



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Lauro Filipe Salas Nogueira

**A RELEVÂNCIA DO MARKETING NA
VALORIZAÇÃO DA MARCA FUTEBOLÍSTICA**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada orientada pela Professora Doutora Anabela Maria Bello da Silveira Figueiredo Marcos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

Dezembro de 2023



Lauro Filipe Salas Nogueira

**A RELEVÂNCIA DO MARKETING NA
VALORIZAÇÃO DA MARCA FUTEBOLÍSTICA**

THE IMPORTANCE OF MARKETING IN THE ENHANCEMENT OF
THE FOOTBALL BRAND

Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada orientada pela Professora Doutora Anabela Maria Bello da Silveira de Figueiredo Marcos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2023

Agradecimentos

Chegando agora ao fim do meu percurso académico, primeiramente quero agradecer a todos os Docentes e Funcionários da minha querida e magnânima Faculdade de Direito, a qual foi casa de toda a minha vida de estudante. Entrei um miúdo e saio um homem, tendo apreciado cada momento que passei nela.

À minha orientadora, Professora Doutora Anabela Maria Bello da Silveira de Figueiredo Marcos, pelo seu constante apoio, disponibilidade e amabilidade, deixo-lhe o meu mais sincero agradecimento. Foi um prazer ter sido seu orientando e espero reencontrá-la no futuro.

Ao Gonçalo, Pedro e Monteiro, por serem os melhores amigos que uma pessoa podia pedir. A vossa camaradagem, apoio e amizade são um dos meus combustíveis e ajudaram a fazer com que Coimbra fosse casa. Vocês são casa e que a corrente nunca seja quebrada.

Ao André, o amigo mais antigo e que me acompanha desde o secundário. Tem sido um prazer crescer e experienciar a vida ao teu lado meu querido. É para sempre.

Ao Nogueira e ao Varela por terem tornado o 4º direito a melhor casa que podia ter pedido, tornando esta jornada um pouco menos solitária e mais divertida.

Ao Pedrinho, és o irmão mais novo que nunca tive, és para a vida pipoca.

Uma palavra de apreço às várias belas amizades que a vida boémia de estudante me proporcionou, especialmente ao Bernardo, João André e Nuno. Considero-vos grandes amigos e pessoas próximas, o meu grande obrigado por tudo o que têm feito por mim, são família.

À Laura, uma das pessoas mais especiais que já conheci. Ter-te conhecido foi dos melhores momentos do meu percurso estudantil. A tua ambição, humor, carinho, personalidade e maturidade são um exemplo para mim e fizeram-me querer ser melhor pessoa. O meu obrigado por tudo o que tens feito por mim, e que estejamos sempre na vida um do outro. Adoro-te bro.

Um grande obrigado à minha família por serem um apoio constante e por terem contribuído para o meu crescimento como pessoa.

Aos meus pais, vocês são as pessoas mais importantes na minha vida. Se eu sou alguém hoje, é graças a vocês. São amigos, confidentes e heróis para mim. Sempre foram incansáveis e nunca me faltaram com nada, especialmente com amor e carinho. Tudo o que alcancei até agora e que irei alcançar no futuro é graças a vocês. Amo-vos do fundo do coração. Um obrigado nunca será o suficiente.

Por último, a minha Dori. Estás na minha vida desde os 9 anos e nunca pensei que um animal me pudesse ensinar tanta coisa, especialmente a amar. Fizeste de mim melhor pessoa e um obrigado nunca irá chegar. Estarás no meu coração o resto da minha vida e dedicarei tudo o que conseguir a ti.

A ti, Coimbra. A tua magia e mística fizeram com que me tornasse teu fã confesso e, acima de tudo, filho. Serás sempre casa. Não é por acaso que dizem que o sol de Coimbra é diferente do sol do resto do mundo.

Resumo

O desporto é um dos pilares da nossa sociedade e faz parte do estilo de vida de uma grande parte da população. O futebol possui uma relevância imensurável na sociedade contemporânea e não é ao acaso que é apelidado de desporto-rei. Desde a sua rápida disseminação e evolução no século XIX à indústria bilionária, dos dias que correm, que o futebol é um escape e uma fonte de alegria para o ser humano. O tema desta dissertação incide na importância que o Marketing Desportivo tem na valorização das marcas futebolísticas. A explosão tecnológica e a modernização dos meios de comunicação, a que temos vindo a assistir desde a década de 70, ajudou a popularizar o futebol, catapultando-o para alturas inimagináveis. O aparecimento do marketing digital e a relevância das redes sociais vieram diversificar o desporto e a forma como ele é produzido e distribuído, criando uma ligação cada vez mais estreita entre os consumidores e os clubes. Tudo isto possibilitou o crescimento não só da indústria desportiva mas também da marca dos seus intervenientes. A análise comparativa que levámos a cabo focou-se nas três marcas mais valiosas do futebol para a empresa de consultoria *Brand Finance*, Manchester City FC, Real Madrid CF e FC Barcelona. Avaliámos concomitantemente as suas receitas através do estudo da consultora Deloitte e pudemos concluir que as marcas futebolísticas, mais valiosas do mundo, têm uma constante vontade de inovar e de estar sempre um passo à frente da sua concorrência, procurando modernizar-se e globalizar a sua marca, aumentando a sua esfera de influência comercial e procurando ter uma maior proximidade com os seus fãs, proporcionando-lhes a melhor experiência possível.

Palavras-Chave: Marketing Desportivo; Redes Sociais; Marca; Futebol; Consumidor desportivo

Abstract

Sports are one of our society's Cornerstones and it's a major part in the majority of the population's lifestyle. Soccer has an immeasurable relevance in contemporary society and it is no coincidence that is the most popular sport in the world. From its rapid spread and evolution in the 19th century to the billion-dollar industry of today, soccer is an escape and a source of joy for human beings. The subject of this dissertation focuses on the importance of Sports Marketing in enhancing football brands. The technological revolution and modernization of the media that we have been witnessing since the 1970s has helped popularize football, catapulting it to unimaginable heights. The emergence of digital marketing and the relevance of social networks have diversified the sport and the way it is produced and distributed, creating an ever closer link between consumers and clubs. All of this has made it possible to grow not only the sports industry but also the brands of the clubs and its players. The comparative analysis I carried out focused on the three most valuable brands in football according to consultancy firm Brand Finance, Manchester City FC, Real Madrid CF and FC Barcelona. At the same time, I evaluated their revenues using a study by the consultancy Deloitte and was able to conclude that the most valuable football brands in the world have a constant desire to innovate and to always be one step ahead of their competition, seeking to modernize and globalize their brand, increasing their sphere of commercial influence and seeking to be closer to their competitors.

Keywords: Sports Marketing; Social Media; Brand; Football; Sports Fans

Índice

Capítulo I- Introdução.....	10
1.1-Estrutura da dissertação	13
Capítulo II- Revisão de literatura.....	14
1-Marketing	14
1.1-Definição e origem	14
1.2-Marketing Desportivo.....	16
1.2.1-Definição	16
1.2.2- A importância do desporto e a evolução do Marketing Desportivo	17
1.2.3- Características	23
1.3-Marketing Digital	25
1.3.1-Definição	25
1.3.2- Marketing digital desportivo e a importância das redes sociais	30
1.4- O consumidor desportivo	36
2- Marca.....	43
2.1- Definição e conceito	43
2.2- Brand equity	47
2.3- A Marca no futebol.....	51
2.3.1- <i>Brand equity</i> no futebol.....	54
2.4-Amor à Marca.....	61
2.4.1- Definição	61
2.4.2-Determinantes do Amor à Marca	63
2.4.2.1- Identificação com a Marca	63
2.4.2.2- Prestígio da Marca.....	64
2.4.2.3-Imagem da marca	65
2.4.2.4- Satisfação com a Marca.....	66
2.4.2.5- Experiência com a marca.....	66
2.4.3- Consequências do amor à marca	68
2.4.3.1-Lealdade à marca.....	68
2.4.3.2-Word of mouth (WOM).....	69
2.4.4.3- Comunidades de marca.....	70
2.4.3.4- Brand Engagement	70
Capítulo III- Metodologia.....	72
Capítulo IV-Análise Comparativa	75

1-Manchester City.....	75
1.1-Introdução.....	75
1.2- <i>Performance</i> Financeira	77
1.2.1-Patrocinadores	79
1.3-Alcance e estratégia da Marca	80
1.3.1- Política de transferências	81
1.3.2- Globalização da marca	82
1.3.3- Inovação tecnológica e estratégia digital.....	83
1.3.4- City in the Community	84
1.3.5- Obras Etihad Stadium.....	84
2- Real Madrid	85
2.1- Introdução.....	85
2.2- <i>Performance</i> Financeira	86
2.2.1-Patrocinadores	87
2.3- Alcance e estratégia da Marca	88
2.3.1-Política de transferências: A era dos Galácticos.....	89
2.3.2-O mediatismo do clube na globalização da marca	90
2.3.3-Estratégia de Marketing Digital.....	92
2.3.4-Fundação Real Madrid	93
2.3.5-Obras Santiago Bernabéu	94
2.3.6-Real Madrid Business School.....	94
3-FC Barcelona	95
3.1- Introdução.....	95
3.2- <i>Performance</i> Financeira	97
3.2.1- Patrocinadores	99
3.3-Alcance e estratégia da Marca	100
3.3.1-Globalização da Marca FC Barcelona.....	100
3.3.2- La Masia	102
3.3.3-A Fundação Barça e o acordo com a UNICEF.....	103
3.3.4-Estratégia de marketing digital	104
3.3.5- Espai Barça	105
Capítulo V- Conclusão.....	107
Referências Bibliográficas	111

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Receitas do Manchester City entre os anos de 2018 e 2022	77
Gráfico 2- Receitas do Real Madrid entre os anos de 2018 e 2022.....	86
Gráfico 3- Receitas do FC Barcelona entre os anos de 2018 e 2022.....	97

Capítulo I- Introdução

Hodiernamente, o desporto é dos maiores senão o maior fenómeno global da nossa sociedade. Adquiriu o estatuto de uma das maiores indústrias da nossa sociedade contemporânea, movimentando e influenciando milhões de pessoas e milhões de euros. Os seus maiores representantes têm um papel capital na sua difusão e evolução, impactando a vida daqueles que os seguem, tendo o poder de mudar hábitos e mentalidades, muitas vezes fazendo o papel de ídolos e *role models* (Branscombe et al., 1991; Moutinho et al., 2007; Giulianotti & Robertson, 2012; Pereira, 2013; Penn, 2016; Pimenta, 2017; Cunha & Oliveira, 2019; Cruz et al., 2022).

Leoncini e Silva (2005), Perruci (2006) e Soriano (2010) explicam que a importância do futebol na sociedade foi crescendo incessantemente com o passar das décadas, podendo-se atribuir tal conclusão ao desenvolvimento dos meios de comunicação social, nos anos 80, levando a que o desporto, e em especial o futebol, se tornasse num fenómeno globalizado, capaz de chegar a milhões de espectadores. Em 1978, a final do Campeonato do Mundo de Futebol, entre a Argentina e a Holanda, alcançou a proeza de ser o evento desportivo que, até à data, tinha conseguido captar a maior audiência, ultrapassando os mil milhões de pessoas. O destaque que os eventos desportivos conseguiram alcançar atuaram como catalisador da progressiva profissionalização e comercialização dos clubes desportivos na década seguinte (Morris, 1981; Teixeira, 2017).

A gigantesca popularidade que o futebol adquiriu e tudo aquilo que o seu crescimento proporcionou levou a que as instituições desportivas desenvolvessem certas áreas do seu funcionamento que antigamente não eram sequer um fator de preocupação. Já não é apenas um jogo, tornou-se também num fenómeno económico, social e político, exacerbado pela crescente cobertura dos meios de comunicação social, revelando-se um fenómeno mundial de mobilização de pessoas (Szymanski, 2016).

Nisar et al. (2018) e Kharmalki e Raizada (2020) afirmam que o destaque atingido pelo futebol é uma consequência direta da ascensão dos meios de comunicação social, permitindo a profissionalização dos clubes, trazendo consigo um mundo mais complexo,

em que a atenção não se centra apenas no produto, mas também nos seus espectadores, uma vez que são estes que possibilitam o desenvolvimento da indústria e que são um fator chave para os clubes.

Nos dias que correm, os clubes desportivos são tratados como autênticas empresas. E como qualquer empresa, o marketing adquire um papel fundamental. Os adeptos são essenciais para os clubes e o seu envolvimento e lealdade para com estes têm impactos económicos e desportivos (Irwin et al., 1999; Cirillo & Cantone, 2015). Logo, a aplicação de estratégias de marketing na indústria desportiva passou a ser uma necessidade. A sua complexidade trouxe uma mudança de paradigma por parte dos dirigentes, não focando apenas a sua atenção no produto em causa, o desporto em si, mas também, e sobretudo, nos espectadores/consumidores, passando estes a ganhar um papel de destaque no desenvolvimento da indústria, tornando-se um trunfo para a vantagem competitiva dos clubes. O desenvolvimento de estratégias e ferramentas capazes da sua compreensão são fundamentais para o sucesso desportivo das organizações (Mullin et al., 2007; Silva & Las Casas, 2021).

A imprevisibilidade, que está inerentemente associada ao futebol, dificulta particularmente as estratégias de marketing do mesmo. Para que o produto tenha um bom desempenho no mercado, o foco deve estar nas extensões do produto e não apenas nos resultados desportivos, devendo-se procurar valorizar ativos como os jogadores, o estádio, a experiência do consumidor, o *merchandising*, entre outros (Teixeira, 2017; Carvalho, 2020). Um ótimo exemplo da globalização do futebol e a necessidade de desenhar estratégias de marketing de forma a otimizá-lo é o caso do estádio Santiago Bernabéu do Real Madrid, que passou a ser uma das atrações mais visitadas da cidade de Madrid (Martin et al., 2020).

Os avanços tecnológicos, a explosão da internet e o surgimento das redes sociais pautam a evolução de uma nova geração sedenta por constante evolução. As redes sociais afiguram-se como um fator essencial na forma como os fãs vivem o seu clube, o seu desporto de eleição e a vontade de estarem mais próximos dos que admiram. Atualmente, os adeptos podem simultaneamente relacionar-se com os clubes e marcas, comunicar e estar próximos dos seus ídolos, tendo a capacidade de expressarem como se sentem, tudo à distância de um punhado de cliques (Kuzma et al., 2014; Vaz, 2019). McCarthy et al.

(2022) e Loureiro (2023) explicam que as redes sociais são omnipresentes, amplamente utilizadas, e culturalmente relevantes, sendo cada vez mais utilizadas por organizações desportivas e atletas.

Debruçando-nos em Anagnostopoulos et al. (2018), é cada vez maior a vontade das marcas, dos clubes e dos seus atletas de estarem próximos dos adeptos, para que haja uma melhor relação entre ambas as partes, investindo nas mais diversificadas vias de comunicação. A cada dia que passa, há a consolidação de uma ligação bidirecional e homogénea, em que o clube e os fãs estão cada vez mais próximos. Tendo isto em conta, o clube terá de saciar este novo tipo de adepto, cada vez mais exigente, próximo e significativamente mais informado, sendo de capital importância entender as suas necessidades e desejos.

O envolvimento emocional, que os espetadores desportivos desenvolvem com as suas equipas, traduz-se num conjunto de comportamentos e atitudes que começam a ser considerados como um ritual da sociedade contemporânea, adquirindo proporções quase religiosas, explica Godin (2008) e Teixeira (2017). Maffesoli (1996), Holt (2004) e Carvalho (2020) complementam que a existência de uma paixão comum entre adeptos do mesmo clube, partilhando um amor incondicional pelo mesmo, e ainda lugares de culto, terminologias e simbologias específicas, levou a que estes comportamentos comessem a ser entendidos como tribais.

