nossos adeptos nas

bancadas esta temporada, tem sido fantástico ver a moldura humana e o apoio incansável que nos têm dado”. Foi referido ainda que a influência dos adeptos vai obviamente além do apoio sentido nos estádios, sendo também uma fonte de receita que vai desde a compra de bilhetes, quotas de associado e até compras de *merchandising* oficial do clube. O colaborador B afirmou que “a ausência de adeptos nos estádios, para além de nos retirar aquele ambiente fervoroso que nos proporcionava uma vantagem nos jogos em casa (e fora também), tivemos perdas muito significativas no que diz respeito à bilheteira, o que nos obrigou a vender jogadores e a procurar outras formas de gerar receita, contudo não foram anos fáceis apesar do bom desempenho desportivo”. Já o colaborador C indicou que os adeptos, até pela sua lealdade ao clube, são essenciais, sendo eles o *target* principal da comunicação encetada pelo clube, nomeadamente nas redes sociais. Este entrevistado focou ainda a vertente financeira como fator providencial da relevância dos adeptos para o clube.

No que concerne ao método de comunicação dos clubes com os adeptos, o colaborador A referiu que esta é feita essencialmente através das redes sociais, havendo, contudo, algumas ações de comunicação feitas no estádio bem como nas escolas do concelho. Focando a análise na comunicação *online*, o colaborador A constatou que “encontramos presentes em todas as redes sociais mais populares como o Instagram, o Facebook, o Twitter, o Youtube e mais recentemente temos apostado também no Tik Tok”. A publicação de conteúdo é diária e promove interação com os adeptos, nomeadamente “através de *quizzes* e votações sobre o melhor jogador em campo no jogo anterior por exemplo”. O colaborador B destacou também a presença nas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Tik Tok) como principais meios de comunicação com os adeptos, bem como a participação em eventos, ativações comerciais nos estádios e até o envio de *newsletters* para os subscritores que acedem ao *site* do clube. O clube conta ainda com “um canal de televisão onde são transmitidos jogos de outras modalidades, bem como jogos dos escalões de formação do clube, sem esquecer o conteúdo exclusivo como entrevistas e *podcasts*. O colaborador B acrescenta que desenvolveram uma aplicação para dispositivos móveis onde é promovida uma maior proximidade entre os adeptos e o clube, e onde é possível comprar bilhetes para os jogos, atualizar o pagamento de quotas e ainda aceder a notícias e estatísticas oficiais do clube”. Por sua vez, o colaborador C começou por destacar o investimento que o clube tem feito no processo de comunicação, considerando que o conteúdo criado tem gerado um alcance que vai além dos adeptos do

próprio clube, atingindo “toda a população que gosta de futebol, nomeadamente nos nossos vídeos de apresentação de reforços que têm tido uma aceitação considerável nas redes sociais, tornando-se rapidamente virais. Temos trabalhado no sentido de melhorar continuamente a cada dia, mas temos noção que há poucos clubes em Portugal a trabalhar a comunicação como nós, o que nos deixa muito orgulhosos do trabalho que temos vindo a desenvolver”. A comunicação deste clube é feita essencialmente através das redes sociais, onde é publicado conteúdo relevante e personalizado para o seu *target* (os adeptos). Para este entrevistado “o *outcome* da nossa aposta na comunicação *online* tem sido extremamente positivo, visto que houve um crescimento sustentado do clube nas redes sociais bem como no número de sócios pagantes com quotas em dia”.

A tabela seguinte apresenta a presença nas redes sociais dos clubes entrevistados, bem como o idioma em que comunicam em cada uma das plataformas.

| | Website | Instagram | Facebook | Twitter | Youtube | LinkedIn | TikTok |
|---------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Clube A | PT | PT | PT | PT | PT ING | PT | PT |
| Clube B | PT ING | PT | PT | PT ING | PT | PT | PT |
| Clube C | PT | PT ING | PT ING | PT | PT | PT ING | PT |

Tabela 4 - Presença nas redes sociais e respetivos idiomas
 Fonte: Elaboração Própria

Ainda dentro do tema do marketing relacional, os participantes foram questionados sobre os patrocinadores dos seus clubes, bem como a forma como atuavam e o tipo de relação estabelecida entre ambas as partes. O colaborador A referiu que o clube conta com diversos patrocinadores, desde empresas de maior dimensão até empresas locais, sendo que atuam de forma diferente. Os patrocínios vão desde o fornecimento dos equipamentos (desenvolvidos por um fabricante espanhol) até à colocação de *spots* publicitários nas salas de imprensa, no estádio, nos materiais de comunicação do clube e mesmo nos próprios equipamentos. Foi ainda referido que o patrocinador principal dos equipamentos é um reconhecido grupo de casinos e de apostas desportivas, sendo essa a parceria mais vantajosa em termos financeiros para o clube. O colaborador A notou ainda que existe uma tradição de longa data no clube, em que os treinadores surgem nas conferências de imprensa com um boné de um dos patrocinadores, de tal forma que se tornou uma imagem

de marca do clube ao longo dos anos. Contudo, atualmente a utilização do boné acontece apenas em algumas situações concretas e não em todas as conferências de imprensa. O colaborador B indicou que “existem dezenas de marcas que trabalham connosco diariamente de formas diferenciadas, sendo de destacar o nosso *premium partner*, que se encontra presente na parte da frente dos nossos equipamentos e em diversos materiais de comunicação”. O entrevistado enfatizou ainda o facto de o clube ter assinado contrato com um novo fornecedor de equipamentos por um prazo de 3 épocas desportivas, num movimento que trouxe vantagens não só em termos financeiros, mas também no que diz respeito à notoriedade e atratividade associadas a essa marca. No que diz respeito aos escalões de formação, o patrocinador principal é diferente do da equipa principal, como é possível verificar nos equipamentos, sendo que “esta é uma forma de alargarmos o leque de parcerias com marcas de relevo, que têm assim também a oportunidade de estarem associadas ao nosso clube”. O colaborador C sustentou que dentro do clube preferem denominar os patrocinadores como parceiros, visto que “as relações que são criadas vão além da vertente comercial, existem relações interpessoais que são fortalecidas no decorrer dos anos. O sucesso de uns é o sucesso de outros e as relações no contexto *corporate* têm que ser alimentadas nesse sentido, daí que tenhamos o hábito de dizer que temos parceiros e não patrocinadores”. Foi então referido que, em 2019, o clube assinou contrato com uma casa de apostas como *main sponsor*, que se encontra presente nos equipamentos e diversas zonas do estádio, nomeadamente na sala de imprensa. Outros parceiros de relevo dizem respeito a uma marca de cerveja, uma seguradora e um intermediário de crédito que estão também presentes no equipamento do clube numa proporção mais reduzida. O entrevistado referiu ainda que o clube tem parceiros técnicos, nomeadamente o fornecedor dos equipamentos e a marca responsável pelo guarda-roupa de todo o *staff* e jogadores, principalmente quando são feitas viagens em comitiva, como estágios ou deslocações ao estrangeiro.

Quando questionados sobre se a relação entre os patrocinadores e os clubes era meramente comercial ou se era utilizada para uma promoção mútua entre ambas as partes, os participantes ofereceram as suas perceções sobre a questão. O colaborador A referiu que “os contratos com os patrocinadores podem ser vistos segundo ambas as vertentes, visto que temos alguns patrocinadores cujo contrato implica unicamente a colocação de *outdoors* no estádio por exemplo, e aí a contrapartida para nós é meramente financeira e a relação é profissional e não passa disso”. Por outro lado, este participante indicou que

existem parcerias que requerem uma maior proximidade entre os intervenientes, nomeadamente algumas empresas locais que procuram usufruir da notoriedade que o clube tem para se tornarem “visíveis” no mercado, havendo cooperação entre os envolvidos e até mesmo incentivos autárquicos para o desenvolvimento do comércio local. A visão dos colaboradores B e C é ligeiramente diferente do colaborador A no que diz respeito a este tema, muito provavelmente devido à maior dimensão das cidades onde os clubes estão sediados. Assim, o colaborador B defende que as parcerias com empresas locais não são uma realidade tão presente na atividade do clube, sendo estas feitas normalmente com empresas multinacionais com uma dimensão significativa. A relação estabelecida com a maioria dos patrocinadores principais engloba algumas ações promocionais que visam o desenvolvimento de uma ligação que sirva para catapultar tanto o clube (que poderá beneficiar nomeadamente da notoriedade dos parceiros) como os patrocinadores (que poderão tirar proveito do grau de lealdade dos adeptos do clube em seu próprio benefício, visto que estes tendem a simpatizar com as marcas que estão associadas ao seu clube, atribuindo-lhes um qualidade percebida superior). A opinião do colaborador C converge com a do colaborador B, referindo que “cada vez mais, as relações *business to business* são pautadas por uma maior proximidade entre as partes envolvidas”, sendo necessário ter noção da importância de não só estabelecer uma relação comercial, mas também ter a capacidade de a construir e fazê-la prosperar ao longo do tempo. Neste sentido, este entrevistado defende que “existe uma preocupação pela procura da satisfação mútua neste tipo de parcerias, havendo uma busca incessante das melhores soluções para cada desafio que surja”. As parcerias vão desde a criação de vídeos e conteúdo de comunicação com a presença de jogadores, organização de eventos em conjunto, venda de *merchandising* dos parceiros na loja do clube e descontos exclusivos para sócios em determinados produtos ou serviços fornecidos pelos parceiros.