De acordo com Ambler e Styles (1997), uma marca pode ser vista como um conjunto de três benefícios para o consumidor: funcionais, que dizem respeito à sua funcionalidade e qualidade intrínseca do produto/serviço; económicos, consiste nas vantagens associadas aos custos e tempo e, por fim, os psicológicos, que são de carácter subjetivo, associados às expectativas e perceções do consumidor, fundamentais para a sua satisfação.

A partir da década de 90, a marca passou a ser uma temática bastante pertinente das empresas, não só a nível de estudos académicos como empíricos, devido à importância que esta passou a ter nas decisões estratégicas das empresas (Atilgan et al., 2005). No mundo do desporto, a marca conquista o interesse de cada vez mais investigadores,

adquirindo o estatuto de ativo mais importante das instituições desportivas (Richelieu et al., 2011).

Foi na mesma década que o conceito de marca começou a ser associado à indústria desportiva e, rapidamente, tornou-se um fator dominante na gestão dos clubes para que pudessem garantir a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo (Abosag et al., 2010; Maderer et al., 2018; Koronios et al., 2020).

Os clubes de futebol passaram a ser vistos como marcas, proporcionando um serviço, enquanto os adeptos adquiriram o estatuto de clientes que consomem o produto futebolístico (Tapp, 2004; McLean & Wainwright, 2009; Lucena & Casaca, 2013). Deixaram de ser considerados organizações sem fins lucrativos e passaram a ser apelidados de organizações com fins lucrativos (Sousa & Vieira, 2018).

1.1-Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em três partes. Uma primeira parte, que engloba a revisão da literatura, que será dividida em dois subcapítulos: Marketing e Marca. No primeiro subcapítulo, abordaremos de forma geral a definição e o conceito de marketing e abordaremos de forma profunda dois dos seus ramos mais prevaletentes atualmente, o Marketing Desportivo e o Marketing Digital, demonstrando a sua relevância atual no futebol. Dentro deste subcapítulo, falaremos ainda do consumidor/adepto desportivo, abordando as suas motivações e comportamentos. Em relação à Marca, falaremos da sua definição e conceito, das fontes de valor da marca, mais precisamente do conceito de *brand equity* e ainda do Amor à Marca, apresentando os seus determinantes e consequências, aplicando isto tudo à indústria do futebol, demonstrando a cada vez maior importância da marca nos clubes de futebol profissionais. A segunda parte consiste na apresentação da metodologia desta dissertação. A terceira e última parte consistirá numa análise comparativa entre as três primeiras classificadas no *ranking* da *Brand Finance* das marcas futebolísticas, no ano de 2023: Manchester City, Real Madrid e FC Barcelona. Apresentaremos as receitas destes três clubes, através do estudo levado a cabo pela consultora *Deloitte*, denominado *Deloitte Money League 50 2023*, e mostraremos como é que estes clubes apresentam uma marca tão valiosa e robusta.

Capítulo II- Revisão de literatura

1-Marketing

1.1-Definição e origem

Antes de abordar direta e minuciosamente os tipos de marketing mencionados na introdução e todas as suas características e particularidades, parece-me de grande importância mencionar um pouco da sua história e conseqüente desenvolvimento. Fazê-lo, permitir-nos-á conhecer as mais diversas definições e práticas desta área de conhecimento, a sua ligação com outras áreas, bem como os problemas enfrentados e as discussões levantadas em torno do tema. Estudar e compreender a história do Marketing é explorar as suas raízes para entender as suas teorias e práticas atuais (Santos et al., 2009).

A palavra Marketing deriva do termo latim “*mercare*”, que se refere ao ato de comercializar produtos na Roma Antiga. Surge nos Estados Unidos, na década de 40, a prática do *Marketing*, com o objetivo de conseguir satisfazer a necessidade de esforço adicional para incrementar as vendas. Anteriormente, esse esforço era desnecessário, pois tudo o que era produzido era vendido (Santos et al., 2009).

Santos et al. (2009) acrescentam que o desenvolvimento do comércio despoletou a diferenciação do Marketing como prática e área do conhecimento. Está-se até em posição de afirmar que o Marketing é tão antigo quanto o comércio, que é uma das atividades humanas mais antigas.

Ambler (2004, p.3) corrobora o que foi dito acima e afirma: “O *Marketing* tem existido desde o início do comércio, sempre pensado, não era chamado desta forma. Mercadores não compravam e vendiam simplesmente; eles desenvolviam relacionamentos de longo prazo, o que agora seria chamado de equidade da marca. Eles podem não ter sido introspectivos sobre os seus métodos de negócios, mas se eles não tivessem conhecimento de como satisfazer os seus consumidores, enquanto faziam lucro para eles mesmos, o comércio não teria sobrevivido”.

Prosseguindo com a premissa do parágrafo anterior, outros autores, como Las Casas (2001), Milagre (2001) e Sandhusen (2003), também defendem que o *Marketing* existe desde o início do comércio, ainda que não tivesse essa designação.

Embora o *Marketing*, como conceito, seja considerado recente, especialmente quando comparado com outras ciências, como a física ou a matemática, não se pode deixar de levar em consideração que, desde a sua criação até aos dias que correm, já sofreu inúmeras mudanças e transformações. Desenvolveu-se dentro de um contexto muito particular, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado, arquitetando novas perspectivas que o diferenciam de outras práticas organizacionais e, ainda, foi sofrendo modificações levadas a cabo pelas escolas que surgiram e se desenvolveram ao longo da sua existência (Santos et al., 2009).

A era do *Marketing* surge a partir do momento em que os empresários se aperceberam da importância da conquista e da manutenção de negócios a longo prazo e, especialmente, da manutenção de relações permanentes com os seus clientes. Passou-se a valorizar mais o consumidor e chegaram à conclusão de que todos os produtos deveriam ser produzidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades (Santos et al., 2009).

De acordo com Loureiro (2023), o *Marketing* é um conceito bastante amplo, levando a que, com o passar dos anos, fosse definido e delimitado de diversas formas por uma panóplia de autores, sendo alterado consoante o entendimento de académicos e profissionais da área.

A *American Marketing Association* (AMA) refere o *marketing* como “a atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedades como um todo” (Kotler & Keller, 2013, p. 3).

Kotler (2000) define *Marketing* como uma ferramenta social e de gestão, procurando satisfazer necessidades e desejos, através da criação, oferta e troca de produtos. Assim sendo, o *Marketing* assume uma função empresarial que tem como responsabilidade a identificação e a antecipação de necessidades e desejos, a capacidade de determinação do potencial de rentabilidade do negócio, especificando os mercados-alvo a atingir pela

organização e tomando decisões acerca de produtos ou serviços adequados para estes mercados (Kotler, 2003; Carvalho, 2020).

Lindon et al. (2004) afirmam que o Marketing é um conjunto de meios que uma empresa dispõe para vender os seus produtos aos clientes, com o objetivo de manter a rentabilidade da organização. Definição que é refutada por Mendes (2011), que afirma que a definição dos autores anteriores reduz o marketing apenas à dimensão do produtor, sendo que é sabido que a atitude do Marketing deve ser tomar decisões em prol do consumidor. A tentação de tomar decisões em função das suas próprias ideias, desejos ou convicções não pode, em momento algum, toldar a mente dos responsáveis das organizações. Carvalho (2020) afirma que se deve focar numa análise minuciosa e exaustiva do consumidor, moldando a estratégia da empresa ao cliente e não o oposto.

Kabus (2016) apresenta também a sua definição de Marketing, consistindo num conjunto de ações de carácter económico, procurando não só possibilitar a obtenção de lucro com a atividade operacional da empresa, mas também a satisfação das necessidades do consumidor. A autora pretende que o Marketing seja visto como um conjunto de ações económicas que tem como objetivo estabelecer uma relação entre produtos, serviços e os seus preços, para que seja possível responder às necessidades dos consumidores.

1.2-Marketing Desportivo

1.2.1-Definição

O conceito de Marketing Desportivo tem vindo a sofrer alterações durante os últimos anos. Tendo em conta a natureza incerta que caracteriza intrinsecamente o desporto, este ramo do marketing pauta-se pela constante mudança de resultados, estando dependente das situações e oportunidades vividas no momento (Kotler et al., 2010; Arigil & Pennazio, 2011; Smith, 2014). Ao nos depararmos com o marketing desportivo, podemos observar a sua complexidade e particularidades, sendo uma área de estudo relativamente recente, divergindo da globalidade das vertentes do marketing (Bolarinho, 2021).

Sutton (2004) refere que o marketing desportivo se define por meio das trocas com o consumidor através de diversas atividades que procuram satisfazer necessidades e

expetativas deste. O marketing desportivo consiste na aplicação de princípios e processos em produtos de foro desportivo e não-desportivo. É utilizado não só na promoção de produtos ou serviços de um determinado clube ou organização desportiva, mas também de produtos e serviços sem qualquer tipo de relação com o desporto propriamente dito (Van Heerden, 2001; Bühler & Nufer, 2006; Smith, 2014; Figueiredo, 2022).

O marketing desportivo é reconhecido por Smith (2014) e Shank e Lyberger (2015) como um ramo completamente distinto dentro do conceito *umbrella* do marketing, pois não serve apenas para promover as atividades realizadas por um clube desportivo, como é o caso dos eventos realizados ou dos produtos e serviços oferecidos pelo clube. Estes autores reconhecem que o desporto é uma janela de oportunidade que proporciona a outros serviços ou produtos, não relacionados com o desporto, de utilizarem o mediatismo e a globalidade do desporto como uma forma de promoção.

Para Smith (2014), DeGaris (2015), Bolarinho (2021) e Guerra e Silva (2023) são duas as perspetivas para o marketing desportivo: a comercialização de produtos e serviços desportivos diretamente ao consumidor, como, por exemplo, equipamento desportivo, competições desportivas, eventos desportivos, campanhas publicitárias para promover uma equipa e um atleta, bilhetes de época, entre outros. Por outro lado, temos a comercialização de produtos e serviços não desportivos, com o intuito de obter vantagens comerciais, de mercado e financeiras, através de parcerias diretas com entidades e/ou eventos desportivos. Apresentamos o caso de Cristiano Ronaldo com a Linic, ou de uma marca de bebidas alcoólicas que organize e tenha direitos exclusivos para fornecer cerveja num local ou evento desportivo, ou do patrocínio da MasterCard à UEFA Champions League. Pode-se afirmar então que existe o marketing no desporto e o marketing através do desporto.

1.2.2- A importância do desporto e a evolução do Marketing Desportivo

O desporto foi-se tornando preponderante e uma constante no quotidiano das pessoas e a sua crescente valorização fez com que os clubes fossem tratados cada vez mais como empresas que geram milhões todos os anos. Com a diversificação e crescente complexidade dos clubes, surge assim a necessidade de comunicar dentro e fora dos

mesmos, usando principalmente a comunicação externa que rentabiliza o que se faz internamente e que tem como objetivo estimular o consumo e a interação dos adeptos/consumidores com os produtos desportivos (Buhler & Nufer, 2006; Pimenta, 2017).

O desporto é intangível, subjetivo, imprevisível, imensamente consumido por massas, em que a satisfação do cliente está intrinsecamente ligada ao seu contexto social e emocional. Evoca uma identificação pessoal e ligação emocional muito forte, possui um apelo universal que persuade todos os elementos independentemente dos fatores demográficos, políticos, económicos e socioculturais. Tem o poder de criar heróis e lendas, despertando uma adoração gigantesca por eles e um fanatismo ímpar (Ribeiro, 2011; Pereira, 2013).

Não é apenas uma forma de entretenimento e uma indústria geradora de quantidades exorbitantes de dinheiro. A sua prática é fundamental na educação dos mais novos, contribuindo positivamente para um desenvolvimento mais coerente da formação da personalidade. A tomada de riscos, decisões e espírito de equipa são constantes na prática de qualquer modalidade desportiva, assim como o apelo à criatividade e espontaneidade dos praticantes, ajudando na exclusão de comportamentos negativos e anti-sociais em crianças ou adolescentes em desenvolvimento (Sá & Sá, 2008; Ribeiro, 2011).

O desporto possui uma característica única e que o distingue de várias outras atividades da sociedade, a de ser universal. Isto é, valores como o *fair play*, o convívio e a amizade são-lhe inerentes, albergando todas as nacionalidades, religiões, culturas e história, sem nunca discriminar nenhuma das anteriores (Sá & Sá, 2008; Carvalho, 2020). Todos estes fatores contribuem para que as empresas tomem a decisão de associar as suas marcas a uma atividade que transmite uma série de conceitos positivos (Mullin et al., 2007).

Como já se tinha concluído, o desporto é uma parte fundamental da sociedade contemporânea, embora a prática desportiva, assim como boa parte das modalidades existentes, já contem com alguns séculos de existência. Um exemplo perfeito são os Jogos Olímpicos da Antiguidade, cuja primeira edição é anterior ao nascimento de Cristo, e a sua consolidação como pilar da sociedade deu-se somente durante o Séc. XX, com os jogos

olímpicos a receberem a coroa de expoente máximo da prática desportiva (Beech & Chadwick, 2013).

O aparecimento em força da televisão, no pós-Segunda Guerra Mundial, veio mexer ainda mais com a forma de produzir desporto e a maneira como este é encarado. Os grandes eventos passaram a ser transmitidos em imagens, permitindo a sua divulgação a uma escala mundial e com um nível de atratividade maior comparativamente ao providenciado pela rádio. Nos dias que correm, as maiores competições desportivas, como os Jogos Olímpicos ou os Campeonatos do Mundo e da Europa de futebol, são vistas por centenas de milhões de espectadores por todo o planeta. Logo, existe um vasto público-alvo que as empresas mais abastadas a nível financeiro não podem desvalorizar. Os vários milhões alocados pelas mesmas para patrocínio de grandes eventos têm como objetivo chegar junto de potenciais consumidores, espalhados um pouco por todo o mundo, e, ao mesmo tempo, associar-se aos valores positivos, como a ambição, o sucesso e o bem-estar que o desporto veicula, especialmente o futebol (Proni, 1998; Cardia, 2004; Rein et al., 2009).

Não é fácil definir uma data específica para o surgimento do marketing desportivo. O primeiro grande marco terá ocorrido na década de 70 do Séc. XIX, quando as empresas de tabaco no Estados Unidos criaram cromos com a imagem dos jogadores de basebol e venderam-nos juntamente com os respetivos maços. Mais tarde, em 1921, novamente no basebol, a empresa de fabrico de tacos, Hillerich e Bradsby, lançou uma campanha de promoção dos seus produtos e acabou a liderar o mercado no seu segmento. Quinze anos depois, em 1936, durante a realização dos Jogos Olímpicos de Berlim, o norte-americano Jesse Owens viria a tornar-se famoso pelas medalhas de ouro que conquistou perante Adolf Hitler e a Alemanha nazi, tendo sido o primeiro afro-americano a calçar sapatilhas da marca Adidas (Pozzi, 1998; Proni, 1998; Cardia, 2004; Iglesias et al., 2020).

A Nike, conhecida marca de roupa e artigos desportivos, estava atenta ao impacto inegável que os principais atletas das mais variadas modalidades poderiam vir a ter na comercialização dos seus produtos. Ao associarem-se inteligentemente a grandes nomes, conotados com o sucesso e tidos como modelos a seguir, a multinacional norte-americana descobriu que poderia incutir nos seus produtos o mesmo selo de qualidade dos seus

associados. O primeiro a ligar-se à Nike foi o corredor Steve Prefontaine, em 1973, em que a irreverência era uma das suas características mais proeminentes, para já não falar do seu sucesso desportivo e impacto na inovação da modalidade em que competiu. Mais tarde, na década de 80, a inclusão do basquetebolista Michael Jordan nas suas fileiras teve um impacto incomensurável no crescimento da empresa à escala mundial, demonstrando ser uma escolha particularmente acertada. O sucesso do antigo jogador da NBA e os seus saltos portentosos, aliados a uma determinação, competitividade fora do comum e mentalidade super-humana, deram a render milhares de milhões de dólares à Nike através da linha de sapatilhas Air Jordan, ainda hoje um ícone quando o tema é calçado desportivo, adquirindo com todo o direito um estatuto de intemporalidade ao alcance de poucos (Gadiraju, 2016; Kim, 2020).