A última questão deste tema prendeu-se com a importância da assinatura de contratos de patrocínio com marcas de renome internacional por parte dos clubes de futebol e de que forma estes contratos são vistos como um fator fulcral no sucesso comercial dos clubes. O colaborador A revelou que “qualquer marca que esteja associada a outra marca com elevada notoriedade internacional, irá retirar dividendos dessa parceria, logo poderá ser um fator de sucesso comercial para os clubes”. O colaborador B afirmou que “além de serem marcas com um elevado poder financeiro que lhes permite investir, conferem ao clube um estatuto internacional que não seria conquistado em parcerias com marcas de

menor dimensão”. Assim, os clubes poderão gerar um maior interesse na esfera internacional por estarem associadas a marcas de renome, atraindo novos adeptos em mercados inexplorados pelo clube, bem como fortalecer a sua presença em território nacional devido à elevada notoriedade dos parceiros comerciais. O colaborador B deu o exemplo do novo fornecedor dos equipamentos do clube, cujo contrato foi assinado no início desta temporada, que por se tratar de “uma das maiores e mais reputadas marcas de material desportivo a nível mundial”, desencadeou um volume de vendas de equipamentos do clube bastante superior ao de épocas anteriores em que o fornecedor dos equipamentos era outro. O colaborador C defendeu que “as parcerias com marcas internacionais são importantes para os clubes na medida em que promovem um impacto mediático superior em relação a marcas de menor dimensão, que se irá traduzir num aumento de receitas nomeadamente na venda de camisolas do clube”.

3.1.3 A internacionalização dos clubes

O último grande tema das entrevistas focou-se na presença dos clubes em mercados estrangeiros e em procurar entender as estratégias no processo de internacionalização dos mesmos. Para introduzir o tema, os participantes foram questionados sobre a perceção que tinham em relação à notoriedade e reconhecimento internacional do seu clube. O colaborador A indicou que o clube é já considerado um dos históricos do futebol português, tendo crescido e conseguido estabilizar-se na 1ª divisão no século XXI, período no qual apenas em 2 épocas não participou na divisão mais alta do futebol nacional. O entrevistado frisou que “a melhor forma de ganhar reconhecimento internacional é através da participação em competições europeias, onde só chegam os 5/6 primeiros classificados do campeonato”, informando que o clube já conseguiu garantir a presença em competições europeias por 4 vezes na sua história, incluindo uma participação inédita no *play-off* de acesso à Liga dos Campeões. Na ótica do colaborador A “estas campanhas históricas permitiram ao clube e aos jogadores experienciarem a convivência com os grandes clubes europeus, e não tenho dúvidas que isso trouxe reconhecimento internacional ao nosso clube. Contudo, ainda temos um longo caminho a percorrer para que possamos ser considerados um clube globalmente conhecido, mas temos uma estrutura competente com os pés bem assentes na terra e com boas ideias para continuar a fazer o nosso clube crescer”. Por outro lado, o colaborador B afirmou de forma categórica que o clube é mundialmente reconhecido, não só pelo seu vasto palmarés e participações constantes em competições europeias, mas também devido à “reputação

alcançada pela academia de formação de jogadores do clube, considerada por muitos uma das maiores fábricas de talento à escala global, de onde saíram alguns dos melhores jogadores do mundo”. Já o colaborador C considerou que o clube é reconhecido internacionalmente, fruto do crescimento generalizado que foi sofrendo ao longo dos anos, onde a distância para os maiores clubes portugueses tem vindo a ser diminuída. Este participante destacou a estabilidade e regularidade no que diz respeito ao desempenho desportivo, que permitem ao clube participar anualmente, de forma quase ininterrupta, nas competições europeias, sendo este um dos fatores mais significativos na promoção internacional de um clube. Foi ainda referido que “o clube teve desempenhos notáveis nas competições europeias ao longo da sua história, tendo inclusivamente sido finalista da 2ª maior competição da UEFA, o que nos deixou a todos extremamente orgulhosos do trajeto que temos vindo a traçar”. Para o colaborador C, “este sucesso desportivo na Europa eleva-nos a um patamar superior, o que nos confere um maior poder de negociação e atração de jogadores mais talentosos, a valorização dos nossos ativos, uma maior procura por parte de patrocinadores e parceiros que desejam associar-se à nossa marca, um aumento das vendas de *merchandising* para o estrangeiro e ainda um aumento da assistência nos nossos jogos no estádio. Portanto este processo acaba por funcionar quase como uma bola de neve, onde o sucesso e o reconhecimento internacional desencadeiam um conjunto de ações benéficas para o clube”.

De seguida, na tentativa de compreender a importância atribuída à atuação internacional dos clubes, os entrevistados foram questionados sobre se os seus clubes contavam com algum departamento encarregue das relações internacionais. O colaborador A constatou que “toda a atividade internacional do clube é da responsabilidade do nosso departamento de marketing e comunicação, visto que a nossa presença no estrangeiro, pelo menos por agora, não é tão significativa ao ponto de se gastar mais recursos na criação de um departamento que se foque apenas nisso”. Assim, segundo o entrevistado, toda a parte de parcerias com marcas e clubes estrangeiros, organização de eventos e digressões de pré-época em solo internacional são alinhavadas pelo departamento de marketing e comunicação em conjunto com a direção do clube. O colaborador C referiu que o clube não contempla na sua estrutura nenhum departamento unicamente dedicado às relações internacionais, havendo, contudo, colaboradores no departamento de Comunicação e Imagem que são responsáveis pelo processo de comunicação para o estrangeiro através das plataformas digitais. Ainda em relação à atividade internacional, o entrevistado

indicou que “o clube tem analistas de dados e *scouts* (olheiros) que estão responsáveis pela análise de mercados estrangeiros, tanto de jogadores como de clubes. Já no que diz respeito às relações corporativas com outros clubes, agentes desportivos e entidades como a UEFA, essa pasta está a cargo do *team manager* e do diretor de operações”. Assim, apesar de não existir um departamento específico encarregue das relações internacionais, isso não significa uma ausência de planeamento na atuação do clube além-fronteiras, havendo sim uma distribuição de funções pelos diversos departamentos. O colaborador B, ao contrário dos outros entrevistados, confirmou a existência de um departamento de relações internacionais no clube, considerando “extremamente relevante a existência de um departamento de relações internacionais num clube que procura ter uma presença consolidada em mercados externos, dado que este processo de construção de valor para a nossa marca é demorado e requer um planeamento diário e bem estruturado para se atingirem os objetivos definidos”. Assim, este departamento conta com um diretor, *project managers* e *business developers*.

A tabela 5 apresenta a presença ou ausência de um departamento de relações internacionais nos clubes dos entrevistados neste estudo.

| | Tem departamento de relações internacionais? | Se a resposta for NÃO, quem está encarregue desse processo? |
|----------------|--|--|
| Clube A | NÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de marketing e comunicação |
| Clube B | SIM | - |
| Clube C | NÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Comunicação e Imagem • Scouts e Analistas de dados • Team manager e diretor de operações |

Tabela 5 - Departamento de Relações Internacionais
 Fonte: Elaboração Própria

Na fase seguinte das entrevistas, procurou entender-se quais as estratégias de internacionalização adotadas pelos clubes, bem como em que mercados pretendem atuar, com especial foco no mercado asiático.