A crescente imposição do futebol na cena desportiva internacional motivou, não só a necessidade de melhorar a comunicação com o público-alvo, mas também o interesse de outros quadrantes provenientes de meios não-desportivos, cujos objetivos e interesses não se enquadravam nos das instituições desportivas. Assim, é possível concluir que o surgimento do marketing desportivo era inevitável e ocorreu de forma orgânica (Manovich, 2009; DeGaris, 2015).

No que toca ao marketing desportivo no futebol, uma das primeiras instâncias protagonizou-se em Itália, em 1952, quando a Stock 84, famosa produtora italiana de *brandy*, procurou investir 30 mil dólares em anúncios em todos os estádios do país, através de todos os clubes da Serie A, o principal campeonato do futebol Italiano (Pozzi, 1998).

De acordo com Nishikori (2018), a primeira equipa que utilizou algum tipo de publicidade foi a do Eintracht Braunschweig, em 24 de março de 1973, numa partida contra o Schalke 04. Naquela partida, os jogadores entraram em campo com o seu tradicional equipamento amarelo. Todavia, a diferença encontrava-se no símbolo do clube, que, por 100 mil marcos alemães, atualmente 50 euros, foi trocado pelo logótipo do famoso licor alemão Jägermeister. Apesar da proibição explícita contra anúncios, o clube conseguiu passar ileso.

É importante ressaltar que a utilização de publicidade nos equipamentos futebolísticos não surge mais cedo, devido à proibição levada a cabo pela Federação

Internacional de Futebol (FIFA), permitindo apenas a do fabricante dos equipamentos, ainda que de forma discreta (Pozzi, 2000; Cardia, 2004; Nascimento & Oliveira, 2018).

A genial jogada de marketing, protagonizada pelo Eintracht Braunschweig, serviu como inspiração e catalisador para outros clubes seguirem o seu exemplo. Um dos primeiros a fazê-lo foi o Bayern de Munique que, na temporada 1973/1974, passou a utilizar o seu tradicional equipamento vermelho sem o símbolo do clube e com o logótipo da marca Adidas no peito. A partir daí, ainda que timidamente, outras equipas da Europa passaram a contar com patrocínios nas suas camisolas, até que, nos anos 1980, a Fifa levantou a proibição que tinha instalado (Nishikori, 2018). Ainda, na Alemanha, pode-se constatar outros clubes a utilizar o patrocínio, como o símbolo da Mercedes-Benz aparecia no equipamento de treino da seleção Alemã e no do VfB Stuttgart, a marca de carros Opel figurava no Bayern Munich, a empresa de embalagens Tetra Pak patrocinava o Eintracht Frankfurt e os jogadores do Borussia Dortmund promoviam apólices de seguros Continental (Magalhães, 2007).

A Adidas foi uma pioneira ao vincular o seu nome e imagem a eventos desportivos e atletas, antes de esta estratégia ter sido popularizada pelo marketing desportivo. Um exemplo prático foi o seu envolvimento nas décadas de 80 e 90 com a FIFA e o mundial de futebol. Quando Diego Armando Maradona capitaneou o seu país Argentina, na final do Mundial de 1990 no Estádio Olímpico de Roma em Itália, tinha algo em comum com o seu adversário, Alemanha Ocidental. Ambas as seleções utilizavam adidas, assim como a equipa de arbitragem. Entre as 24 equipas presentes na competição, 15 equipavam totalmente Adidas; todas as bolas utilizadas nos jogos eram Adidas. Quatro anos depois no mundial de 94, o logótipo da Adidas era mais prevalente nos equipamentos das seleções que o próprio escudo das seleções (Sá & Sá, 2009; Gadijaru, 2016).

Outro bom exemplo que se destacou foi a Parmalat. Instalou-se no Brasil na década de 70, iniciando uma lucrativa ligação com o clube de futebol Palmeiras apenas na década de 90, devido à feroz competição que enfrentou neste segmento de mercado. A parceria durou 9 anos e revelou-se fundamental na reestruturação do clube, pois não era meramente assente no patrocínio de eventos, de equipamentos e materiais necessários para o funcionamento do clube, e na injeção de dinheiro para o pagamento de salários, mas também numa revolução, ao nível executivo e administrativo, criando uma direção focada

na contratação de jogadores, possuindo assim a Parmalat muito mais segurança no investimento dos seus recursos. Estas medidas puseram fim ao jejum de 16 anos de títulos que assolava o clube. Outros clubes patrocinados pela Parmalat foram o Real Madrid, um dos maiores clubes de Espanha e do panorama do futebol mundial, e o Parma de Itália (Jesus, 2022).

Contudo, um dos maiores exemplos de sucesso, no que toca ao marketing desportivo, é a Austríaca Red Bull, famosa empresa de bebidas energéticas. Fundada em 1987, procurou logo desde início aliciar principalmente um público-alvo mais jovem, visto que serão eles os seus maiores consumidores. Tendo em conta esta mentalidade, voltaram-se para o desporto, um mercado muito apetecível para as gerações mais jovens (Magalhães, 2007; Kunz et al., 2016; Bacha, 2022).

Inicialmente, a Red Bull limitava-se a investir em desportos radicais, comprando equipas e patrocinando atletas e eventos, em linha com a estratégia de criar uma base de fãs e consumidores nas faixas etárias mais jovens. Porém, com o passar dos anos, a Red Bull começou uma expansão para outras modalidades desportivas, como o futebol, automobilismo, motociclismo, basquete, hóquei no gelo e aviação. A mudança de paradigma no futebol deu-se em 2005, e até aos dias que correm, patrocina 4 clubes, espalhados um pouco por todo o mundo. São eles Red Bull Bragantino no Brasil, RB Leipzig na Alemanha, Red Bull Salzburg na Áustria e, por fim, New York Red Bulls nos EUA. E, ao longo destes anos, são vários os palmarés conquistados pelos clubes por si patrocinados, demonstrando a importância que tiveram no crescimento destas instituições e da sua marca (Kunz et al., 2016).

Atualmente, a evolução e modernização do futebol fizeram com que se tornasse muito mais do que um jogo, tornando-se um negócio muito rentável. Apesar do futebol ainda ser a grande atração, são vários outros fatores que constituem o produto desportivo como um todo. De um lado, temos o espectador, que consome o dito produto desportivo, sendo, ao mesmo tempo, participante na produção do mesmo. Do outro, temos os jogadores, a organização e toda a logística associada, tendo como missão fazer com que o espectador tenha uma boa experiência. Para além das partes mencionadas, surge ainda o patrocinador, fator cada vez mais fulcral no desporto, e ao qual cada vez são mais as empresas que se pretendem associar a ele (Tadeu, 1997; Arroteia, 2005; Boehmer, 2016).

1.2.3- Características

O Marketing Desportivo apresenta características idiossincráticas que exigem que as suas estratégias e consequente aplicação sejam distintas da aplicação do Marketing noutros contextos (Ambler & Styles, 1997; Carvalho, 2020).

O comportamento do consumidor de desporto é influenciado pelo maior ou menor envolvimento que o indivíduo apresenta com uma modalidade, equipa ou um atleta. Isto torna-se num desafio para os *marketeers*, embarcando na difícil e complexa tarefa de entender e decifrar o comportamento do consumidor, tentando trazer novas pessoas e mais jovens para o desporto e, ao mesmo tempo, transformar os apenas simpatizantes em espetadores regulares e, posteriormente, em fãs. O que foi dito verifica-se inteiramente no caso do futebol, o comportamento de um adepto frequentemente ultrapassa toda e qualquer expectativa tida em conta no desenvolvimento de estratégias do Marketing Desportivo (Pitts & Stotlar, 2007; Grove et al., 2012; Stegmann et al., 2023).

A incerteza e imprevisibilidade do produto desportivo também é outro fator a ter em conta pelo marketing. Olhando para o futebol, ou para qualquer outra modalidade, vencer é o grande objetivo dos envolvidos. Contudo, um ciclo vitorioso de uma certa equipa não fará automaticamente do futebol um desporto mais apelativo às massas, nem tão pouco garante que o seu consumo aumentará. Aliás, dando o exemplo dos ditos três grandes do futebol Português, FC Porto, Benfica ou Sporting, pode-se constatar que a maior afluência aos seus respetivos recintos desportivos aumenta quando o desfecho final é mais imprevisível, especialmente nos jogos entre si. Quando disputam partidas contra adversários, teoricamente inferiores, o interesse é menor, pois a sua vitória é um dado praticamente adquirido (Arigil & Pennazio, 2011; Ratten & Ratten, 2011; Stegmann et al., 2023).

O desporto é uma paixão que vai aos 4 cantos da terra, e é visto por todas as classes, faixas etárias e géneros. Logo, o marketing desportivo possui um potencial significativo para ser um veículo de publicidade potente. A globalização dos media e a segmentação de mercado permitem que o emissor alcance os mais variados mercados e públicos. A particularidade do marketing desportivo permite abordar a divulgação de uma marca ou produto de forma menos ortodoxa. Cada vez mais a utilização de meios

alternativos, como *merchandising*, promoções, o patrocínio de variados eventos, e a utilização de meios alternativos na comunicação com o público, como as redes sociais, são importantes para a criação de uma marca forte e estabelecida. Estas são algumas das vantagens do marketing desportivo e o porquê de cada vez ser mais procurado pelas marcas que desejam promover a sua imagem através dele (Silva & Las Casas, 2017).

O desporto está disseminado em todos os meios de comunicação imagináveis, como a internet, a televisão, a rádio, os jornais, as revistas, as redes sociais, entre outros. Esta realidade, se for bem explorada pelas marcas, poderá ser muito rentável, devido ao menor esforço financeiro necessário e a alta capacidade de divulgação. A marca, a sua imagem, e produtos ou serviços que fornecem serão amplamente difundidos e ficarão na mente do consumidor, isto se as campanhas publicitárias e o *merchandising* forem estruturados e executados corretamente (Pitts & Stotlar, 2007; Kotler et al., 2010; Borges de Oliveira, 2013).

A magnitude de cada jogo e competição desportiva está diretamente relacionada com o planeamento e o alcance do marketing. Os clubes e os seus patrocinadores transformaram tudo o que está envolvido no jogo em algo significativo, através dos meios de comunicação. Alguns exemplos são a apresentação dos jogadores, técnicos e dirigentes, figuras públicas que estejam no recinto desportivo para assistir à partida, a dramatização de jogos importantes para o desfecho de uma competição ou entre clubes rivais, e o lançamento de novos itens desportivos. O futebol possui um magnetismo tão significativo e uma importância na sociedade contemporânea que tem conteúdo suficiente para entreter as massas de forma praticamente diária, gerando constantemente oportunidades para os clubes e empresas beneficiarem do marketing desportivo (Lim et al., 2010; Witkemper et al., 2012).

Borges de Oliveira (2013) chama à atenção para o facto de que as grandes figuras do desporto são uma excelente arma e forma de atrair a atenção dos consumidores para produtos desportivos, como camisolas, chuteiras, e sapatilhas e para produtos não desportivos, como perfumes, e itens de roupa que estes patrocinem. Isto sucede porque a imagem e a opinião que um consumidor possui é um dos alicerces mais importantes para a criação de uma marca forte.

A emergência da venda dos direitos televisivos é uma das instâncias que permite aos clubes de futebol arrecadarem uma quantia significativa de dinheiro de forma recorrente, assim como a presença em competições europeias, assegurando um encaixe monetário pela qualificação para a mesma. A importância da publicidade é inegável, seja através de painéis, a venda dos direitos do nome do estádio a empresas, patrocínios, a venda dos direitos desportivos dos jogadores a outros clubes ou até fundos de investimento, surgindo aí uma oportunidade de amortização do investimento realizado, a venda de produtos oficiais do clube, o aluguer dos espaços do clube para eventos como concertos ou festivais, etc (Grove et al., 2012; DeGaris, 2015).

Para concluir, o futebol é um fenómeno à escala mundial, um sucesso entre as massas e com uma indústria que movimenta biliões de euros, para não falar do prestígio associado a ele. Dada a importância que o futebol adquiriu nos dias que correm, as grandes empresas estariam a desperdiçar uma vantajosa oportunidade ao não se associarem a ele, passando ao lado de um mercado que não tem intenções de abrandar o seu crescimento (Shank & Lyberger, 2015).

1.3-Marketing Digital

1.3.1-Definição

O Marketing Digital, também conhecido como marketing 4.0, é uma evolução natural do marketing tradicional, utilizando um conjunto de estratégias económicas e sociais adaptadas ao meio digital. O seu aparecimento e evolução surge muito por culpa da criação da WEB 2.0, termo utilizado para descrever uma nova forma de utilizar e navegar na Internet, em que o seu conteúdo e aplicativos encontram-se em constante alteração por parte de todos os seus usuários. A WEB 2.0 veio facilitar a pesquisa e o armazenamento, a troca de dados, informação e conteúdo multimédia entre os utilizadores, para além de ter facilitado a comunicação e as transações comerciais de produtos e serviços (Mabić et al., 2019).

Loureiro (2023), através da *American Marketing Association*, afirma que o marketing digital apresenta flexibilidade, adaptando-se às necessidades e metas definidas no negócio, podendo ser arquitetado de várias formas e em diferentes canais.

A explosão da Internet veio com uma mudança de paradigma no que toca à maneira como as empresas constroem relações e como comunicam com os seus consumidores. A realidade é que todos os dias utilizamos a Internet. Todo o desenvolvimento tecnológico que tem vindo a acontecer culminou com o surgimento do marketing digital, uma nova variante do marketing que utiliza todo o potencial das tecnologias digitais na criação e divulgação de conteúdo para a promoção de produtos ou serviços de uma empresa (Milichovski, 2017).

As empresas vêm evoluindo paralelamente ao desenvolvimento tecnológico, encontrando-se cada vez mais ligadas ao mundo digital, possuindo uma estratégia cada vez mais moderna, explica Abreu (2015). Contudo, precisam de assimilar que os consumidores estão também cada vez mais informados e proactivos. A exigência é cada vez maior e leva a que as marcas se adaptem rapidamente a este novo paradigma de consumidor ativo, informado e que exige uma comunicação rápida e assertiva (Megalli, 2008; Uhrich, 2014; Milichovsky, 2017).

A tecnologia e o marketing digital têm evoluído quase de mãos dadas. A chegada da Web 2.0 apresenta-se como um fator decisivo no conceito mais atual de marketing digital. Criou um mundo completamente orientado para o consumidor, em que os utilizadores são parte ativa e podem ser criadores de conteúdo, em que o seu *feedback* imediato é várias vezes fulcral na tomada de decisões estratégicas (O'Reilly, 2007; Mabić et al., 2019; Sousa, 2020).

A panóplia de métodos de marketing digital faz com que possua vários benefícios. O alcance global e o baixo custo que acarreta são dois dos seus trunfos, visto que, através da Internet, se pode chegar a utilizadores espalhados por todos os cantos do planeta e, investindo tempo e recursos, fará com que não sejam necessários grandes esforços financeiros para ser bem-sucedido. A enorme adaptabilidade e a facilidade na construção de relacionamentos são idiossincráticas do marketing digital. As campanhas levadas a cabo pelo Marketing Digital apresentam-se maleáveis e adaptam-se facilmente à estratégia definida e, uma vez que se nota um aumento na intenção do cliente em interagir de perto com as empresas, a eficácia do *Social Media Marketing* poderá conceber relações duradouras com atuais e futuros clientes. A sua interatividade torna-se basilar no

estabelecimento de relações entre consumidores e marcas e na sua fidelização (Berman, 2008; Anagnostopoulos et al., 2018; Loureiro, 2023).

Jones et al. (2011) e Guerra e Silva (2023) acrescentam 3 pontos-chaves ao marketing digital:

- A rapidez e instantaneidade do fluxo de informação
- A identificação do cliente e a personalização do marketing
- A relevância da informação e o envolvimento do cliente

A Internet encontra-se constantemente inundada por informação, levando a que o público-alvo possa mudar de opinião com tremenda facilidade. Para o marketing digital revela-se fundamental que ele seja de um foro mais pessoal, fazendo com que o consumidor se sinta ouvido, tarefa facilitada pela quantidade de estatísticas que podem ser acedidas *online*. Com o constante bombardeamento de informação, a relevância do que é apresentado aos consumidores é a forma de se destacar entre a competição (Baynast et al., 2018).

O que foi dito nos parágrafos anteriores por Guerra e Silva (2023) e Loureiro (2023) demonstram o porquê do marketing digital ser, atualmente, o ramo de marketing com maior crescimento. A possibilidade de ser monitorizado, medido e implementado com precisão é um dos seus grandes trunfos. A maior diferença entre o marketing tradicional e o digital é o custo. Este último possibilita uma monitorização de custos de forma contínua, e a sua viabilidade adapta-se a diferentes realidades financeiras. Está a tornar-se no método de comercialização mais importante, afirma Guerra e Silva (2023). Uma empresa pode-se promover a si e à gama de produtos e serviços que oferece em diversos canais, desde redes sociais, a motores de busca e a publicidade em outros websites, permitindo chegar mais depressa ao utilizador que deixou um rasto *online* na procura de certo produto ou serviço (Hanna et al., 2011; Kim & Hastak, 2018).

E nem a pandemia causada pela Covid-19 importunou o crescimento e a maior relevância do marketing digital, muito pelo contrário. As políticas governamentais de isolamento social levaram a que as pessoas permanecessem nos seus lares, permitindo ao marketing digital ter cada vez maior preponderância dentro das organizações, desde à captação de novos clientes, na consolidação da marca, ao auxílio nas vendas, na melhoria

do relacionamento com os seus consumidores, entre outros. Tais feitos só foram possíveis alcançar, devido à versatilidade e flexibilidade idiossincrática deste tipo de marketing (Mastromartino et al., 2020).

Fenton et al. (2021) acrescentam que, com a disseminação global do novo coronavírus, uma grande fatia das empresas ou foram forçadas a parar a sua atividade temporariamente ou a mudar o seu *modus operandi*, adaptando-se às adversidades que foram instauradas pela situação mundial na altura. Uma panóplia de organizações tiveram de se reinventar no mercado para obter a atenção de possíveis clientes, que estavam fechados em casa. Estas condições foram perfeitas para o maior uso do marketing digital, quer por grandes empresas, quer por indivíduos a começar os seus negócios.

A web 2.0 fez com que os 4 P's do marketing do marketing-mix tradicional, conceito criado por Kotler e McCarthy, se tornassem obsoletos e em desuso, visto que outras variáveis assumem maior importância nos dias que correm. O cliente cada vez mais procura um produto ou serviço mais personalizado e exclusivo. O foco principal deixa de ser no produto, passando a ser mais preponderantes as emoções que a marca desperta na mente do consumidor. Quando uma ligação é formada entre a empresa e o consumidor, nasce uma relação duradoura (Consoli & Musso, 2010; Sousa, 2020).

Consoli & Musso (2010) concluem que o consumidor se apresenta mais autónomo, exigente, conhecedor dos detalhes dos produtos do mercado e mais interessado na qualidade e no serviço prestado do que era verificado anteriormente. Torna-se cada vez mais necessário que as empresas ofereçam algo que as distinga no mercado, para que agarre a atenção e a intenção de compra do indivíduo pelo seu serviço ou produto. Certas empresas criaram a sua própria comunidade, assumindo a sua administração, aproximando-se ainda mais do consumidor e do *feedback* do mesmo, filtrando mais facilmente o que importa para o seu funcionamento. Contudo, não impede o utilizador de navegar por outras comunidades. A empresa deve estar presente em várias comunidades diferentes, onde os seus produtos ou serviços sejam referenciados de modo a estar sempre a par da concorrência e da imagem percebida da empresa pelos consumidores (Ballouli & Hutchinson, 2010; Kim & Hastak, 2018).

A ligação estabelecida entre a marca e o consumidor ajudou a desvendar que o processo de compra do ser humano envolve muitas vezes uma decisão mais emocional do que propriamente uma fundamentada e tomada racionalmente. O marketing deve explorar os sentimentos dos consumidores e incentivar as marcas a contar uma história cativante que desperte interesse no que têm para oferecer. (Chanville, 2012; Baynast et al., 2018).

Chegou-se à conclusão que não ter presença nas redes sociais, nos dias que correm, não é uma opção. Elas são parte essencial do dia-a-dia-das pessoas e são uma extensão da sua personalidade. Tendo isto em conta, o grande desafio que é colocado às empresas passa por adaptarem-se a esta nova realidade e a perceber qual a melhor plataforma para fazer negócios. A comunicação empresarial das empresas teve de se reinventar e acomodar o mundo das redes sociais na forma como as marcas comunicam e apresentam o seu produto/serviço. A grande resistência que se verificava em décadas anteriores em criar um simples *site* para uma empresa está completamente enterrada. Hodiernamente, são raros os casos em que as marcas se recusam a comunicar digitalmente, seja a nível de *website* ou pelas redes sociais. As que ainda não o fazem correm o sério risco de ser ultrapassadas pela concorrência (Popp et al., 2016; Balliauw et al., 2020; Mastromartino et al., 2020).

As redes sociais são uma forma única e revolucionária de comunicação, devido ao seu carácter bidirecional, proporcionando a consumidores, audiências e fãs uma ponte de comunicação direta com as suas marcas e celebridades favoritas. Vieram possibilitar um relacionamento diferente entre marca e consumidor, que não era possível com os moldes tradicionais dos *sites*, tornando-se uma ferramenta de comunicação importantíssima entre as marcas e a sua clientela, mudando radicalmente como as estratégias de marketing são planeadas e implementadas (Ballouli & Hutchinson, 2010; Kim & Hastak, 2018; Guerra & Silva, 2023).

Um maior grau de transparência e maior conectividade entre marca e consumidor não foi a única coisa que as redes sociais trouxeram para a vida das pessoas. Tornaram-se um percussor de maior inclusão social e trouxeram um sentimento de comunidade aos seus utilizadores. Mudaram a forma como as pessoas interagem, derrubando as barreiras geográficas, possibilitando a pessoas de todos os cantos do mundo a criação de amizades com aquelas que possuam os mesmos gostos e interesses, desenvolvendo fortes laços de

ligação (Popp et al., 2016; Pereira, 2019; Balliau et al., 2020; Mastromartino et al., 2020).

Outro ponto a favor das redes sociais é que se tornou uma plataforma onde qualquer pessoa pode tecer a sua opinião sobre qualquer tipo de assunto e debatê-lo com outros internautas. Devido a uma grande parte da população estar presente nas redes sociais, temas polémicos e desconcertantes como a religião, política e questões socioeconómicas. O Youtube foi palco de um debate presidencial americano em 2008, em que os usuários eram livres de enviar questões para que os candidatos respondessem. Donald Trump utilizou de forma muito eficaz o Twitter, tornando-se o político mais seguido na rede social e pondo para segundo plano a sua comunicação por meio de canais mais tradicionais, como as televisões e os jornais (Kuzma et al., 2014; Parganas et al., 2015; Pereira, 2019).

A estonteante velocidade com que a informação circula nas redes sociais é bem maior do que a dos canais tradicionais de informação. Este facto fez com que os principais jornais e revistas mundiais, como o *The New York Time*, *The Washington Post*, *The Guardian*, optassem por uma abordagem digital, utilizando as várias redes sociais do mercado e criando os seus próprios aplicativos para que os seus leitores recebessem as informações em primeira mão (Pereira, 2019).

1.3.2- Marketing digital desportivo e a importância das redes sociais

Pereira (2013) sublinha que os novos meios de comunicação alteraram completamente a maneira como os adeptos convivem com o desporto. Enquanto há uns 15 a 20 anos atrás, a cobertura desportiva cingia-se apenas a algumas referências nos jornais locais e ao jogo em si, nos dias que correm o mediatismo no futebol é infinitamente maior e a sua cobertura é global e muito mais personalizada. A incorporação de novas tecnologias veio mudar completamente o paradigma de como o desporto era produzido, disponibilizado, entregue ao consumidor e como era consumido, contribuindo massivamente para a diversificação dos canais de comunicação, encorajando uma aproximação entre os novos *media* e o marketing desportivo (McAllister & Turow, 2002; Mayfield, 2011; Butterworth, 2021).

Atualmente, o adepto de futebol tem ao seu dispor uma enorme quantidade de informação sobre o seu clube à distância de um clique. As novas tecnologias implementaram um modelo que permite ao clube e aos seus departamentos de marketing estarem muito mais conectados com os seus fãs em qualquer altura do dia, sem a necessidade de estabelecer um horário definido para a atualização de notícias relacionadas com o clube, não se deixando afetar pelas barreiras temporais e espaciais. Este fenómeno estende-se ainda às competições desportivas e equipas, criando novos canais de comunicação para fortalecerem a sua relação com os fãs (Roberts, 2004; Boyd & Ellison, 2007; Butterworth, 2021; Machado, 2021).

Outra prova da mudança no relacionamento entre o futebol e os *media* passa pelo aumento de conteúdo disponibilizado na Internet, demonstra Pereira (2013). Os fãs cada vez mais são distribuidores de informação, diminuindo o impacto e a utilidade dos meios de comunicação mais tradicionais. Se estes últimos pretendem sobreviver no atual contexto, terão a necessidade de se adaptar e inovar na maneira de conectar com o seu público-alvo (Manovich, 2009; Sundar & Limperos, 2013; Borges, 2019).

A comunicação desportiva tem vindo a sofrer alterações e a evoluir incessantemente, muito por culpa do surgimento das plataformas de *streaming*, da venda de direitos televisivos por valores exorbitantes, pela preponderância dada pelas organizações desportivas na sua relação com os seus próprios fãs e como potenciar isso a seu favor (Ballouli & Hutchinson, 2010; Williams & Chinn, 2010; Pedersen et al., 2020; Araújo, 2022).

A transmissão desportiva é uma arma bastante eficaz para ultrapassar as barreiras físicas e espaciais de um estádio e possibilita às organizações fomentarem uma conexão com os seus adeptos um pouco por todo o mundo. O jogo em si será sempre o aspeto mais importante dos clubes. Contudo, destaques dos jogos, entrevistas aos protagonistas e imagens dos bastidores estão entre os conteúdos mais apelativos pós-jogo. Esta versatilidade de conteúdo, apresentado pelos clubes nas plataformas digitais, é algo que muito dificilmente será encontrado nos media tradicionais. Para além disso, podem ainda criar conteúdo publicitário e vendê-lo a patrocinadores ou ainda vender conteúdo exclusivo aos seus adeptos com um serviço de assinatura. Várias são as formas de atuação, todas com o mesmo objetivo, dotar os clubes de maior controlo da sua imagem pública. Plataformas

como a ESPN+, Sport TV, TNT Sports, DAZN, Amazon Prime vídeo, entre outros, criaram aplicações para os dispositivos móveis e para os computadores, possibilitando ao telespectador não perder um segundo que seja do seu clube favorito, onde quer que se encontre (Pedersen et al., 2020; Herencia, 2021; Araújo, 2022; Jesus, 2022).

Todas as organizações desportivas pretendem encontrar o canal de comunicação mais eficiente e que possua o menor custo possível, é aqui que entram os novos media. Não só apresentam uma nova forma de comunicação e com uma capacidade de disseminação nunca antes vista, também estão equipados para informar, educar, persuadir e entreter os consumidores desportivos. A nova forma de comunicação instalada tornou a comunicação permanente e mais dinâmica, impulsionando a indústria do desporto global e geradora de vários milhões (Blumrodt et al., 2012; Lucena & Casaca, 2013; Borges, 2019; Araújo, 2022).

A indústria do desporto e o marketing digital desportivo não ficaram de fora e decidiram explorar o potencial das redes sociais. Com milhões de utilizadores e uma excelente plataforma de difusão de conteúdos, os clubes de futebol têm vindo a aumentar consideravelmente a sua *fanbase* por todo o mundo, à procura de vivenciarem experiências únicas que só o futebol pode oferecer. É um dever dos clubes satisfazerem as suas necessidades e aproximá-los dos atletas que tanto gostam e respeitam, afirmam Roberts (2004), Ballouli e Hutchinson (2010), van Doorn et al., (2010), e Guerra e Silva (2023).

O marketing do mundo desportivo voltou-se para as redes sociais, tornando-se o principal meio de comunicação das equipas, atletas e até mesmo a página oficial da modalidade. As redes sociais penetraram facilmente na esfera desportiva, devido à sua capacidade de simplificar a comunicação com os fãs. Esta característica permite angariar muito mais capital financeiro dos patrocinadores, devido ao maior alcance que possui (Roberts, 2004; Milichovsky, 2017; Sousa, 2020).

Cruciais para entender a mente do utilizador, que procura cada vez mais obter informação e fonte de entretenimento no meio digital, as redes sociais são o sítio perfeito para as organizações desportivas e os seus atores obterem o seu *feedback* e poderem estar dotadas da informação necessária para satisfazer as necessidades dos seus adeptos. Tornaram-se, atualmente, o centro das estratégias empresariais nas mais variadas

indústrias, devido ao vasto número de pessoas que as utilizam diariamente (Ballouli & Hutchinson, 2010).

Atualmente, nem mesmo as empresas com valores mais conservadores e tradicionais ficaram indiferentes ao impacto e oportunidades criadas pelas redes sociais, incluindo marcas de luxo, instituições financeiras e empresas do sector da saúde. Todas as grandes marcas ou empresas têm presença nas redes sociais e o principal objeto é transversal a todas: aproximação aos clientes. Os clubes de futebol não são exceção. Em 2018, todos os clubes das 4 maiores ligas do futebol europeu (Primeira Divisão Espanhola, Bundesliga Alemã, Premier League Inglesa e Serie A Italiana) possuíam conta no Facebook, Twitter e Instagram (van Doorn et al., 2010; Aichner, 2019).

O grande benefício das redes sociais é a sua grande acessibilidade. O facto de serem grátis e de serem de fácil uso, sem necessidade de *software* adicional e a sua capacidade de ligar as pessoas são pontos fortes que as empresas não se podem dar ao luxo de ignorar (Kuzma et al., 2014).

É notório um aumento do uso das plataformas das redes sociais pelas organizações desportivas e pelos seus atletas, explicam Ballouli e Hutchinson (2010) e Loureiro (2023). São vários os benefícios, como um maior envolvimento com os seus fãs, sendo de baixo custo e apresentando altos níveis de eficiência, permitindo um maior alcance do marketing e da sua esfera de influência, proporcionando novas experiências desportivas.

As marcas desportivas utilizam as redes sociais para informar os seus seguidores de tudo o que está relacionado com o clube (Ballouli & Hutchinson, 2010; Borges, 2019; Loureiro, 2023). Como por exemplo:

- A compra, venda ou empréstimo de jogadores;
- A apresentação de novos catálogos de merchandising com o intuito de aumentar as vendas;
- A disponibilização de bilhetes para jogos;
- A promoção de serviços e produtos dos seus patrocinadores;

Obradovic et al. (2019) complementam com:

- Informação ao vivo relativa ao jogo (Golos marcados, equipas iniciais, substituições realizadas, lesões sofridas pelos jogadores);
- Os melhores momentos do jogo (Os lances de golo, jogadas mais bonitas, melhores defesas do guarda-redes);
- Entrevistas a jogadores/ treinadores;
- Momentos dos bastidores (treinos, chegadas ao estádio, histórias de balneário);
- Factos interessantes sobre os jogadores, sobre o clube e estatísticas relevantes;
- Atividades encabeçadas pelos fãs.

Os clubes desportivos possuem a capacidade de monitorizar ou até mesmo iniciar um tópico de conversação, recolhendo de perto informações sobre aquilo que os adeptos falam, o conteúdo e a frequência com que o fazem. Ao ir ao encontro daquilo que os consumidores pensam ou sentem sobre a marca, as organizações pretendem melhorar a imagem da sua marca e ajustar as suas estratégias conforme seja necessário (Williams & Chinn, 2010; Parganas et al., 2015; Baynast et al., 2018).