O colaborador A referiu que apesar de o clube dar importância à presença internacional, o foco principal ainda é no mercado nacional visto que tem sido feita uma aposta na procura de aumentar o número de sócios e adeptos do clube dentro da cidade. Ainda assim, o entrevistado defendeu que o clube não descarta obviamente a presença internacional, tendo, inclusivamente, a direção do clube assinado uma parceria internacional com um clube histórico francês, que participa na Ligue 1 (1ª divisão francesa). Segundo o colaborador A, “esta parceria foi assinada em 2020 e tem como objetivo permitir aos dois clubes a possibilidade de crescimento em ambos os mercados, sendo que para nós é extremamente relevante estarmos associados a um clube reconhecido internacionalmente pois irá permitir um crescimento da nossa marca e um aumento da nossa notoriedade no estrangeiro, nomeadamente no mercado francês, onde existem muitos imigrantes portugueses, que desta forma poderão sentir que estão mais próximos do seu país e criar uma ligação com o nosso clube”. Esta parceria promove então uma relação próxima entre os dois, nomeadamente no contexto desportivo (empréstimo de jogadores, exploração dos escalões de formação dos clubes), bem como no contexto organizacional (*benchmarking*, ações promocionais). Este entrevistado afirmou uma boa fatia das receitas de *merchandising* provém das comunidades portuguesas no estrangeiro, sendo por isso a comunicação *online* bastante direcionada para os portugueses, não havendo ainda uma grande aposta na comunicação em línguas estrangeiras. Quando questionado acerca do mercado asiático, o colaborador A assumiu que se trata de “um mercado apelativo em termos financeiros, tem havido muito investimento feito no futebol, talvez numa procura de replicar um pouco a fórmula de sucesso do futebol europeu, mas obviamente que esse sucesso não surge do dia para a noite e será necessário haver um crescimento sustentado para que a Ásia possa vir a ser uma grande potência no que ao futebol diz respeito”. Já no que concerne à importância deste mercado para o clube, o entrevistado constatou que apesar de não terem nenhuma estratégia específica para esse mercado, estão constantemente a analisar o mercado e a procurar as melhores formas de atuação, tendo ainda referido que uma boa parte das receitas com transferências de jogadores foram provenientes de clubes de países do médio oriente, como a Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos.

Por sua vez, o colaborador B começou por referir uma das principais estratégias de internacionalização do clube diz respeito à abertura de academias do clube em diversos países como o Brasil, Angola, Canadá, Costa Rica, China, Singapura, África do Sul, entre outros. Com a abertura destas escolas, o clube procura “juntar o aumento de notoriedade nos países onde se introduz ao desenvolvimento do desporto local, com perspetiva de formação de futuros craques que estarão em observação constante e poderão mais tarde vir a fazer testes e até mesmo reforçar o clube”. O entrevistado refere que a elevada notoriedade da academia do clube é, por si só, um fator diferenciador no reconhecimento da qualidade da marca em mercados estrangeiros. Quanto aos mercados em que o clube procura atuar, foi referido que “tem sido feita uma aposta cada vez maior em mercados emergentes, numa perspetiva de aumento da notoriedade e procura de retorno financeiro, não esquecendo os mercados dos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) e países com forte presença de imigrantes portugueses”. Outra estratégia de internacionalização do clube prende-se com as parcerias com clubes internacionais, que podem ir desde protocolos de observação e direitos de preferência sobre jogadores até à divulgação da marca do clube nesses mercados. Para concluir a resposta, o colaborador B defendeu ainda que a presença em torneios internacionais, como digressões de pré-época, é também uma estratégia usada pelo clube para promover a sua marca, relembrando a presença do clube num dos maiores torneios de pré-época com os maiores clubes do mundo, realizado nos Estados Unidos da América. Em relação ao mercado asiático, o colaborador B reiterou que se trata efetivamente de um mercado em claro crescimento onde tem sido feita uma grande aposta no desenvolvimento do desporto, com o futebol em particular, devido a todo o seu potencial. Segundo o entrevistado, o clube B “já atua no mercado asiático há alguns anos, com a principal evidência dessa aposta a ser a abertura de escolas do clube tanto na China como em Singapura”. Foi referido que com este investimento em países asiáticos, o clube abre uma janela de oportunidades num mercado com características ideais para prosperar: grande dimensão, elevado poder de compra e relativa facilidade em converter os habitantes locais em adeptos ou simpatizantes do clube. Ainda neste mercado, o colaborador B indicou que o clube assinou uma parceria com uma província chinesa, com o objetivo de promover e desenvolver o futebol jovem naquela região, o que é demonstrativo da aposta estratégica que tem sido feita pelo governo chinês ao longo dos últimos anos. Por fim, o entrevistado recordou a contratação de alguns jogadores asiáticos por parte do clube, que apesar de não terem tido grande sucesso em termos desportivos, geraram uma grande procura pelo

clube nos países de onde eram provenientes, com o maior exemplo disso a ser a contratação de um jogador internacional indiano que era considerado um ídolo no seu país, mas que acabou por nunca se estreiar na equipa principal, tendo regressado ao seu país no ano seguinte. Para o entrevistado “não se pode considerar um mau negócio, visto que apesar de não ter tido aproveitamento desportivo, acabamos por ter retorno financeiro e mediático num mercado de dimensão tremenda”.

O colaborador C, quando questionado sobre que estratégias de internacionalização o clube adota, teve uma abordagem ligeiramente diferente dos outros entrevistados ao defender que “a forma mais eficaz de internacionalizarmos a marca de um clube é através do bom desempenho desportivo, da valorização de ativos e venda dos mesmos”. Assim, a estratégia do clube C passa por “desenvolver jovens jogadores da formação ou comprados por um valor reduzido, conseguir valorizá-los ao máximo para que depois possam ser vendidos por valores muito superiores para clubes de outros mercados. Sempre nos caracterizamos como um clube vendedor, um pouco à semelhança de todos os clubes portugueses, ou seja, o nosso modelo de negócio foca-se na máxima de comprar barato/vender caro, sendo essa a única forma de nos mantermos competitivos neste mercado”. Deste modo, na ótica deste entrevistado, o sucesso desportivo, nomeadamente em competições europeias, aliado à valorização dos ativos do clube, são os fatores críticos para o sucesso no processo de internacionalização da marca e aumento de notoriedade do clube. O entrevistado frisou ainda a importância da comunicação nas redes sociais para que o processo de internacionalização do clube seja bem-sucedido, referindo que o *engagement* alcançado pelo clube nas plataformas digitais e o facto de comunicarem em mais que um idioma resultou num aumento do número de seguidores de outras nacionalidades. Já no que concerne ao mercado asiático, o colaborador C seguiu um pouco a linha de pensamento dos outros entrevistados ao indicar que este mercado “está em clara expansão, com bastantes incentivos locais para o desenvolvimento do futebol, sendo um mercado atrativo para jogadores e treinadores pela vertente financeira, apesar de não ser (pelo menos para já), um mercado atrativo em termos desportivos, estando ainda muito atrás do futebol europeu”. Contudo, o entrevistado acredita que “o mercado asiático tem bastante potencial e, se a estratégia de desenvolvimento for a mais acertada, tem tudo para ser uma grande potência mundial num prazo de 30/40 anos”. Em relação à importância deste mercado para o clube, foi referido que acaba por ter relevância visto que têm sido feitos alguns negócios avultados com clubes dessa região, nomeadamente a

venda recente de um jogador para um clube chinês e outro para um clube dos Emirados Árabes Unidos.

| | Estratégias de internacionalização | Internacionalização para o mercado asiático |
|----------------|--|--|
| Clube A | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com clubes estrangeiros; • Comunicação online para as comunidades portuguesas no estrangeiro. | <ul style="list-style-type: none"> • Sem estratégia definida; • Vendas de jogadores para clubes da Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. |
| Clube B | <ul style="list-style-type: none"> • Abertura de escolas do clube em vários países; • Tirar partido da elevada notoriedade da academia de formação do clube; • Parcerias com clubes internacionais; • Participação em torneios internacionais e realização de digressões de pré-época. | <ul style="list-style-type: none"> • Escolas do clube na China e Singapura; • Parceria para promoção e desenvolvimento do futebol jovem na China; • Contratação de jogadores asiáticos que criam um impacto mediático do clube neste mercado. |
| Clube C | <ul style="list-style-type: none"> • Valorização e venda dos ativos do clube; • Procurar o sucesso desportivo nas competições europeias; • Comunicação nas redes sociais em mais do que um idioma | <ul style="list-style-type: none"> • Venda de jogadores por valores avultados para clubes da China e dos Emirados Árabes Unidos |

Tabela 6 - Estratégias de internacionalização e presença no mercado asiático
 Fonte: Elaboração Própria

3.2 Estudo de Caso

3.2.1 O caso do futebolista Mehdi Taremi e o impacto na popularidade do Futebol Clube do Porto no Irão

3.2.1.1 História do clube

Em finais do século XIX, mais especificamente no dia 28 de setembro de 1893, António Nicolau d’Almeida, um reconhecido comerciante de Vinho do Porto, movido pela paixão pelo desporto adquirida na sequência de diversas viagens a Inglaterra, fundou o “Foot-Ball Club do Porto”, primeiro clube da cidade e da região. Mais tarde, em 1906, José Monteiro da Costa, amigo de longa data de António Nicolau d’Almeida, assumiu a gestão do clube, trazendo-o de volta ao ativo, depois de alguns anos de interregno. Foi Monteiro

da Costa quem optou pelas cores azul e branco (as cores da bandeira nacional à época) e quem arquitetou o primeiro emblema do clube. Foi então o início de uma longa caminhada de sucesso nacional e internacional de um dos mais históricos clubes portugueses.

Apesar de todo o sucesso alcançado pelo clube, também se viveram anos negros na cidade do Porto, num período em que o futebol português era dominado pelos rivais de Lisboa (S.L. Benfica e Sporting C.P.), estando o F.C Porto inclusivamente 19 anos sem conseguir ser campeão nacional, quebrando esse jejum em 1978. Um dos acontecimentos que veio alterar completamente o paradigma do futebol português prendeu-se com a eleição de Jorge Nuno Pinto da Costa como presidente do clube em 1982, iniciando-se um ciclo de vitórias e conquistas nacionais e internacionais, que dura até aos dias de hoje. Pinto da Costa é já o presidente com mais títulos da história do futebol mundial, sendo também o presidente há mais tempo consecutivo na liderança de um clube na história do futebol. A tabela 7 apresenta uma cronologia das principais conquistas do Futebol Clube do Porto durante a presidência de Pinto da Costa.

Principais Conquistas do F.C. Porto

| | |
|------------------|---|
| 1987 | Conquista da 1ª Taça dos Campeões Europeus, vencendo o Bayern de Munique (Alemanha) por 2-1. |
| 1994-1999 | Conquista do primeiro pentacampeonato (campeão 5 anos consecutivos) do futebol português. |
| 2003 | Conquista da 1ª Taça UEFA, vencendo o Celtic (Escócia) por 3-2. |
| 2004 | Conquista da 2ª Liga dos Campeões (anteriormente Taça dos Campeões Europeus), vencendo o Mónaco (França) por 3-0. |
| 2011 | Conquista da 2ª Liga Europa (anteriormente Taça UEFA), vencendo o S.C. Braga (Portugal) por 1-0. |

Tabela 7 - Principais conquistas do F.C. Porto

Fonte: Elaboração própria com recurso ao website do FC Porto

3.2.1.2 Mehdi Taremi, um ídolo persa

O Irão é um país de grandes dimensões localizado no Sudoeste Asiático, banhado pelo golfo Pérsico, sendo o 18º país mais populoso do mundo com cerca de 80 milhões de habitantes (Statistical Center of Iran, 2021). A cultura futebolística encontra-se já devidamente implementada neste país, tratando-se o futebol do desporto mais popular e mais praticado no Irão. A seleção iraniana de futebol participou em 5 edições do Mundial

de Futebol FIFA (1978, 1998, 2006, 2014 e 2018), tendo ainda conquistado por 3 vezes a Taça Asiática AFC (1968, 1972 e 1976), o que a torna uma das principais potências do continente asiático ao nível de seleções.

Os adeptos iranianos são reconhecidos por serem extremamente dedicados e apaixonados pelo futebol, estando entre os sete países com adeptos mais fervorosos do mundo (Harmer, 2018). Deste modo, os iranianos veem neste desporto uma das melhores formas de expressar o orgulho e dar a conhecer a identidade nacional.

No que diz respeito aos futebolistas iranianos, apesar de muitos deles jogarem em clubes europeus, são poucos os que jogam efetivamente em clubes de relevo que participem nas competições europeias, concentrando-se mais em ligas periféricas e de menor impacto mediático. Como tal, a presença de um futebolista iraniano num clube de topo que participe nas melhores competições do mundo é vista como um motivo de orgulho nacional para os fãs, que elevam o jogador a um estatuto de popularidade e reputação estratosférica, sendo este visto como um ídolo e um exemplo a seguir. Assim sendo, é neste contexto que surge Mehdi Taremi, futebolista internacional iraniano que defende atualmente as cores do Futebol Clube do Porto.

Mehdi Taremi, nascido a 18 de julho de 1992, na cidade portuária de Bushehr, no sul do Irão, desde cedo evidenciou qualidades técnicas acima da média. Começou a carreira no Shanin, transferindo-se duas épocas depois para o Iranjavan FC, sendo ambos os clubes da sua cidade natal. O bom desempenho desportivo valeu-lhe uma transferência em 2014 para o maior clube iraniano, o Persepolis FC, sediado em Teerão, a capital do país. Após três temporadas de nível elevado (que coincidiram com a conquista de dois campeonatos nacionais), Taremi transferiu-se para o estrangeiro pela primeira vez na carreira, ao assinar contrato com o Al-Gharafa, clube do Catar. Depois de dois anos a dar nas vistas no futebol árabe, Mehdi Taremi decidiu que estava na altura de um novo projeto, visto que apesar a liga do Catar ser financeiramente apelativa, em termos desportivos não era a mais aliciante. Deste modo, Taremi, aconselhado pelo seu antigo selecionador nacional, Carlos Queiroz, aceitou o desafio de assinar pelo Rio Ave F.C., que apesar de não ser considerado um clube de topo nem oferecer as condições salariais do seu antigo clube, permitia-lhe finalmente jogar num clube europeu, o que lhe daria muito mais visibilidade. Esta decisão veio-se a revelar a mais acertada visto que após uma época de grande nível, Taremi subiu mais um patamar na sua carreira ao assinar pelo F.C. Porto, clube onde finalmente pôde cumprir o sonho de jogar na maior competição de futebol de clubes a

nível mundial, a Liga dos Campeões da UEFA, marcando inclusivamente o melhor golo da prova na temporada 2020/2021 (F.C. Porto, 2021)

A ascensão gradual de Mehdi Taremi desde o clube da sua cidade natal até à Liga dos Campeões, foi acompanhada com enorme entusiasmo por parte dos adeptos iranianos, que procuram seguir atentamente a carreira do jogador, orgulhando-se dos seus feitos e apoiando-o em todas as circunstâncias.

3.2.1.3 Impacto nas redes sociais do Futebol Clube do Porto

A contratação de Mehdi Taremi por parte do F.C. Porto deveu-se certamente às qualidades desportivas e ao desempenho do jogador em épocas anteriores, contudo seria um erro descartar o potencial impacto mediático que a contratação do internacional iraniano teria no clube, devido à sua enorme legião de fãs. Se dúvidas houvesse, foram desfeitas no primeiro dia: a contratação de Taremi foi oficializada a 31 de agosto de 2020, e nesse mesmo dia as redes sociais do F.C. Porto foram invadidas por adeptos iranianos, tendo havido um aumento de 30.000 seguidores no *Instagram* nas primeiras 24 horas (Sapo Desporto, 2020). Ao longo do mês de setembro o número de seguidores provenientes do Irão foi aumentando, refletindo-se num crescimento mais acentuado que o habitual, como se pode verificar na figura 5.



Figura 5 - Evolução do número de seguidores no Instagram do F.C. Porto (mai/20 - set/20)
Fonte: Elaboração própria com recurso à plataforma Social Blade

Através da análise do gráfico apresentado na figura 5, cujos dados foram retirados da plataforma Social Blade, é possível verificar que de julho (1.457.204 seguidores) para

agosto (1.479.770) houve um aumento de 1,55% nos seguidores do Instagram do F.C. Porto, enquanto de agosto (1.479.770) para setembro (1.551.190), a taxa de crescimento foi de 4,82%, coincidindo com a chegada de Taremi ao clube., verificando-se facilmente o impacto mediático desta contratação. Importa ainda ressaltar que ao longo do último ano, o crescimento foi constante, contando o clube atualmente com cerca de 1.900.000 seguidores (outubro de 2021).

Continuando a análise da rede social Instagram, outro fator relevante é o facto de Mehdi Taremi ter, por si só, quase o dobro de seguidores que tem o F.C. Porto, bem como qualquer outro clube português, como se pode verificar na figura 6.