A utilização do Facebook tem o potencial de se tornar bastante lucrativa para as organizações desportivas, especialmente devido ao baixo custo de criação e manutenção de um perfil (Kuzma et al., 2014). Não só por ser a rede social com mais utilizadores do mundo, mas também pela acessibilidade em estar informado com as últimas notícias do clube que apoia. Fomenta ainda uma cultura de interação entre os adeptos (Walker et al., 2011; Araújo, 2022).

O Twitter é bastante utilizado como vetor de informação, por parte das organizações desportivas, por permitir uma comunicação em tempo real com os vários protagonistas dos clubes de futebol, como os atletas e treinadores (Parganas et. al, 2015; Boehmer, 2016; Araújo, 2022). O acesso em tempo real às informações da equipa fortalece a ligação emocional que os adeptos possuem com o clube. Depois das informações obtidas, os utilizadores da rede social podem discorrer e partilhar a informação obtida com o resto da comunidade (Williams & Chinn, 2010). Todas as equipas profissionais, dos desportos mais populares da América do Norte, têm conta no Twitter, onde estão incluídas as da Major League Baseball, National Basketball Association e da National Hockey League, bem como todos os clubes da English Premier League (Williams & Chinn, 2010; Parganas et al., 2015).

O Youtube adquire capital importância, devido ao número elevado de utilizadores, assim como por promover a interação e o envolvimento dos fãs através de vídeos relacionados com o clube, como, por exemplo, os melhores momentos da equipa no jogo, conferências de imprensa, desafios com os jogadores, entre outros. Tem a particularidade de poderem ser visionados a qualquer dia e a qualquer hora e sem limite de visualizações por utilizador (Kuzma et al., 2014; Abeza et al., 2021).

Os clubes de futebol estão familiarizados com o fenómeno de popularidade que é o Instagram, especialmente entre a geração mais jovem, que procura estar mais envolvida com os clubes e os atletas, quer seja por imagens, notícias ou vídeos de curta duração. A maioria dos adeptos possui o Instagram como rede social predileta, no que toca ao envolvimento com o clube que apoia, pois preferem uma interação mais rápida e visual, ao invés de informações escritas. O maior envolvimento por parte dos adeptos com as marcas e maior carga horária de utilização desta aplicação levou a que os clubes e os atletas privilegiassem a sua utilização, em detrimento dos outros tubarões no panorama das redes sociais. Lidera no número de interações entre adeptos e personalidades do mundo de futebol, sendo ainda a plataforma preferencial dos clubes para gerar negócio e para fazer ativismo de vários tipos (Anagnostopoulos et al. 2018; Araújo, 2022).

Torna-se importante fazer uma referência ao estudo de Anagnostopoulos et al. (2018), que revelou ser pioneira na análise de como é o *modus operandi* das equipas profissionais e como é gerida a relação com os seus públicos no Instagram. A conclusão obtida foi que publicações relacionadas com sessões de treino, viagens para os jogos fora, a assinatura de novos jogadores e simples situações do dia-a-dia geram altos níveis de interação entre as duas partes. Contudo, o tipo de publicação que gera mais interesse está relacionado com a história do clube e conteúdo exclusivo.

O TikTok registou um enorme crescimento nos últimos anos e tornou-se numa das redes sociais mais utilizadas. A pandemia de COVID-19 obrigou muitas pessoas a ficarem em casa, o que propulsionou o seu número de utilizadores. Os clubes de futebol aproveitaram o seu crescimento para estabelecerem conta nesta rede social, promovendo o seu conteúdo na plataforma para os seus milhões de fãs, através de vídeos curtos, o formato predileto desta rede social. Tamanho foi o seu crescimento e notoriedade adquirida que fez com que o Tik Tok se tornasse parceiro oficial do UEFA Euro 2020, realizado em

2021, aumentando a presença de conteúdo desportivo e presença das organizações desportivas a nível mundial na mesma (Patel & Binjola, 2020; McHugh & Krieg, 2021).

1.4- O consumidor desportivo

O adepto é o principal combustível que permite os clubes de futebol se manterem vivos e relevantes. A componente competitiva não se restringe aos 22 jogadores em campo, ela contagia também os adeptos que assumem, coloquialmente, o rótulo de décimo segundo jogador (Raney, 2009; Coombs & Harker, 2021). A sua forma de viver o jogo fora das 4 linhas é intensa e única, têm em si a capacidade de dar vida aos estádios e têm influência positiva e negativa no ambiente dos mesmos (Rein et al., 2007; Raney, 2009; Marques & Goulart, 2012; Barbosa, 2016; Teixeira, 2017; Vieira, 2017; Coombs & Harker, 2021; Araújo, 2022).

Nos dias que correm, o mundo do futebol é bastante competitivo, em que a oferta disponibilizada para o seu consumo atinge níveis históricos, seja sob a forma de idas aos estádios, transmissões televisivas ou através da Internet. O *merchandising* nunca foi tão vasto, apresentando uma extensa oferta de produtos desportivos, desde equipamentos, cachecóis, bandeiras, bolas, entre outros (Marques & Goulart, 2012; Vieira, 2017; Maderer et al., 2018). O papel dos adeptos no sucesso financeiro de uma organização desportiva é inegável (Bauer et al., 2008; Raney, 2009; Teixeira, 2017; Balliauw et al., 2020).

A complexidade do desporto profissional obriga as organizações desportivas a focar a sua atenção não só no produto em si, mas também em quem o consome, tornando-se num fator chave no crescimento na indústria e numa grande arma de crescimento competitivo dos clubes. Se quiserem ser bem-sucedidos, os clubes desportivos devem estar dotados de estratégias e ferramentas capazes de expandir a sua base de fãs e manter contentes aqueles que já os acompanham (Teixeira, 2017).

É factual o constante crescimento da indústria desportiva, tornando-se cada vez mais importante para as administrações dos clubes e os seus departamentos de marketing conhecer os comportamentos, crenças e motivações dos seus consumidores. Contudo, as organizações desportivas não podem esperar que os adeptos apareçam nos estádios única e exclusivamente pela paixão que têm pelo jogo. A exigência do adepto é cada vez maior e as suas necessidades devem ser levadas a sério pelos clubes. O ambiente de competição

cada vez mais feroz do mercado faz com que seja cada vez mais difícil atrair e fidelizar os adeptos, tornando-se essencial desenvolver uma estratégia vencedora (Rein et al., 2007).

Uma das características idiossincráticas dos adeptos de futebol que não se encontram em mais lado nenhum assenta na sua lealdade, nunca abandonando ou deixando de consumir se o produto não corresponder às expectativas. Por outras palavras, se o clube que um adepto de futebol apoiar não andar a fazer bons resultados, este não deixará subitamente de gostar do clube e passar a apoiar outro ou deixará de ver jogos do mesmo (Funk et al., 2009; Araújo, 2022).

O objetivo principal dos clubes passa por tornar o maior número de adeptos possíveis em sócios ativos, participando em idas ao estádio, na compra de produtos oficiais, entre outras atividades que façam o clube lucrar. Para que isto se torne realidade, torna-se capital para as organizações desportivas analisar e descobrir o complexo sistema de crenças e emoções e fenómenos sociais que levam a este tipo de comportamento dos adeptos (Funk & James, 2006; Meng et al., 2015; Araújo, 2022).

Tendo em conta a opinião de Teixeira (2017), a forte componente emocional que caracteriza a relação entre os consumidores desportivos e as suas equipas levou a que certos comportamentos e hábitos começassem a ser vistos como uma espécie de ritual da nossa sociedade, assumindo contornos de cerimónias quase religiosas. A paixão partilhada pelos adeptos do mesmo clube leva a que se partilhem lugares de culto, terminologia e simbologia específica. No contexto desportivo, estes comportamentos começaram a ser considerados tribais (Rook, 2007; Neale, 2009).

Araújo (2022) corrobora confirmando que o comportamento do adepto de futebol está popularmente associado ao tribalismo, devido à forte paixão e dedicação por parte do mesmo, unindo-se em torno de um interesse comum e tornando-se defensores acérrimos do mesmo (Dionísio et al., 2008; McCarthy et al., 2014).

O conceito de tribos é em si um conceito antigo e consiste na união de indivíduos em torno dos mesmos valores, ideologias e paixões, traduzindo-se na realização de rituais e na existência de símbolos e locais de culto, que permitem que o indivíduo se identifique com o grupo em questão. Essa união proporciona um envolvimento tão forte que o

membro considera a tribo como uma extensão sua, como parte da sua personalidade (Godin, 2008; Teixeira, 2017).

A compreensão dos motivos que levam aos consumidores a interessarem-se por um desporto ou por uma equipa em específico tornou-se basilar para os dirigentes do marketing, o que catalisou a necessidade de recolherem informações e desenvolverem estratégias que não só aumentem o número de consumidores, mas também de proporcionar bons produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades (Teixeira, 2017).

Agora, através de Funk et al. (2009), Pimenta (2017), Teixeira (2017), Carvalho (2020) e Araújo (2022), apresentaremos os motivos mais comuns e representados na literatura sobre o comportamento e os motivos do consumidor desportivo:

Interação Social

Os grupos tribais são constituídos por indivíduos que demonstram interesses e desejos semelhantes entre si, catalisando o estabelecimento de uma ligação afetiva entre eles. O indivíduo ao aderir a um grupo, onde as suas paixões e interesses sejam os mesmos do resto dos integrantes, não só tem a oportunidade de os consumir em comunidade, mas também de fortalecer a sua relação com os outros membros (Holt, 1995, 2004).

A experiência que um evento desportivo traz não se esgota na visualização do jogo em si, pois os adeptos aproveitam o momento para conviver e socializar com os outros adeptos, seja num local de culto, como o estádio, em casa ou num café. Traz grandes benefícios ao estado de espírito do consumidor, sendo uma possibilidade de escapar à rotina, de afastar um possível sentimento de monotonia e a possibilidade de criar memórias com amigos, família e outras pessoas com interesses semelhantes aos seus (Lage, 2009).

Ritual

Existem fortes paralelismos entre uma partida de futebol e uma cerimónia religiosa. Começando pelo estádio, este é apresentado como um local de culto, de carácter sagrado; a indumentária e objetos utilizados no apoio à equipa (camisolos, cachecóis, tambores, bandeiras, tarjas, entre outros), o ambiente recheado de cânticos, coreografias e expressões simbólicas. Todos estes fatores tornam o jogo muito mais imersivo e aumentam

o envolvimento do adepto com o clube e o desporto em si, pondo a sua individualidade de parte para ser integrante de algo coletivo e muito maior do que ele (Neale, 2009).

Família

Aliar fazer algo que gostamos com a possibilidade de o fazer com a nossa família é um fator de motivação para o consumidor desportivo, que consegue ao mesmo tempo fazer uma atividade que lhe desperta sentimentos de alegria e bem-estar e, simultaneamente, fortalecer os laços familiares (Mendes, 2011).

A paixão sentida por um clube é muitas vezes transmitida de pais para filhos ou até mesmo de avós para netos, como se de algo de hereditário se tratasse, podendo-se mesmo afirmar que a paixão por um clube estivesse no próprio sangue e ADN familiar.

Afiliação à Equipa

Consiste na necessidade demonstrada pelo consumidor em pertencer a algo maior que ele e a partilhá-lo com outras pessoas, levando a que o motivo ou objeto desse grupo passe a fazer parte da sua personalidade. Os clubes têm vindo a perceber que os adeptos se sentem mais realizados e felizes se se sentirem parte da organização. Este fenómeno fez com que fossem desenvolvidas várias campanhas de aproximação por parte dos clubes à sua massa associativa (Maffesoli, 1996; Sutton et al., 1997; Holt, 2004).

Um exemplo da fomentação da afiliação dos fãs foi levada a cabo pelo Sporting Clube de Portugal. Na temporada 2017/2018, criou a campanha “Feito de Sporting”, consistindo num vídeo virado para a união entre clube e massa associativa, pautada por frases tais como “Tu não és do Sporting, Tu és o Sporting” ou “Nós não fomos feitos um para o outro, nós somos feitos um do outro”.

História da Equipa

O estabelecimento de uma ligação emocional tão poderosa como a que é evidenciada pelos adeptos de futebol pode estar associada à história do clube. O passado histórico de um clube, especialmente se for recheado de conquistas, é um fator chave para se apoiar uma certa instituição desportiva. A tradição ganhadora de um clube é um fator de orgulho para os seus adeptos, em que um conhecimento profundo das suas conquistas

fortalece a união dos mesmos e demonstra que o seu apreço não é algo efémero, mas sim fruto de toda a história associada ao seu clube, aos seus resultados desportivos do passado e das suas antigas glórias (Sutton et al., 1997; Brito & Lencastre, 2014). Quanto maior for o sucesso alcançado no passado, maior será a comunidade de adeptos do clube.

Identificação

A identificação de um adepto assenta no grau de compromisso pessoal e emocional que este desenvolve com a organização desportiva e o quão comprometido está com o clube (Sutton et al., 1997; Gau et al., 2009).

Adeptos que apresentam um grau de identificação muito elevado revelam maior número de anos como adeptos, presença mais assídua nos jogos, quer sejam em casa ou fora, na utilização de objetos afetos ao clube e uma maior consistência neste tipo de comportamentos e em outros relacionados com o apoio ao clube (Gau et al., 2009).

Realização

Desportivamente falando, boas exibições e resultados positivos despertam sentimentos de felicidade e realização ao adepto. A ligação emocional é de tal maneira forte que as vitórias da equipa acabam por ser consideradas pessoais.

Como já se pode concluir, nem todos os adeptos vivem o desporto da mesma maneira, divergindo nos seus interesses, desejos e necessidades. Logo, torna-se vital aos gestores e profissionais de marketing segmentarem os adeptos em grupos que partilham as mesmas características e atitudes comportamentais. Uma boa compreensão em como os grupos de adeptos diferem em termos demográficos, sociais e culturais permitirá entender melhor os seus interesses e necessidades. Privilegiar altos níveis de compromisso e lealdade, que levem a retorno financeiro, deve ser o objetivo principal das organizações desportivas (Vieira, 2017).

Por outro lado, Teixeira (2017) e Carvalho (2020) segmentam os adeptos pelo seu comportamento, quer no decorrer das partidas, quer nos momentos extrajogo.

A sua segmentação foi feita em quatro categorias:

- Adeptos moderados: Frequentadores do estádio em dia de jogo, mas sem grandes manifestações de apoio ou a utilização de roupas/símbolos que os identifiquem como adeptos do clube. Sem participação nos cânticos nem nas deslocações da sua equipa em jogos fora. Críticos, mas reconhecedores do forte apoio providenciado pelas claques;
- Adeptos Identificados: Grupo de indivíduos que se apresenta obrigatoriamente no estádio com *merchandising* alusivo ao clube, mais pela ida ao estádio em si do que pela participação ativa de apoio à equipa. Não marcam presença nos jogos fora;
- Adeptos Expressivos: Diferem dos Identificados, pois envergam as cores do clube e participam de forma proactiva no apoio ao clube, não só no futebol, mas também das diversas modalidades. Podem-se identificar ou não como membros das claques, sem possuir as tendências extremistas de alguns;
- Adeptos Extremistas: Geralmente estão associados às claques. Sempre bem equipados com as cores dos clubes, utilizam também vários objetos associados à claque onde estão inseridos. Acompanham a equipa para onde quer que ela vá e demonstram comportamentos extremistas e marginais.

O comportamento das claques de futebol, assente na exibição de símbolos, produtos e demonstrações de apoio e afeto relacionados com o seu clube, como, por exemplo, a utilização de bandeiras, tarjas, cartazes, camisolas, cânticos, coreografias, entre outros, tem como grande objetivo mostrar o seu elevado grau de afiliação e uma ligação emocional fortíssima com o clube, com o intuito de se diferenciarem ao máximo dos adeptos dos clubes rivais, correndo até o risco de alienar e inferiorizar os adeptos do seu próprio clube (Lage, 2009; Carvalho, 2020).

O envolvimento dos adeptos com os clubes de futebol ganhou novos contornos com o desenvolvimento do mundo digital. As redes sociais dão azo a que as comunidades dos clubes de futebol estejam permanentemente ligadas ao clube e entre si, tornando-se mais informadas e atualizadas com a realidade do clube. As suas experiências tornaram-se mais completas e variadas, envolvendo-as cada vez mais com o dia-a-dia do seu clube. A partilha de informação, experiências e histórias por parte dos fãs sobre os seus clubes

atinge proporções nunca antes vistas, visto que a rapidez com que se espalha nas redes sociais é instantânea (Maderer et al., 2018; Obradovic et al., 2019; Araújo, 2022).

Schivinski et al. (2016) e Araújo (2022) apresentam três níveis de participação que os adeptos podem adotar nas redes sociais:

- O primeiro nível de consumidor, que está em maioria, apenas consome o conteúdo passivamente, visualizando os conteúdos do clube que apoia sem interagir diretamente;
- O segundo nível de consumidor reage às publicações, quer seja com um gosto ou até mesmo um comentário. Existem vários tipos de comentários às publicações dos clubes de futebol e os autores Anagnostopoulos et al. (2018) fizeram a sua distinção em quatro categorias. A primeira refere-se a comentários positivos que incentivam e apoiam o sucesso da equipa, a segunda a comentários positivos que demonstram um envolvimento emocional com a equipa, a terceira refere-se a comentários negativos em forma de crítica em relação ao clube e, por último, a quarta são demonstrações de amor e afeto relacionados com o clube.
- O terceiro e último nível de consumidor assenta na criação e divulgação de conteúdo relacionado com o clube (i.e., criação de páginas de fãs).

Uma onda de *feedback* positivo ao conteúdo postado *online* gerará mais confiança no produto e aumentará o seu consumo. Todavia, é uma estrada com duas vias, pois as redes sociais são antros de comunidades com intenções de perpetuar conteúdo negativo, pondo em risco a boa imagem dos clubes de futebol e dos seus atletas (Lipsman et al., 2012; Araújo, 2022). É notório, não só o aumento do peso da opinião dos adeptos, mas também da dificuldade em controlá-la, independentemente do seu carácter positivo ou depreciativo. Tornou-se importante que os clubes monitorizem de perto a atividade *online* das suas comunidades, para que exista uma noção do tipo de comentários dirigidos a si, aos seus atletas e às suas práticas (Meng et al., 2015; Anagnostopoulos et al., 2018; Araújo, 2022).

Em jeito de conclusão, os adeptos são parte ativa na criação de valor para os clubes, a sua voz ecoa cada vez mais e têm o poder de alterar o rumo que os clubes de

futebol tomam. Cabe às instituições ouvi-los e fomentarem estratégias, para aumentar a sua lealdade e consumo de produtos/serviços do clube ou que tragam proveito financeiro ao clube (van Doorn et al., 2010; Williams & Chinn, 2010; Maderer et al., 2018; Balliauw et al., 2020; Araújo, 2022).

2- Marca

2.1- Definição e conceito

A etimologia da palavra marca tem origem no termo nórdico *brandr*, que significa queimar. Antigamente, os criadores de gado recorriam a um ferro quente para marcar o seu gado com o intuito de distinguir o gado de cada pessoa (Clifton & Simmons, 2003; Araújo, 2022). Historicamente, o conceito de marca aparece nas primeiras trocas comerciais de forma a autenticar a origem dos seus produtos. Em pleno século XVIII, a marca ganha uma nova dimensão, em que os produtores não pretendiam apenas que os consumidores associassem o nome da marca a si e ao que comercializavam, mas também que os distinguisse da concorrência (Dos Santos, 2013).

Apesar da gestão das marcas assumir um papel importante para as empresas há algum tempo, só na década de 90 é que foi considerada uma prioridade para a gestão de topo (Keller, 2002, 2009; Atilgan et al., 2005; Storie, 2008; Baynast et al., 2018). As novas tecnologias e a explosão da internet vieram modificar a maneira como o mundo interage e comunica e vieram abanar os alicerces de como as marcas são geridas. Portanto, tornou-se necessário que os gestores olhem para as suas marcas de forma diferente, se quiserem continuar a ser competitivos e a criar valor para os *stakeholders* (Viana, 2016).

Em 1960, a *American Marketing Association* define a marca como a combinação do nome, símbolo, termo, sinal e *design*, que permite a identificação dos produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, diferenciando-os dos seus concorrentes. Nesta definição, podem-se deduzir as duas funções principais das marcas, identificar e diferenciar (Lucena & Casaca, 2013).

Aaker (1991) define marca como um nome ou símbolo distintivo, como um logótipo ou um *design*. Tem como fundamento identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, diferenciando-os dos produtos/serviços dos

concorrentes. A marca informa o consumidor da origem do produto e protege não só o consumidor, mas também o seu produtor dos concorrentes que fabriquem produtos semelhantes.

Martins (2006) acrescenta à definição de marca a junção de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por um logótipo, criando influência e gerando valor, prometendo e entregando as soluções desejadas pelos consumidores, satisfazendo as suas necessidades.

Já Kapferer (2008) refere-se ao conceito de marca de uma forma diferente, associando-o a um sentimento de desejo e exclusividade, que se materializa em produtos, serviços e experiências. E quanto mais este conceito for difundido, maior será o poder e valor da marca. O mesmo autor considera que as marcas são sistemas vivos e são constituídos por 3 pilares:

- Os produtos e os serviços que a marca tem para oferecer aos consumidores;
- O nome e o símbolo, responsáveis pelas primeiras impressões com os consumidores, mesmo antes de consumirem qualquer produto ou serviço dessa marca;
- O conceito da marca, aquilo que ela representa, onde estão incluídos a missão e os valores da empresa. Valores com os quais os seus consumidores se identificam.

Almeida (2014) define marca como a combinação de nomes, símbolos, sinais e desenhos pelos quais os clientes conseguem identificar as ofertas de uma empresa e, ao mesmo tempo, distinguir em relação aos seus concorrentes. As características e benefícios de uma marca são fatores que ficam ligados à experiência do consumidor, experiência esta que partilhará com as pessoas do seu círculo social, como familiares, amigos e conhecidos (Wright-Isak, 2012).

O sinal mencionado atribui uma identidade à marca, a qual pode ser composta por três elementos, afirma Lopes (2009):

- O nome da marca, utilizado quando se pretende verbalizar a que marca se está a referir;
- O grafismo da marca, consiste na parte da marca que é reconhecida, mas que não é verbalizada, como, por exemplo, o logótipo;

- A marca registada define-se pela parte da marca que se encontra protegida e consagrada legalmente.

Para Viana (2016), o nome de uma marca é muito mais do que a visão simplista que trata o nome apenas como um rótulo que diferencia os vários produtores de um produto. O nome da marca comunica com os consumidores, através das associações que eles criaram com ela ao longo do tempo, pelas interações e experiências que tiveram com a marca.

As mais variadas definições de marca, apresentadas na literatura académica, assentam sempre num ponto, um produto que faça parte de uma marca estabelecida distingue-se dos seus concorrentes. Mas indo ao encontro do tema deste trabalho, a marca, sob o ponto de vista do marketing, tem um papel importante no posicionamento no mercado (Kotler & Armstrong, 2006; Martins, 2006; Kapferer, 2008; Almeida, 2014; Viana, 2016).

A marca é um dos maiores patrimónios de uma empresa. Não só lhe oferece singularidade, como também a diferencia da competição (DuFour & Eaker, 1998; Bauer et al., 2008; Broom & Sha, 2013; Lucena & Casaca, 2013). A marca tem vindo a tornar-se um dos ativos mais importantes das empresas, afirma Barbosa (2016), tendo vindo a ganhar especial importância, não só na estratégia de gestão das empresas, mas também no marketing das mesmas. É cada vez mais um fator chave para o sucesso de uma empresa, especialmente para penetrar num mercado particularmente competitivo e estabelecer uma posição de dominância e importância nesse mercado. Os produtos da marca tornaram-se um dos ativos mais importantes da empresa, pois, além do produto ou serviço fornecido, a marca apresenta um rol de qualidades funcionais, benefícios e valor acrescentado que não se encontra no mercado, como a componente emocional e valores intangíveis, para se conseguir diferenciar dos seus concorrentes (Guerra & Silva, 2023).

A marca é um fator decisivo na gestão dos mercados contemporâneos, cada vez mais exigentes e complexos. O aumento da importância da marca deve-se a uma grande mudança de paradigma na comercialização. Passou-se de uma comercialização focada apenas no lançamento do produto, para uma centrada na comunicação. Agora, o produto deve ser apresentado de uma forma mais cuidada para chegar ao público-alvo definido.

Outro aspecto que mudou foi a importância dada aos aspectos imateriais no momento da venda do produto/serviço (Semprini, 1992; Rinaldi, 2001; Dos Santos, 2013).

A nova mentalidade que as empresas têm vindo a demonstrar, em relação à importância do valor que as marcas têm, leva a que sejam necessárias estratégias a longo prazo que permitam aumentar o seu valor. Para além do aumento do volume de vendas e do valor no mercado onde se inserem, também se denota a necessidade de trabalhar no desenvolvimento do capital das suas marcas (Coomber, 2002; Aaker & Moorman, 2017).

A marca dá valor ao produto, pois cria uma relação de valores intangíveis com os seus consumidores. Na hora de escolher um produto, eles escolhem a marca, afirma Borges de Oliveira (2013). O produto em si e a sua qualidade não chega, a marca é responsável por tornar o produto atraente aos olhos dos consumidores, sendo um fator chave na aquisição de algo. A importância da marca é notória quando um consumidor se torna leal a ela, dando preferência aos seus produtos e serviços em relação à concorrência, demonstrando lealdade à marca, um conceito importantíssimo no consumo. O grande objetivo da marca é gravar uma imagem positiva na mente do consumidor, que atribuirá valor aos produtos da marca consoante a experiência que teve com ela. A qualidade do produto está assente no valor que o consumidor atribui à marca.

As marcas são capazes de criar valor, quer para a empresa, quer para o consumidor. No que à empresa diz respeito, o valor das marcas está associado à vantagem que ela detém sob a concorrência. A imagem de uma marca forte faz com que ela possa vender a preços mais elevados em relação à concorrência, possuindo uma qualidade semelhante às marcas concorrentes. Para a empresa manter o valor de venda, os seus consumidores têm que achar a marca superior, e esse estatuto adquirido deve ser o foco das marcas, trabalhando continuamente para o manter. Dá-lhe ainda vantagem competitiva no recrutamento dos melhores profissionais da sua área, estabelecendo-se uma cultura de superioridade, despoletando um sentimento de orgulho e de pertença aos seus colaboradores (Barbosa, 2016).

No que toca à criação de valor para o consumidor, a marca possui três dimensões, explica Barbosa (2016), pode ser um contrato, um fator de identificação e de diferenciação. A marca é um contrato, pois oferece confiança ao consumidor. Isto é, uma boa imagem de

marca diminui o risco que esta incorre quando adquire um determinado produto; quando os produtos não permitem uma diferenciação imediata, a marca tem o poder de permitir ao consumidor identificar facilmente qual é o seu produto; e a marca tem a capacidade de diferenciar os seus produtos da competição e permite que os seus consumidores se diferenciem do resto das pessoas, atribuindo-lhes um certo estatuto, tendo em conta os valores partilhados pela marca, que passam a ser os mesmos que os dos seus consumidores.

Para concluir, quando se pretende construir uma marca coesa e de sucesso, instaurando-se de uma cultura que a distinga das demais, as organizações devem clarificar a sua missão e os seus objetivos, possuir uma visão clara que vá ao encontro das suas ambições futuras e os valores que pretendem transmitir, estabelecendo metas a longo prazo que confirmem um sentimento de propósito e direção aos seus colaboradores (Araújo, 2022).

2.2- Brand equity

Na década de 80 ganha relevância uma nova vertente da marca. Na altura, realizou-se a venda de várias marcas por um valor muito mais alto do que o seu valor real. Isto deveu-se à perceção e ao poder que a marca transpareceu para o mercado. O valor da marca passou a ser um dos ativos mais valiosos de uma empresa. Esta realidade alertou as empresas para desenharem estratégias a longo prazo com vista a aumentá-lo (Rinaldi, 2001; Lencastre, 2007; Dos Santos, 2013).

A tentativa de valorização das marcas por parte das empresas é uma tendência em claro crescimento, procurando que a sua marca satisfaça mais do que apenas a funcionalidade básica para a qual foi criada. As fontes de valor da marca são variáveis que influenciam a perceção da marca e da sua imagem, no que toca ao valor dos seus produtos ou serviços. A isto está ligado o conceito de *brand equity*, alvo de muita discussão entre os autores, devido à falta de consensualidade da sua definição (Barbosa, 2016).

O *brand equity* adquiriu um carácter fulcral na gestão das marcas, quer no ponto de vista teórico, quer no ponto de vista prático. Tornou-se indispensável conhecer os ingredientes de sucesso de uma marca, o valor dela e como é que ele pode ser potenciado (Ha et al., 2010; Almeida, 2014). O valor da marca é visto como o potencial que uma marca tem para criar e acrescentar valor a um negócio, sendo que a sua medição é uma

mais-valia para as empresas. A sua avaliação é feita ao pormenor, identificando os pontos fortes a explorar e os pontos fracos a melhorar, descobrindo novas oportunidades de negócio e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. As ilações tiradas servirão para aumentar o valor da marca e possuir um conhecimento mais aprofundado da sua imagem e das associações que lhe são feitas.

O conceito de *brand equity* tem sido alvo de estudo por vários autores, apresentando uma panóplia de definições e interpretações (Farquhar, 1989; Cobb-Walgren et al., 1995; Washburn & Plank, 2002; Christodoulides & De Chernatony, 2004). O termo *brand equity* pode-se basear em duas perspetivas distintas: financeira (centrada nos benefícios para a empresa) e do cliente (centrada nos benefícios do consumidor). A perspetiva financeira (*financial-based brand equity*) apresenta uma visão que apresenta como objetivo principal os retornos monetários que a marca proporciona às empresas. Já a perspetiva baseada no cliente (*financial-based brand equity*) explica o valor adicional que uma marca atribui a um produto, tendo em conta o que vai na mente do consumidor (Keller, 1993; Almeida, 2014; Marinheira, 2015).

Aaker (1991) define *brand equity* como o conjunto de ativos e passivos de uma marca, como o nome e o símbolo. Este conjunto de elementos associados a uma marca podem adicionar ou subtrair ao valor produzido por um produto ou serviço e, caso seja positivo, providencia valor não só para os consumidores, mas também para com a empresa.

O conceito de *brand equity* é tudo menos unânime no que toca à sua definição dentro do mundo académico. Contudo, a grande maioria dos investigadores apresentam consenso num ponto, é que *o brand equity* está ligado à obtenção de melhores resultados num produto ou serviço se eles estiverem associados a uma marca (Marinheira, 2015).

Na perspetiva do consumidor, *brand equity* é a diferença que a existência de uma marca tem na forma como os consumidores definem o seu processo de escolha e como reagem aos estímulos do marketing. O *brand equity* permite às marcas um aumento do volume de vendas ou maiores margens de lucros do que alguma vez conseguiriam sem o nome da marca, concedendo-lhes vantagem em relação ao mercado. No momento de compra, os consumidores atribuem um valor à marca, acontecimento que adquire uma importância tão grande como a qualidade que o produto apresenta, visto que a marca atua

como critério decisivo e diferenciador, no que toca à tomada de decisão dos consumidores. Se um consumidor conhecer a marca, responderá de forma diferente a uma campanha de marketing levada a cabo por ela na promoção de um produto/serviço do que se não estivesse familiarizado com a marca em questão (Aaker, 1991; Keller, 1993; Viana, 2016).