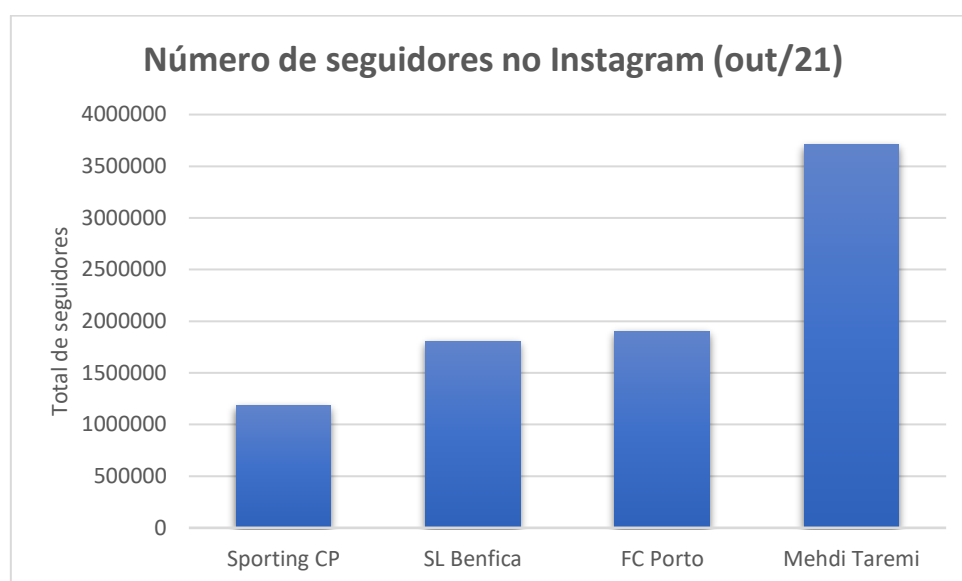


Figura 6 - Número de seguidores no Instagram (out/21)
Fonte: Instagram

Pela análise do gráfico da figura 6, verifica-se que a popularidade de Mehdi Taremi (3,7 milhões de seguidores), em grande maioria por parte de fãs iranianos, é de uma magnitude significativa quando comparada com os principais clubes portugueses. Em relação a estes, importa referir que após a contratação de Taremi, o Futebol Clube do Porto (1,9 milhões de seguidores) conseguiu ultrapassar o S.L. Benfica (1,8 milhões de seguidores), tornando-se o clube português mais popular na rede social Instagram. Em 3º lugar na tabela surge o Sporting C.P. com um número de seguidores manifestamente abaixo dos seus rivais (1,1 milhões).

De modo a entender de que forma a presença de Mehdi Taremi nos conteúdos de comunicação *online* do F.C. Porto (como publicações, fotos, vídeos) gera ou não um

maior tráfego, interação e *engagement*, procedeu-se a uma análise do perfil de Instagram do clube, fazendo-se um levantamento dos 50 *posts* mais recentes em que surja, de alguma forma, o jogador representado (desde fotografias em treinos ou jogos, vídeos de golos, vídeos com mensagens para os adeptos em inglês e persa), calculando o número médio de *likes* nessas publicações. De seguida, para que se pudesse comparar as duas realidades, repetiu-se o procedimento, sendo que desta feita foi realizado um levantamento dos últimos 50 *posts* em que Taremi não esteja representado de forma alguma. A análise contempla publicações no Instagram do F.C. Porto no intervalo temporal entre 10 de maio de 2021 e 12 de outubro de 2021, estando os resultados apresentados na figura 7.

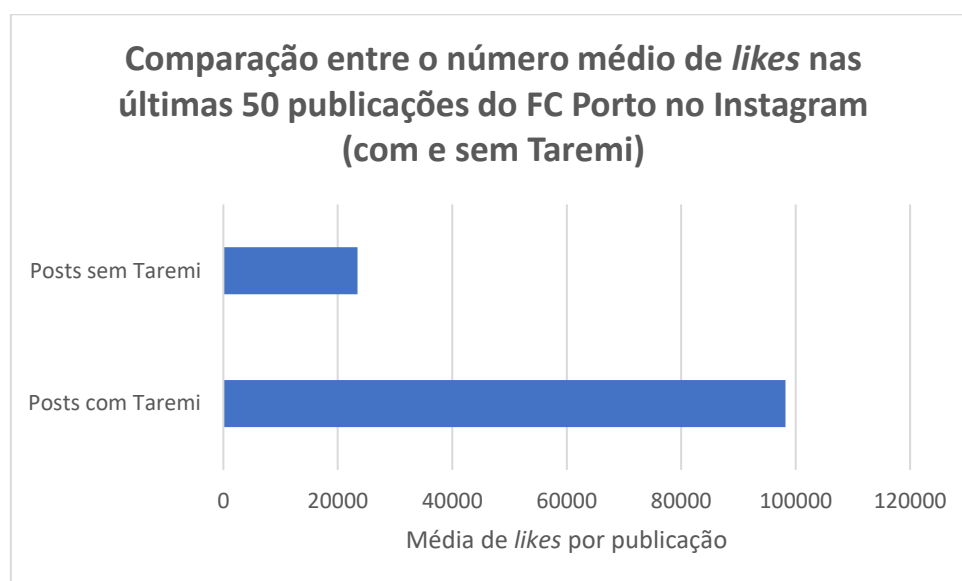


Figura 7 - Comparação entre o número médio de likes nas últimas 50 publicações do FC Porto no Instagram (com e sem Taremi)
Fonte: Elaboração própria

Através da análise do gráfico apresentado na figura 7, é claramente notória a diferença do alcance atingido entre os *posts* com Taremi e os *posts* sem Taremi. As publicações em que o jogador não surge representado contam com um valor médio de 23.469 *likes*, sendo que, por outro lado, as publicações em que Taremi surge representado atingem um valor médio de 98.249 *likes*. Assim, verifica-se que além do desempenho desportivo que apresenta, Mehdi Taremi é também um fenómeno de popularidade no Irão, fator que também o torna num ativo valioso para o clube, capaz de gerar valor e receitas dentro e fora do campo. Deste modo, a aposta em jogadores de mercados asiáticos como o iraniano, torna-se bastante atrativa para os clubes portugueses, que veem assim uma boa forma de internacionalizarem as suas marcas e de aumentarem as suas receitas.

3.3 Discussão dos resultados

Após o desenvolvimento da revisão da literatura, na qual foram abordados os conceitos teóricos de cadeia de valor do desporto, internacionalização, marketing relacional, *branding* e ainda realizada uma análise ao mercado asiático, será feita uma discussão dos resultados empíricos, obtidos através da realização das entrevistas e do estudo de caso, de acordo com os conceitos anteriormente apresentados.

O *branding* no desporto é um conceito amplamente debatido e essencial para a atuação de um clube. Para Kapferer (2008), a ideia principal por detrás do *branding* foca-se na capacidade de evidenciar características que diferenciem os produtos ou serviços de uma marca em relação à concorrência. Através das entrevistas realizadas, foi possível observar uma certa concordância dos colaboradores dos clubes em relação a esta questão, sendo que todos dão ênfase ao valor da marca dos seus clubes, demonstrando consciencialização sobre a importância da mesma. Enquanto os colaboradores A e C destacaram o crescimento sustentado em anos recentes como fator diferenciador de notoriedade dos seus clubes, o colaborador B defendeu que a marca do seu clube era considerada global, ressaltando a importância da academia de formação do clube como fator diferenciador para o reconhecimento da marca.

Um conceito de extrema relevância para o estudo é o de *brand equity*, que na ótica de Aaker (1991) se trata de uma sinopse das vantagens e desvantagens que um cliente associa a uma marca e que poderá impulsionar o valor de um produto ou serviço, englobando elementos como o conhecimento da marca, lealdade à marca, associações da marca e qualidade percebida. A relevância deste conceito é comprovada pela visão dos participantes das entrevistas e pelas evidências recolhidas no *case study*. Assim, o conhecimento da marca gera valor, fornecendo aos adeptos uma sensação de familiaridade, influenciando o processo de tomada de decisão, tal como defende o colaborador B quando indica que com a implementação de uma marca forte e reconhecida, é possível obter sucesso comercial independentemente do sucesso desportivo. Neste contexto verifica-se uma associação entre o conhecimento da marca e a lealdade à marca. Para Oliver (1999), a lealdade à marca representa um compromisso de um cliente para consumir um determinado produto ou serviço, independentemente de fatores externos e circunstâncias adversas. O estudo empírico comprova esta teoria, como

se pode verificar no estudo de caso sobre o futebolista Mehdi Taremi, que sendo um ativo na indústria de futebol, é também considerado ele próprio uma marca. Neste caso em específico constata-se que a lealdade à marca (Taremi) é uma realidade e tem implicações relevantes, visto que o Futebol Clube do Porto retirou dividendos em termos mediáticos com a contratação do jogador iraniano. Assim, os fãs estabeleceram uma relação de tal forma emocional com o jogador, que se pode considerar uma situação em que a lealdade é atitudinal. Segundo Gommans et al. (2001), a lealdade atitudinal resulta de uma relação de proximidade afetiva entre o cliente e a marca, traduzindo-se em atitudes positivas para com a mesma. Casos como o de Mehdi Taremi comprovam que os adeptos de mercados emergentes são fervorosos e apaixonados, sendo, contudo, mais leais aos jogadores locais do que a clubes específicos, verificando-se uma certa volatilidade nesse sentido de acordo com o clube onde os seus jogadores preferidos atuarem.

No que concerne à temática do marketing relacional no futebol, foi possível também chegar a algumas conclusões de acordo com o estudo empírico realizado. Segundo Berry (1995), marketing relacional diz respeito ao processo de atrair, manter e melhorar o relacionamento com o cliente, contrastando com a teoria mais trivial do marketing transacional. O ponto de partida neste processo de criação de uma relação com os adeptos prende-se com a perceção sobre quais as motivações que estes têm para com o fenómeno do futebol, que podem ir desde o entretenimento, o sentimento de conquista e pertença a um grupo até à emoção e paixão pelo desporto, por um clube ou por um atleta. De acordo com a informação recolhida nas entrevistas, comprovou-se que os clubes adotam efetivamente estratégias de marketing mais focadas no cliente do que na obtenção de lucro *per se*, havendo unanimidade nas repostas dadas pelos entrevistados. Assim, a comunicação online é vista como um fator providencial para o sucesso na obtenção e retenção dos adeptos, havendo inclusivamente investimentos significativos no processo de comunicação que geram um alcance considerável na presença dos clubes nos meios digitais, tal como referido pelo colaborador C. Deste modo, a presença nas redes sociais por parte de um clube é inevitável nos dias de hoje, com a criação de conteúdo a ter um papel determinante para que exista *engagement* com os adeptos. Através da análise do *case study*, verifica-se que o Futebol Clube do Porto encontrou nas suas redes sociais uma forma de criar uma ligação com os adeptos iranianos, nomeadamente através de *posts* especialmente publicados para este público, com textos ou vídeos em persa, causando um impacto tremendo nas interações (*likes*, comentários e partilhas).

Ainda dentro do marketing relacional, no futebol atual, a relação com os patrocinadores tem uma relevância significativa na atuação dos clubes. Assim, ao contrário do que se verificava anteriormente, onde a relação entre clubes e patrocinadores era meramente comercial, hoje em dia existe uma procura de cooperação entre ambas as partes de modo a capacitar tanto clube como patrocinador com ferramentas que lhes permitam diferenciar-se da concorrência (Lagae, 2005). Desta forma, verifica-se cada vez mais a existência de relações de proximidade entre os clubes e os patrocinadores. Esta teoria foi comprovada por todos os entrevistados, nomeadamente pelo colaborador C, que defende inclusivamente que no clube exista o hábito de considerar a existência de parceiros em vez de patrocinadores, tal é o grau de proximidade, onde “o sucesso de uns é o sucesso de outros”. Foram ainda referidos exemplos de relações corporativas com patrocinadores que envolvem mais do que uma transação comercial. O colaborador A indicou as parcerias com empresas locais e incentivos autárquicos como exemplos de cooperação entre o clube e os patrocinadores. O colaborador B também defende o estreitamento de laços entre ambas as partes, referindo que são realizadas ações promocionais com os patrocinadores que visam o sucesso do clube (que poderá beneficiar nomeadamente da notoriedade dos patrocinadores) como dos patrocinadores (que poderão tirar proveito do grau de lealdade dos adeptos do clube em seu próprio benefício, visto que estes tendem a simpatizar com as marcas que estão associadas ao seu clube, atribuindo-lhes uma qualidade percebida superior).

No que diz respeito ao processo de internacionalização dos clubes para mercados estrangeiros, há alguns pontos que importa discutir. Simmons (1997) constata que o processo de internacionalização no desporto iniciou-se com a contratação de jogadores estrangeiros para os clubes, facilitada pela criação da lei Bosman em 1995, que possibilitou a movimentação de jogadores europeus dentro da União Europeia aquando da cessação dos seus contratos com o clube anterior, passando a ser-lhes permitido assinar por um novo clube sem qualquer contrapartida financeira envolvida. Esse foi então o ponto de partida para que o futebol se tornasse um fenómeno global. Segundo Dolles e Söderman (2008), os clubes definem planeamentos estratégicos de globalização para mercados externos com o intuito de aquisição de vantagem competitiva, geração de fontes de receita, bem como a perspetiva de atingir e atrair uma nova base de adeptos, que por sua vez se tornarão numa fonte de rendimento. O enquadramento teórico do estudo discrimina assim algumas estratégias de internacionalização para mercados asiáticos

como as parcerias com marcas locais, a comunicação *online*, as atividades de *merchandising*, a abertura de escolas e academias, as digressões de pré-época e a contratação de jogadores estrangeiros. Assim, as evidências empíricas obtidas ajudam a fundamentar esta teoria. Ainda que os clubes portugueses, quando comparados com clubes dos 5 principais campeonatos da Europa analisados ao longo do estudo, não tenham a mesma capacidade de penetração nem a visão estratégica que fomente de forma tão efetiva a sua presença internacional em mercados asiáticos, verifica-se a existência de estratégias que são relevantes para discussão. Desta forma, através da análise das entrevistas, constata-se que o clube A, apesar de ter o mercado nacional como alvo principal, conta com presença internacional, nomeadamente através da parceria de cooperação com um clube da liga francesa, que envolve o empréstimo de jogadores, exploração dos escalões de formação e a realização de ações promocionais. Quanto à internacionalização para o mercado asiático, principal problemática deste estudo, o clube A não conta com nenhuma estratégia definida, limitando-se à venda de jogadores para clubes deste continente. No que diz respeito ao clube B, o panorama já é diferente, também devido à maior dimensão histórica e mediática deste clube. Assim, no que concerne ao mercado asiático, o clube B apostou na criação de escolas do clube em países como a China e Singapura, assinando ainda uma parceria para promoção e desenvolvimento do futebol jovem na China. Outra estratégia do clube B passou pela contratação de um jogador indiano que, apesar de não ter tido sucesso desportivo, causou algum impacto mediático num mercado de dimensão significativa. Já o clube C, foca a sua estratégia de internacionalização no desenvolvimento de jogadores jovens da formação do clube para que sejam rentabilizados e vendidos para mercados estrangeiros por valores consideráveis, procurando gerar receita dessa forma. Para o colaborador C, o clube “foca-se na máxima de comprar barato/vender caro, sendo essa a única forma de nos mantermos competitivos neste mercado”. No que toca ao mercado asiático, este entrevistado assumiu que se tratava de um mercado atrativo, mas que, tal como o clube A, a atuação resume-se unicamente (pelo menos por agora) à venda de jogadores para clubes de países deste mercado (China e Emirados Árabes Unidos). Por fim, analisando o estudo de caso realizado, é possível constatar que o F.C. Porto viu na contratação de Mehdi Taremi uma mais-valia não só em termos desportivos (ao contrário do que se verificou com o jogador indiano do clube B), mas também em termos mediáticos, visto que os adeptos iranianos são considerados fervorosos e têm tendência para apoiar os clubes onde jogam os melhores jogadores do seu país. Assim, o impacto foi

imediatamente sentido no dia da contratação de Taremi por parte do F.C. Porto, contabilizando-se um aumento de 30.000 seguidores do clube na rede social Instagram, sendo a grande maioria proveniente do Irão. A dimensão do impacto mediático causado por este jogador verifica-se ainda mais na diferença colossal entre o número médio de *likes* em publicações em que surja Mehdi Taremi (aproximadamente 98.000 *likes*) e as publicações em que o jogador não apareça representado (cerca de 23.000 *likes*), o que é comprovativo do *engagement* promovido pelos fãs iranianos.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

4 Conclusões

4.1 Conclusões Gerais

Hoje em dia, vivemos numa sociedade global, onde a presença na esfera internacional é vista como decisiva para a evolução dos negócios em qualquer área de atuação, sendo que a indústria futebolística compreensivelmente não é exceção. Esta temática tem vindo a ganhar relevância na ótica dos *stakeholders*, que procuram alternativas aos já saturados mercados nacionais para internacionalizar as suas marcas.

Deste modo, o objetivo principal deste estudo passou por compreender a importância que a aposta dos clubes de futebol na internacionalização pode ter em termos de sucesso comercial (focando a análise no mercado asiático). Para facilitar a compreensão do objetivo principal do estudo, torna-se importante, determinar a importância do reconhecimento de um clube como marca comercial como um fator chave de sucesso para atrair novos mercados, compreender a importância do relacionamento com os adeptos e outros *stakeholders* como fatores determinantes para o sucesso de um clube, averiguar quais as principais estratégias de internacionalização adotadas pelos clubes de futebol e por fim apurar quais as vantagens competitivas que a internacionalização pode trazer aos clubes.