Bodet e Chanavat (2010) atribuem a um *brand equity* forte o alto reconhecimento por parte do público do nome da marca, opiniões favoráveis da imagem da marca, uma patenteada alta qualidade nos produtos/serviços e a lealdade que ela desperta nos consumidores. Sem desvalorizar o forte impacto do marketing, o verdadeiro valor do *brand equity* encontra-se na mente dos consumidores e no valor que eles dão à marca.

Aaker (1991) e Keller (1993) são ambos responsáveis por desenvolver dois modelos estruturais de *brand equity* baseados na perspectiva do consumidor, que ainda hoje se mantêm bastante relevantes na literatura do marketing e da marca, tornando-se autênticas referências para modelos futuros (Gomes, 2021).

Atentando agora no modelo de *brand equity* de David Aaker (1991), ele é medido como um conjunto de ativos e passivos pertencentes à marca. A maior bandeira do modelo de Aaker assenta no valor que os ativos e os passivos podem providenciar à empresa. O autor distribui os ativos e passivos em 5 níveis que considera serem a fonte do valor da marca:

- Lealdade à marca
- Qualidade percebida
- Reconhecimento da marca
- Associações à marca
- Bens pertencentes à marca (Patentes, marcas registadas, etc).

Para Keller (1993) a força de uma marca está na mente dos consumidores e traduz-se no conjunto de perceções e sentimentos que estes têm em relação à marca. Assim, para que uma marca tenha mais valor, é necessário criar experiências em torno da marca que transmitam pensamentos, sensações, atitudes, opiniões e perceções positivas face à marca. Keller (1993) identificou 4 níveis que são indispensáveis para construir um *brand equity* forte.

Para Keller (1993), a valência de uma marca encontra-se na mente dos consumidores e define-se pelas percepções e sentimentos que estes desenvolvem em relação à Marca (Marinheira, 2015; Viana, 2016; Gomes, 2021). Para que uma marca crie valor, é fundamental que os consumidores tenham experiências que se traduzam em atitudes, pensamentos, percepções, sensações e opiniões positivas face a si. Keller (1993) introduz então o seu modelo de *brand equity* CBBE (*Customer-based Brand equity*), e citando o autor através de Marinheira (2015), apresentando-o como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma marca”.

Marinheira (2015), Silva (2018) e Gomes (2021) afirmam que o modelo de Keller (1993) vê o conhecimento da marca como requisito principal para o seu sucesso, assumindo o papel central do valor da marca. O autor divide o valor da marca em dois aspetos: *brand awareness* (reconhecimento e consciência da marca) e *brand image* (imagem da marca). O primeiro baseia-se na notoriedade da marca. Isto é, baseia-se na capacidade que o consumidor tem em reconhecer e lembrar-se da marca em diferentes cenários e de diferentes maneiras. O segundo refere-se ao conjunto de emoções, sentimentos e percepções que os consumidores formam em relação à marca, traduzindo-se no significado que a marca tem para os consumidores.

Gomes (2021) refere que o modelo de Keller (1993) apresenta uma sequência de etapas para a construção de uma marca forte:

- ✓ A primeira etapa é a identidade da marca, isto é, uma marca deve ser reconhecida pelos consumidores e assegurar que as percepções dos mesmos estão alinhadas com a imagem que a marca pretende transmitir (Viana, 2016);
- ✓ A segunda etapa é o significado da marca, que deve procurar estabelecer assertivamente na mente dos consumidores a sua imagem e os seus valores, o conjunto de associações da marca tangíveis (o produto e os serviços) e intangíveis (a imagem associada à marca). Esta etapa está relacionada com a experiência e a interação que o consumidor tem com os produtos da marca (Viana, 2016; Silva, 2018; Gomes, 2021);

- ✓ A terceira etapa é o significado da marca, muito sinteticamente, prende-se com o que os consumidores acham da marca, os seus sentimentos por ela e os julgamentos após a sua interação com ela (Silva, 2018);
- ✓ A quarta e última etapa é o relacionamento com marca, quando se chega a esta etapa significa que o consumidor respondeu positivamente às três etapas anteriores, estando dispostos a criar um relacionamento profundo com a marca, demonstrando-lhe lealdade e maior disponibilidade em consumir produtos ou serviços seus (Viana, 2016; Silva, 2018).

2.3- A Marca no futebol

Em pleno 2023, os clubes de futebol são autênticas empresas comerciais, apetrechados de práticas e planos de marketing, consoante os seus objetivos. Um clube de futebol é uma marca, declaram Cirillo e Cantone (2015), Logo, a sua mentalidade e gestão não deve ser diferente das empresas de outros sectores de atividade. O objetivo número um da gestão das equipas profissionais deve ser o da criação de uma marca forte que seja capaz de influenciar o comportamento dos seus fãs.

No mundo desportivo, as marcas são os clubes. A sua grande e leal legião de fãs confere-lhes uma vantagem face às empresas mais tradicionais, que não costumam possuir uma base de clientes que lhes apresenta total lealdade, como acontece nos clubes de futebol. Acrescenta-se ainda o facto dos seguidores do clubes difundirem ao máximo as suas marcas, permitindo obter uma vantagem competitiva importantíssima sobre as outras marcas. Estes motivos levam a que muitas marcas de empresas tradicionais se liguem ao mundo do futebol, através do patrocínio das marcas futebolísticas (Maderer et al., 2018; Guerra & Silva, 2023).

Os clubes de futebol são marcas globais, com adeptos espalhados um pouco por todo o mundo, que os defendem com unhas e dentes, em que o seu amor por eles acaba por ser um traço de personalidade. Isto não são coisas que as marcas de outros sectores económicos possam afirmar (Abosag et al., 2010). É, na década de 90, que o conceito de marca penetra na indústria desportiva, ganhando preponderância ao longo dos anos. A forte concorrência de outras organizações na indústria do entretenimento obrigou os clubes de futebol a apresentarem um produto mais apelativo e estrategicamente mais competente,

explorando melhor os seus pontos fortes e procurando a sua sustentabilidade e rentabilidade a longo prazo (Tapp, 2004; McLean & Wainwright, 2009; Lucena & Casaca, 2013; Araújo, 2022).

Os clubes de futebol tornaram-se autênticas marcas que oferecem um produto e um serviço, e os adeptos os consumidores do seu produto, apagando o rótulo de organizações sem fins lucrativos. Não se preocupam apenas com bons resultados dentro de campo, mas também por garantir a sua sobrevivência. Com o surgimento das Sociedade Desportivas, vulgarmente conhecidas por SAD (Sociedade Anónima Desportiva), o profissionalismo das organizações desportivas é cada vez mais uma realidade.

De acordo com o Artigo 2º do Decreto-Lei nº67/97: “Para efeitos do presente diploma, entende-se por sociedade desportiva a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima, cujo objeto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo do artigo 10.º, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada dessa modalidade.”

Um *cocktail* de fatores, como o investimento financeiro das Sociedades Desportivas, a transferência de jogadores e os megalómanos contratos publicitários e televisivos assinados, apresenta-se uma tempestade perfeita para os clubes de futebol consolidarem a sua marca e rentabilizá-la ao máximo, visto que o futebol é um negócio cada vez mais rentável, afirma Araújo (2022).

Araújo (2022) corrobora esta afirmação com a apresentação das 10 marcas de futebol mais valiosas para a *Brand Finance*, empresa de consultoria que faz avaliação de marcas, no ano de 2021:

1. Real Madrid Club de Fútbol (Espanha), avaliado em 1.276 milhões de euros;
2. Fútbol Club Barcelona (Espanha), avaliado em 1.266 milhões de euros;
3. Manchester United Football Club (Inglaterra), avaliado em 1.130 milhões de euros;
4. Manchester City Football Club (Inglaterra), avaliado em 1.118 milhões de euros;
5. FC Bayern München (Alemanha), avaliado em 1.068 milhões de euros;
6. Liverpool FC (Inglaterra), avaliado em 973 milhões de euros;

7. Paris Saint- Germain FC (França), avaliado em 887 milhões de euros;
8. Chelsea Football Club (Inglaterra), avaliado em 769 milhões de euros;
9. Tottenham Hotspur FC (Inglaterra), avaliado em 723 milhões de euros;
10. Arsenal FC (Inglaterra), avaliado em 675 milhões de euros.

Na opinião de Araújo (2022), os produtos e serviços ganham uma nova dimensão quando estão inseridos no universo de uma marca, adquirindo uma componente emocional e o produto desportivo não é exceção. Emocionalmente muito carregado, a imprevisibilidade do seu desfecho e o ambiente de apoio e união aos clubes é bastante idiossincrático. A singularidade do produto desportivo explica-se com a sua simplicidade, com o quão dramático e excitante pode ser, atingindo tão rapidamente altos níveis de euforia e felicidade, como sentimentos de tristeza e depressão profundos. É a sua imprevisibilidade que torna tudo tão intenso. Desde a indumentária relacionada com o clube, aos objetos de apoio como cachecóis e bandeiras, aos cânticos a fazer juras de amor, à magnitude de um evento desportivo. Um jogo de futebol apresenta benefícios intangíveis, como as emoções que ele desencadeia em quem o vê, e benefícios tangíveis como a vitória de um jogo/troféu (Herencia, 2021).

Um grande objetivo das organizações desportivas é a edificação de uma imagem de marca forte, através da satisfação e da lealdade dos seus adeptos, estimulando nestes o desenvolvimento de emoções fortes e positivas em relação à marca. Os clubes devem estar atentos às opiniões dos seus adeptos e ao que sentem em relação ao momento atual do clube, utilizando-as a seu favor. Os sentimentos dos consumidores do futebol são um fator chave no sucesso de qualquer organização e no futebol mais preponderância demonstra. Para que a marca de um clube prospere, deve existir investimento na construção de uma marca forte, especialmente através dos benefícios não associados ao produto. A inclusão dos principais *stakeholders* é crucial na sua gestão. Os Media, os patrocinadores, os adeptos e as comunidades locais têm o poder de influenciar a imagem da marca, positivamente ou negativamente (Blumrodt et al., 2012; Lucena & Casaca, 2013).

Apesar de uma relutância inicial por parte da massa associativa, o relacionamento que os clubes de futebol celebram com patrocinadores, que não estão relacionados com o desporto em si, passou a ser visto com melhores olhos. As parcerias são bastante vantajosas financeiramente para as organizações e os adeptos aperceberam-se disso

rapidamente, pois quanto mais ricos os clubes forem, maior é a facilidade com que conseguem contratar jogadores de qualidade, aumentando a possibilidade de vitórias e glória desportiva (Bauer et al., 2008; Abosag et al., 2010; Barbosa, 2016; Araújo, 2022).

Atualmente, está em marcha a reinvenção da marca desportiva, afirma Pereira (2013). A revolução tecnológica e o aumento de preponderância dos novos canais de comunicação têm vindo a expandir a indústria do futebol, assim como o célere crescimento do patrocínio desportivo na criação de valor das marcas. Tendo isto em conta, os clubes de futebol devem encontrar maneiras de rentabilizar os patrocínios através dos novos canais de comunicação e perceber que consequências poderão advir (Ballouli & Hutchinson, 2010; Williams & Chinn, 2010; Pedersen et al., 2020).

Para concluir, Pereira (2013) relembra que as marcas estabelecem permanência. Isto é, o processo de consolidação da marca oferece proteção quando o produto desportivo que os clubes apresentam não seja do agrado dos adeptos. Como tudo na vida é efémero, o sucesso desportivo também o é. Não existe um clube de futebol na história que só conheça glória e o sucesso desportivo não dura para sempre. Logo, a consolidação da marca desportiva é algo que acrescenta muito valor aos seus adeptos, fazendo com que a ligação se mantenha estável e forte.

2.3.1- *Brand equity* no futebol

Nos desportos coletivos, a componente mais importante na medição do sucesso dos clubes são os resultados desportivos. Contudo, não é a única. Apesar de tudo, um clube sem triunfos desportivos dificilmente terá sucesso comercial, seja em termos de receitas que advém de patrocínios ou a participação em competições internacionais, recheadas não só de prestígio mas também de prémios monetários avultados (Arigil & Pennazio, 2011; Dos Santos, 2013).

O futebol deixou de ser meramente um desporto para se tornar numa forma de entretenimento e, de seguida, um negócio extremamente rentável. Além da parte económica, o futebol profissional tem influenciado diretamente outros setores de atividade, como os *media*. A existência de parceiros comerciais e patrocinadores, aliados aos próprios fãs do clube, são fundamentais para os clubes, pois são utilizados como veículos de comunicação e publicidade da própria marca. Esta vertente de negócio é bastante rentável

para os clubes, tornando-se a principal fonte de rendimento, dada a escassez de receitas tradicionais. Um dos maiores clientes dos clubes são as cadeias televisivas que detêm os direitos televisivos das competições onde eles participam (Lim et al., 2010; Witkemper et al., 2012; Gomes, 2021).

Sendo o futebol um desporto visto e praticado um pouco por todo o mundo, os clubes devem ser vistos e geridos como se de uma marca se tratasse. Uma gestão orientada para o cliente (os seus adeptos), aliadas à utilização de outras marcas (patrocínios) para crescimento pessoal e monetário, são a chave para o sucesso comercial e um longo período de longevidade. Torna-se importante para os gestores de marketing identificarem os pontos fortes e fracos da marca, apresentando estratégias de marketing que consigam aumentar o *brand equity*, materializando-se em sucesso comercial (Dos Santos, 2013; Marinheira, 2015; Viana, 2016).

A sua transformação em espetáculo, aliada à sua transmissão em direto pelos meios de comunicação social, fez com que as transmissões televisivas fossem não só importantes veículos de publicidade, mas também uma das principais fontes de receitas nas principais equipas de futebol, assumindo uma percentagem significativa nos seus orçamentos (Grove et al., 2012; Dos Santos, 2013; DeGaris, 2015).

Nos dias que correm, a receita de bilheteira deixou de ser a fonte de receita principal nos grandes clubes. Os clubes apresentam um portfólio extenso de fontes de rendimento como a venda dos direitos da transmissão televisiva dos seus jogos; venda de espaço publicitário nos espaços desportivos do clube como o estádio, centro de treinos e pavilhões; a venda dos direitos desportivos dos atletas; a venda de produtos com a imagem do clube e dos seus atletas, como as camisolas oficiais e o aluguer dos estádios para eventos não-desportivos como concertos (Fernandes, 2009).

O patrocínio é um fenómeno global, sendo que cerca de 70% do investimento global feito em forma de patrocínio é direcionado para o sector desportivo. É caracterizado como uma variável de comunicação, que tem como finalidade transmitir o nome, imagem da empresa e os seus produtos/serviços, através da sua associação a eventos ou entidades desportivas, com o propósito de obter benefícios com essa afiliação ou associação (Diogo, 2016).

O molde de patrocínio que as marcas costumam utilizar para se ligarem aos clubes desportivos assenta, normalmente, num apoio financeiro a um determinado evento ou clube, tendo por finalidade a promoção da sua marca. Forma-se uma ligação comercial entre o fornecedor de fundos, recursos ou serviços e a organização, que dá em troca direitos de imagem e *merchandising*, estabelecendo uma ligação que permita, ao patrocinador, vantagem comercial em relação a outras marcas (Guerra & Silva, 2023).

As empresas veem no desporto um mar de oportunidades muito interessantes ao nível do investimento, pois ligarem as suas marcas ao desporto permitirá melhorar a sua imagem e receber imensa atenção mediática. O desporto e as marcas desportivas não sobrevivem sem o investimento de patrocinadores. As empresas que pretendem patrocinar devem escolher de forma adequada o seu público-alvo. Isto é, devem ter em conta o posicionamento e objetivos que pretendem atingir, devendo procurar os desportos ou atletas que melhores penetrações têm nos mercados onde pretendem entrar (Fernandes, 2009; Diogo, 2016).

As empresas começaram a ter em conta os vários benefícios que um patrocínio desportivo pode trazer. A associação a um determinado evento desportivo, atleta ou equipa aumentam as suas margens de lucro e a notoriedade da sua marca. O patrocínio é um recurso valioso, permitindo às empresas estarem numa posição de vantagem competitiva.