Através dos resultados obtidos no estudo empírico, é possível comprovar que os clubes que participaram na investigação se encontram devidamente consciencializados sobre a importância de apostar na internacionalização das suas marcas para mercados externos, reconhecendo os seus clubes como marcas comerciais, cujo valor terá que ser potenciado e desenvolvido através da exploração dos elementos que original a *brand equity* do clube (conhecimento da marca, lealdade à marca, associações da marca e qualidade percebida). Importa ainda referir que, de acordo com a cadeia de valor do futebol de Kearney (2009), a principal forma de gerar receita nesta indústria prende-se com a gestão de ativos, sejam eles ligas nacionais, competições internacionais, equipas e jogadores. O estudo de caso desenvolvido vai de encontro a esta conceção teórica, visto que a capacidade de um clube identificar um jogador como uma marca, fornece-lhe ferramentas para delinear estratégias de atuação que se traduzam em aumentos de receitas e notoriedade.

No que concerne ao relacionamento com os adeptos, o estudo revelou que existe unanimidade por parte dos participantes em relação à importância dos adeptos para os

seus clubes. De facto, as estratégias de comunicação adotadas são orientadas para o consumidor, numa procura de obtenção e retenção de adeptos, destacando-se o investimento significativo realizado por alguns dos clubes estudados no desenvolvimento do seu processo comunicacional, principalmente em plataformas digitais. Este fator é sintomático da inevitabilidade da presença em redes sociais como principal instrumento de criação de *engagement* com os adeptos. No que toca à relação com os patrocinadores, Lagae (2005) revela ainda que as relações meramente comerciais entre clubes e patrocinadores se encontram ultrapassadas, havendo atualmente relações maioritariamente cooperativas entre ambas as partes, numa procura de impulsionar ambas as partes para o sucesso. Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, esta visão pode ser corroborada, sendo que os clubes podem beneficiar da notoriedade dos patrocinadores, ao passo que os patrocinadores poderão tirar vantagens do nível de lealdade dos adeptos do clube em seu próprio proveito, visto que estes tendem a simpatizar com as marcas que estão associadas ao seu clube, atribuindo-lhes uma qualidade percebida superior.

No que respeita ao processo de internacionalização dos clubes, a literatura disponível argumenta que a liberalização do mercado futebolístico proporcionou o fluxo de ativos entre os clubes um pouco por todo o mundo, o que pode ser sustentado na revisão da literatura pela apresentação de inúmeras estratégias de entrada dos clubes em novos mercados. Os *insights* do estudo empírico validaram a aplicação de algumas dessas estratégias de internacionalização, nomeadamente as parcerias com marcas estrangeiras, a comunicação *online*, a abertura de escolas do clube em novos mercados, as digressões de pré-época e a contratação de jogadores estrangeiros. Contudo, nem todas estas estratégias foram aplicadas pelos clubes entrevistados em mercados como o asiático, evidenciando-se que, apesar da concordância de todos os participantes quanto à sua atratividade, nem todos têm dimensão/meios para orientar o seu planeamento estratégico para estes mercados, quando comparados com clubes de maior dimensão dos melhores campeonatos da Europa. Não obstante, constata-se que um dos clubes presentes no estudo procedeu à abertura de escolas neste mercado, assinando ainda uma parceria local que visa a promoção e o desenvolvimento do futebol jovem na China. Neste contexto importa também expor a situação analisada no estudo de caso, com a contratação de Mehdi Taremi a funcionar como método de entrada no mercado asiático (iraniano) por parte do F.C. Porto, com contrapartidas significativas em termos mediáticos para o clube.

Em conclusão, ao longo do estudo foi possível verificar que, de acordo com a análise efetuada, ao longo dos últimos anos tem havido a necessidade de os clubes de futebol recorrerem à tentativa de internacionalização da sua marca de modo manterem-se comercialmente competitivos, uma vez que a ferocidade do mercado assim o obriga, tendo em conta que os mercados internos são limitados e tendem a estagnar. No caso do futebol, esta temática ganha especial relevância devido à singularidade desta indústria e dos seus consumidores, que se regem por princípios emocionais independentemente do sucesso desportivo dos clubes. Assim, torna-se extremamente atrativo proceder à exploração de novos mercados de modo a captar a atenção e converter os consumidores da indústria do futebol em adeptos que trarão efetivamente maior alcance desportivo e mediático aos clubes. A globalização generalizada e os avanços tecnológicos ditam o ritmo frenético do processo de internacionalização da indústria do futebol, sendo que os clubes que retardarem este processo poderão sofrer consequências drásticas em termos financeiros a médio-longo prazo. Assim, verifica-se que os clubes portugueses ainda têm um longo caminho a percorrer no que concerne ao planeamento estratégico para penetração de mercados asiáticos quando comparados com clubes de ligas mais poderosas. O processo de consciencialização da importância deste mercado para os clubes poderá ser o ponto de partida para uma alteração de paradigma no futebol português.

4.2 Limitações do Estudo

No decorrer da investigação foi possível identificar algumas limitações, nomeadamente ao nível do processo de recolha de dados primários. O contexto pandémico vivido aquando da elaboração deste estudo dificultou a capacidade de alcançar uma amostra mais significativa, visto que apesar de terem sido contactados cerca de 18 clubes, apenas 3 responderam afirmativamente ao convite, o que se traduziu numa clara limitação do estudo visto que seria necessário um número de superior de entrevistas de modo que se pudesse atingir uma generalização de resultados. Outra limitação do estudo prende-se com a participação unicamente de clubes portugueses nas entrevistas, o que limita a obtenção de uma perceção mais generalizada em relação ao fenómeno de internacionalização dos clubes para mercados asiáticos.

4.3 Linhas Futuras de Investigação

A temática da internacionalização na indústria do futebol tem vindo a ser cada vez mais abordada na literatura, pelo que as contribuições teóricas serão cada vez mais completas

e abrangentes. Como tal, seria interessante desenvolver de forma mais aprofundada o estudo deste tema, tentando alcançar uma amostra significativa de entrevistas com clubes de diversos países, para que seja possível a obtenção de uma generalização de resultados. Essa generalização permitiria a construção de uma conceptualização teórica de base que apoiasse os clubes que desejem iniciar o seu processo de internacionalização para mercados asiáticos o fizessem de forma mais informada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, NY.

Aaker, J.L. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research* 34(3), 347-356.

Aaker, J.L. & Schmitt, B. (1997) The influence of culture on the self expressive use of brands, *Working paper no.274*, UCLA Anderson Graduate School of Management.

Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.

AFC Asian Cup 2019 - Top market values. (2021). Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.com/asienmeisterschaft-2019/marktwerte/pokalwettbewerb/AM19>

Bauer, H.H., Sauer, N.E. & Schmitt, P. (2005) Customer-based brand equity in the team sport industry, *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

Burton, R. & Howard, D. (1999) Professional sports leagues: Marketing mix mayhem, *Marketing Management*, 8(1), 36-46.

Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 33-43.

Chen, A. C. H. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 439-451.

Chinese Football Association Super League (CSL) – 2019 Annual Review of Commercial Performance. (2019). <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/chinese-football-association-super-league-200729.html>

Cho, Y. (2013). Introduction: football in Asia. *Soccer & Society*, 14(5), 579-587.

Couvelaere, V. & Richelieu, A. (2005) Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams, *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.

- Dean, D. H. (2004). Evaluating potential brand associations through conjoint analysis and market simulation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), 506-513
- Desbordes, M. (2007). *Marketing and Football. An International Perspective*. 1st Edition. Routledge.
- Dincer, A. (2019). ‘The Internationalization of Leading European Football Clubs in Asian and US Football Markets’ [Dissertation, University of Liverpool].
- Dolles, H., & Söderman, S. (2008). *Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges*. Deutsches Institut für Japanstudien.
- Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, 5th edition. Cengage Learning, Hampshire.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *The eclectic paradigm*, 19(1), 50-84
- Everitt, B. S., & Howell, D. C. (2021). *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science—Volume 2*. John Wiley & Sons, Ltd.
- F.C. Porto (2021). MEHDI TAREMI SCORED THE BEST GOAL OF THE 2020/21 UEFA CHAMPIONS LEAGUE. <https://www.fcporto.pt/en/news/20210604-en-mehdi-taremi-scored-the-best-goal-of-the-2020-21-uefa-champions-league>
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Funk, D. C., Mahony, D. F., & Ridinger, L. L. (2002). Characterizing consumer motivation as individual difference factors: Augmenting the sports interest inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), 33-43
- Funk, D. C., Beaton, A., & Alexandris, K. (2012). Sport consumer motivation: Autonomy and control orientations that regulate fan behaviours. *Sport Management Review*, 15(3), 355–367.
- Ganideh, S.F., & Good, L. (2016). The magic of soccer: Transforming animosity into love: an empirical study of Arab fans and major European soccer leagues. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 110 - 125.

- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545-568.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 3(1), 54-81
- Gommans, M., Krishnan, K. S., & Scheffold, K. B. (2001). From brand loyalty to e-loyalty: A conceptual framework. *Journal of Economic & Social Research*, 3(1), 43-58.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*. 35(4), 322-339
- Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing*. Routledge. London.
- Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 47-57.
- Harmer, A. P. (2018, April 26). 7 countries most passionate about football. HITC. Retrieved October 5, 2021, from <https://www.hitc.com/en-gb/2018/05/07/7-countries-most-passionate-about-football/>
- Hill, J.S. & Vincent, J. (2006) Globalisation and sports branding: the case of Manchester United, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 213-230.
- Ho, S. P., Lin, Y. C., & Lin, Y. C. (2010). A model for the internationalization process of construction firms: A dynamic OLI view. Working Paper Series. In: Taylor, J., & Chinowsky, P.(eds.), *Proceedings of the Engineering Project Organization Conference*, South Lake Tahoe, CA, November 4-6.
- Horbel, C., Popp, B., & Peter, M. (2020). Internationalization of professional football clubs: The case of German Bundesliga and China. *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements: Aus Sicht von Forschung und Praxis*, 301.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549-563.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Keller, K.L. (1993) Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Harlow: Pearson.
- Khan, W. (2018, September 5). The Shift East: Why Asian Brands Are Investing in English Football. Front Office Sports. <https://frontofficesports.com/asian-brands-investing-english-football/>
- Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding?. *Business Horizons*, 58(1), 35-44.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education. New York.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management*. Pearson, UK.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective*. Pearson Education. London.
- Lewis, L., Agini, S., Hale, T., & Palma, S. (2021, Junho 2). Football's relentless search for the 'Asian fan'. *Financial Times*.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W.& Koenig, H.F. (2002) Building brand community, *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing*, 4th edition. Human Kinetics.

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33–44

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–553

Passarotti, L. (2019). *European football clubs in the Chinese market: strategies to exploit the potential of the Middle Kingdom*, Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari, Venezia.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.

Reuters. (2021, May 28). China draws up action plan to boost World Cup ambitions. <https://www.reuters.com/world/china/china-draws-up-action-plan-boost-world-cup-ambitions-2021-05-28/>

Richelieu, A. (2008). The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 10(1), 23-38.

Rowe, D., & Gilmour, C. (2010). Sport, media, and consumption in Asia: A merchandised milieu. *American Behavioral Scientist*, 53(10), 1530-1548.

Sapo Desporto. (2020). Taremi fez disparar números das redes sociais do FC Porto. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/taremi-fez-disparar-numeros-das-redes-sociais-do-fc-porto>

Schmidt, S. L. (2017). European soccer clubs: How to be successful in the Chinese market. Asia Dialogue. <https://theasiadialogue.com/2017/11/23/european-soccer-clubs-how-to-be-successful-in-the-chinese-market/>

Schuiling, I., & Lambin, J. J. (2003). Do global brands benefit from a unique worldwide image?. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 17-26.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.

- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2020). *Strategic sport marketing*. Routledge, London.
- Shvili, J. (2020). The most popular sports in the world. WorldAtlas. <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>.
- Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman ruling for football transfer markets. *Economic Affairs*, 17(3), 13-18.
- Statistical Center of Iran. (2021). *Population and Housing Censuses*. <https://www.amar.org.ir/english/Main-Indicators>
- Steenkamp, J.B., Batra, R. & Alden, D.L. (2003) How perceived brand globalness creates brand value? *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- Szymoszowskyj, A., Winand, M., Kolyperas, D. and Sparks, L. (2016), "Professional football clubs retail branding strategies", *Sport, Business and Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 579-598.
- The Ganassa Report on the State of European Football in East Asia. (2021). Ganassa. <https://shop.footballbusinessinside.com/products/report-the-ganassa-report-on-the-state-of-european-football-in-east-asia>
- The sports market. Kearney. (2009). Retrieved September 4, 2021, from <https://www.kenarney.com/communications-media-technology/article?%2Fa%2Fthe-sports-market.l>
- Trail, G. T., & James, J. D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Wann, D. L. (1995). Preliminary validation of the sport fan motivation scale. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(4), 377-396.
- Watkins, B. (2014). An Integrated Approach to Sports Branding: Examining the Influence of Social Media on Brand Outcomes. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 6(2), 30-40.

Apêndice I – *Email* enviado aos participantes das entrevistas

Bom dia (identidade do colaborador), espero que se encontre bem!

O meu nome é Miguel e encontro-me neste momento na fase final do meu percurso académico, estando a tirar um Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização no ISCAP. O último patamar deste meu trajeto é o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado com o tema “O Processo de Internacionalização de Clubes Europeus para Mercados Emergentes – Ásia”. De forma a enriquecer o meu estudo com insights importantes, estou a contactar os clubes de maior dimensão a nível nacional, bem como alguns estrangeiros, na tentativa de agendar uma conversa informal via chamada ou videoconferência (cerca de 15/20 minutos de duração) onde serão abordados alguns temas como:

- a gestão do clube como marca;
- marketing relacional (adeptos e patrocinadores)
- a internacionalização dos clubes.

Posto isto, gostava de saber da sua disponibilidade para oferecer o seu contributo para esta tese de mestrado, entendendo obviamente os constrangimentos de horários que possam existir. Contudo seria um enorme prazer e uma grande mais-valia para o meu estudo contar com a sua participação.

Agradeço desde já a atenção!

Com os melhores cumprimentos,

Miguel Pereira

Apêndice II – Guião das Entrevistas

Modo da Entrevista: Videochamada (Zoom) ou chamada telefónica.

Data:

Hora:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Clube/Associação:

Introdução:

- Apresentar-me, contextualizar o entrevistado sobre o intuito da entrevista e explicar um pouco sobre o estudo que estou a desenvolver.
- Questionar se a entrevista poderá ser gravada, para que posteriormente seja transcrita. Garantir a confidencialidade dos entrevistados e o tratamento cuidado da informação transmitida sobre os clubes.

1º Tema: **A gestão do clube como marca**

- 1- Para começar, pedia-lhe que fizesse um enquadramento do clube (contexto histórico, desportivo, etc)
- 2- Considera o clube como uma marca? Quão estabelecida está a marca na indústria futebolística?
- 3- Qual a importância de ter uma marca bem estabelecida no mercado para se ter sucesso?
- 4- Que estratégias utilizam para fortalecer a marca? (Abordar o conceito de brand equity)

2º Tema: **Marketing Relacional**

- 5- Quão importante é para o clube a sua massa adepta?
- 6- Conseguem quantificar o nível de apoio dos adeptos? (nº de sócios, lotação do estádio, vendas de camisolas e merchandising, etc)
- 7- De que forma comunicam com os vossos adeptos? Redes sociais, contacto direto?
- 8- Em quantos idiomas comunicam nas vossas plataformas de comunicação?
- 9- Que estratégias utilizam para atrair novos adeptos?
- 10- Quantos patrocinadores têm? E de que forma atuam?
- 11- A vossa relação com os patrocinadores é meramente comercial ou utilizam-na para se promoverem mutuamente? (win-win situation)
- 12- Quão importante é assinar contratos de patrocínio com marcas de renome internacional? Considera que se trata de um fator fulcral no sucesso comercial do clube?

3º Tema: **O clube além-fronteiras**

- 13- Considera que o clube é reconhecido internacionalmente?
- 14- O clube teve alguma exposição mediática internacional nos últimos anos? De que forma?
- 15- Têm dentro do clube algum departamento ou algum colaborador encarregue das relações internacionais?
- 16- Que estratégias de internacionalização adotam? Em que mercados procuram atuar?
- 17- Que perspetiva tem sobre o mercado asiático? Quão importante é esse mercado para o clube?
- 18- Quais as perspetivas de futuro em termos de internacionalização da marca?

Conclusão:

- Agradecer ao entrevistado pela participação no estudo, ressaltando a importância dos insights fornecidos para o enriquecimento empírico da tese.

- Informar que, em caso de interesse, poderão posteriormente ter acesso à versão final da tese.