Através de Fernandes (2009) e Diogo (2016), enumeraremos vários objetivos do patrocínio desportivo:

- Transmissão de valores corporativos / Mudança ou reforço de imagem;
- Globalização da marca;
- Exposição comercial;
- Aumento da eficácia da comunicação;
- Globalização da marca;
- Conquista de vantagem competitiva / bloquear a concorrência;
- Associação da empresa à responsabilidade social e ambiental e interação com a comunidade;
- Ativação da marca;
- Conquista de mercados e segmentos específicos.

As empresas devem definir o tipo de patrocínio que pretendem para a sua marca. Dentro do desporto, as empresas podem patrocinar equipas desportivas, organizações desportivas (federações e associações desportivas), patrocínio individual de celebridades desportivas (atletas), eventos e competições desportivos, instalações desportivas e transmissões desportivas (Lindon et al., 2004).

Sobral (2015) apresenta os quatro tipos principais de patrocinadores no sector do desporto:

- Patrocinadores Financeiros: Consiste numa empresa que paga dinheiro a uma organização desportiva em troca de benefícios. Sob uma ligação contratual, onde os benefícios são previamente estabelecidos, estes podem ser a organização de um evento especial, publicidade em programas oficiais ou a presença de um logótipo em materiais promocionais ou na camisola oficial do clube. É o tipo de contrato mais utilizado pelas equipas de futebol de topo, como, por exemplo, o Arsenal FC com a Fly Emirates;
- Patrocínio em Espécie: O patrocinador oferece bens ou serviços à organização desportiva. Alguns bons exemplos são a Adidas e a Nike, as suas principais marcas no fornecimento de equipamentos aos clubes de futebol, e a BMW, famosa marca de carros que oferece carros aos jogadores de futebol, promovendo a sua imagem, como é o caso com o Real Madrid;
- Patrocinador de media: Uma empresa garante a cobertura mediática de uma organização, programa ou evento;
- Patrocinador signatário: Este tipo de patrocínio está geralmente presente na organização de um evento desportivo. Diferentes tipos de patrocínios oferecem diferentes tipos de vantagens e comodidades, dependendo do tamanho da contribuição que o patrocínio oferece.

Os *naming rights* têm crescido de forma exponencial. Diogo (2016) afirma que, em 2006, foram gastos 825 milhões de euros em patrocínios exclusivos para estádios. Este tipo de patrocínio consiste num comprometimento financeiro avultado por parte da empresa, em que o estádio do clube ficará com o seu nome. Várias são as vantagens para o patrocinador exclusivo, como estar associado a um estádio num desporto com uma enorme

visibilidade e cobertura mediática, o uso para efeitos promocionais e o valor agregado gerado para a empresa, tendo em conta o prestígio associado (O'Reilly, 2008).

Os *naming rights* arcam com o custo de toda a organização e administração do evento e podem ter uma voz ativa na gestão do clube. Um caso em que a marca atribui o seu nome, não apenas ao estádio, mas também ao clube, é o caso da RedBull, pioneira neste tipo de patrocínio. A consistência na obtenção de receita é outra vantagem deste tipo de patrocínio (O'Reilly et al., 2008; Diogo, 2016). A Red Bull dá nome a quatro clubes do futebol mundial, no continente Europeu (RB Leipzig e Red Bull Salzburg) e no continente americano (New York Red Bulls e Red Bull Bragantino), utilizando o mercado do futebol para expandir horizontes e atingir novos públicos e culturas. Inicialmente apenas virada para desportos radicais, a entrada no mundo do futebol permitiu estar exposta a um maior número de pessoas, aumentando a notoriedade e o valor da sua marca (Kunz et al., 2016; Bacha, 2022).

Tal como em qualquer marca, a medição do *brand equity* é vital no modelo de negócio dos clubes desportivos. É defendido que a marca é o principal trunfo dos clubes desportivos, visto que é através dela que são estabelecidas as relações com os seus *stakeholders* (adeptos, patrocinadores, parceiros de negócio). É importante ter em conta que o público-alvo dos clubes de futebol apresenta comportamentos bastante próprios, que não se encontram nos consumidores dos mais variados tipos de marcas. A lealdade, fidelidade e forte envolvimento emocional são fora do comum e devem ser capitalizados ao máximo pelos clubes (Barata, 2005; Bauer et al., 2005; Dos Santos, 2013).

Viana (2016) corrobora o que diz Dos Santos (2013), no que toca à marca ser o ativo mais importante de um clube e o seu estatuto ser vital para o seu sucesso. Num clube, o sucesso desportivo é um dos fatores mais importantes para determinar a força da marca, mas não é o único. Uma gestão de marca profissional e orientada para o consumidor é fundamental para o sucesso a longo prazo da marca. Assim, independentemente do sucesso desportivo ou da falta dele, é possível que a marca apresente indicadores económicos positivos (Ratten & Ratten, 2011; Stegmann et al., 2023).

As marcas assumem um papel de destaque nas estratégias de marketing das equipas desportivas. Ao se construir uma marca forte, as equipas transmitem confiança aos

seus adeptos, despoletando-lhes sentimentos de lealdade e fidelidade, que mais tarde serão importantes para aumentar o *brand equity* do clube, gerando receitas através da venda de bens e serviços (Viana, 2016).

No desporto, a imagem da marca é o critério mais importante para medir o *brand equity*, declara Viana (2016). Se a marca for percebida positivamente entre os adeptos, estes serão mais leais. Tendo em conta os altos níveis de lealdade que eles apresentam, é esperado que o apoio à equipa não cesse, nem o consumo de produtos da marca, mesmo que ela não apresente resultados desportivos positivos (Bauer et al., 2005, 2008; Viana, 2016).

E, como atualmente, são vários os canais de interação dos clubes com os seus adeptos, indo desde o estádio, às redes sociais, jornais, *merchandising*, cada vez mais existe a tentativa de os clubes controlarem essas vias de comunicação. Esta realidade fica patente no facto de que é raro um clube europeu de topo que não possua um canal próprio, um jornal, estádio, loja oficial. Tudo isto é um mecanismo de controlo das experiências que os fãs têm com o clube. Tendo em conta que os clubes não têm como controlar ou condicionar o que a imprensa e os artigos de opinião dizem sobre eles, os clubes têm aumentado a sua presença nas mais variadas redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram), de forma a comunicarem de forma mais eficiente e próxima com os seus adeptos (Anagnostopoulos et al., 2018; Guerra & Silva, 2023).

Todos os clubes de topo do futebol mundial apresentam um número de estratégias que utilizam para aumentar o seu *brand equity*, num contexto nacional e internacional. Começando pelo estabelecimento da sua identidade, procuram ter um estilo de jogo atrativo que cativa os adeptos, construir uma forte academia de talentos e a incorporação de jogadores da formação na equipa principal, familiarizados com a identidade e valores do clube, demonstrar uma maior responsabilização social e consciencialização do ambiente. Aproveitando a globalidade do desporto e da sua marca, os grandes clubes podem contratar jogadores de países estrangeiros com mercados futebolísticos mais pequenos, captando a sua atenção e aumentando a legião de fãs, arranjar patrocinadores em mercados estrangeiros com muitos fãs fervorosos repletos de oportunidades de negócio, como o Asiático, aproveitando para abrir lojas oficiais do clube, permitindo a compra de *merchandising* oficial do clube, e ainda a organização de digressões de pré-época; e ainda

a modernização e fortalecimento da sua marca, através da associação a marcas importantes de outras indústrias, a contratação de jogadores de topo e um rejuvenescimento das infraestruturas dos clubes, como estádios e centro de treinos, proporcionando melhor ambiente de trabalho aos seus atletas e uma experiência única à sua massa associativa (De Angelis, 2017).

A mensuração do *brand equity* tem mostrado dificuldade na prática, tendo em conta certas perspetivas. Enquanto os modelos financeiros são adequados para medir o *brand equity*, quando se pretendem determinar os fluxos de rendimento, as limitações aparecem ao de cima quando se tentam aplicar estes modelos no contexto desportivo. Os gestores desportivos não conseguem calcular o poder de uma marca desportiva através do uso de modelos financeiros e económicos, visto que estes não apresentam dados suficientes que acomodem os benefícios adicionais do valor das marcas desportivas (Marinheira, 2015).

Os estudos realizados sobre o valor da marca têm sido bastante contestados na literatura do marketing desportivo, devido aos modelos utilizados. Têm surgido vários exemplos em que o valor da marca é mensurado através de uma perspetiva financeira e do consumidor (Gladden & Funk, 2002). Marinheira (2015) mostra que Ross (2006) teve em conta as limitações apresentadas pelas teorias que lhe antecedem, criando um quadro concetual, utilizando o espetador como fator central do valor da marca (*spectator-based brand equity-SBBE*), reconhecendo que a experiência do adepto é importantíssima no desporto. Neste modelo, os principais componentes que os consumidores utilizam para avaliar e escolher o produto desportivo desejado são a Notoriedade da marca e as Associações à marca.

De acordo com o seu modelo, Ross (2006) apresenta a escala de associação à marca da equipa (TBAS- *Team Brand Association Scale*). Nesta escala, o autor apresenta 11 fatores relacionados com a associação à marca: pessoal não jogador (*non-player personnel*), sucesso da equipa (*team success*), história (*history*), comunidade do estádio (*stadium community*), características do jogo da equipa (*team play characteristics*), marca (*brand mark*), restauração (*concessions*), interação social (*social interaction*), rivalidade (*rivalry*), compromisso (*commitment*) e atributos organizacionais (*organizational attributes*).

O TBAS é a primeira escala de *brand equity*, desenvolvida com base nas associações que os adeptos fazem ao clube que apoiam, transmitindo mais fiabilidade ao modelo, influenciando a forma como a organização opera, como apresenta a sua marca e a intenção em criar experiências únicas (Marinheira, 2015; Silva, 2018).

2.4-Amor à Marca

2.4.1- Definição

O amor é um sistema complexo e dinâmico que engloba cognições, emoções e comportamentos. As conceções associadas ao amor são de capital importância para o funcionamento e para a organização das mais variadas culturas e sociedades, pois definem o que é apropriado e procurado nas relações interpessoais. Apesar de a palavra amor estar normalmente associada a relações interpessoais, tem-se vindo a comprovar a existência de amor entre marcas ou objetos (Carroll & Ahuvia, 2006; Brakus et al., 2009; Albert et al., 2013; Alnawas, 2016; Barbosa, 2016; Santos, 2017; Dam, 2020; Arghashi et al., 2021).

Carroll e Ahuvia (2006) definem Amor à Marca como o grau de ligação emocional que um consumidor satisfeito tem com uma marca em particular. Com o passar dos anos, têm sido várias as investigações que abordam as relações afetivas que as pessoas desenvolvem com marcas ou objetos e as suas consequências, como a satisfação e a intenção de compra. Se o ser humano pode sentir amor por objetos de uma forma semelhante ao que sente por outros humanos, o mesmo pode-se observar com as marcas.

O interesse pelo amor à marca tem vindo a ganhar cada vez maior preponderância. Trata-se de compreender até que ponto o amor a uma marca por parte do consumidor é fundamental na forma como as marcas vão gerir as suas interações com o público-alvo. O amor à marca pode influenciar um maior número de indicadores positivos do consumidor em relação a ela, como um aumento do consumo, um maior conhecimento da empresa e da marca, apresentando-a de forma positiva a terceiros e desenvolvendo uma ligação a longo prazo, tornando-se leal à marca (Barbosa, 2016; Silva, 2019; Dam, 2020).

Barbosa (2016) e Arghashi et al. (2021) explicam que o ramo do marketing e os membros da sua comunidade académica apropriaram-se do trabalho de alguns autores da

área da psicologia, mais propriamente das teorias do amor entre o ser humano, e analisaram a possibilidade de sentimentos de amor das pessoas por objetos ou marcas. Nasce, desta forma, o conceito de amor à marca, conceito introduzido por Carroll e Ahuvia (2006), assim como dos seus determinantes e consequentes, permitindo consequentemente a construção de um modelo ou escala que o consiga mensurar. Este modelo também já foi aplicado ao futebol, sobre quais são os determinantes e consequentes do amor a uma marca futebolística.

Como já foi referido ao longo desta dissertação, o futebol é uma indústria de massas em constante crescimento. É um desporto transversal, com um magnetismo ímpar e legiões de fãs em todas as classes sociais, idades e géneros. Resumidamente, é um fenómeno que atrai imensos milhões de pessoas, quer seja aos estádios, quer seja através de um ecrã. É uma paixão única e difícil de igualar, sendo uma tarefa árdua explicar a quem não a partilha (Barbosa, 2016).

O amor ao futebol e por uma equipa em particular torna-se uma prioridade tão grande na vida dos seus fãs, que pode ser posta à frente da família, amigos e compromissos profissionais. Os verdadeiros amantes do futebol são capazes de fazer coisas impensáveis pelo seu clube, como ir a qualquer parte do mundo só para ver a sua equipa jogar. Os adeptos de futebol mostram sentimentos e lealdade perante o seu clube, que todas as marcas, de todos os setores de atividade, desejam profundamente (Cirillo & Cantone, 2015; Barbosa, 2016; Carvalho, 2020). Cayolla e Loureiro (2014) asseguram que os adeptos de futebol são consumidores com emoções e comportamentos especiais relativamente à marca do seu clube.

As marcas de futebol gozam de uma ligação emocional fortíssima com os seus fãs, apresentando enorme estabilidade relacional entre a marca e o adepto, onde a lealdade à marca apresenta-se extremamente elevada (Barbosa, 2016; Carvalho, 2020).

Quando se pensa num clube de futebol, não é comum associá-lo a uma marca que, para além dos objetivos desportivos, possui objetivos comerciais com tanto ou maior preponderância que os primeiros. É normal existir uma resistência por parte dos fãs em compreender essa realidade (Barbosa, 2016).

A força de uma marca de futebol atrai para o clube inúmeras fontes de financiamento basilares para a sua gestão, desde patrocínios, direitos de transmissões televisivas, receitas de bilheteira, entre outras. Quanto mais forte e reconhecida for a marca, maior será o valor das receitas. A sua força não está unicamente assente em bons resultados desportivos, necessitando também da adesão dos aficionados do clube para atrair novos patrocinadores e investidores. (Pimenta, 2017; Martin et al., 2020).

Em jeito de conclusão, gerir um clube de futebol como uma marca pode ser extremamente vantajoso ao nível financeiro. Se a marca assume um papel fulcral para o clube como um todo, este deve geri-la, promovê-la e fortalecê-la, usando todas as ferramentas disponíveis, e uma delas é, sem dúvida, a criação de laços emocionais, fomentando e aumentando o amor que os fãs sentem pela marca (Barbosa, 2016).

2.4.2-Determinantes do Amor à Marca

2.4.2.1- Identificação com a Marca

O conceito de identificação com a marca prende-se com o apego psicológico do ser humano com algo. Está-se em condições de afirmar que a identificação de um indivíduo com uma marca resulta do seu apego à mesma. No momento, em que um objeto ou uma marca começam a fazer parte da identidade de uma pessoa, atuando como uma extensão dela própria, é perfeitamente normal que existam sentimentos que vão além da relação de troca (Barbosa, 2016). Bagozzi e Dholakia (2006) acreditam que a identificação com a marca assenta na auto-imagem do consumidor e o quão próximo é a sua imagem com a da marca. Quanto maior for a sobreposição da sua imagem com a imagem da marca, maior será a identificação. A identificação com a marca acaba por derivar da forma como a pessoa se vê a si mesma e como os outros a veem (Silva, 2019).

Stefuryn (2018) sugere que a identificação com a marca tem a sua origem nas esferas pessoal e social. A nível pessoal, as marcas permitem que o consumidor expresse os seus valores e crenças, dando ênfase à sua personalidade. Socialmente falando, as marcas podem atuar como vias de comunicação.

A identificação com a marca do clube demonstra o sentimento de pertença transversal dos adeptos para com o seu clube. Cirillo e Cantone (2015) conduziram várias entrevistas em que identificaram que os fãs falam como se estivessem eles próprios

envolvidos em qualquer decisão tomada pelo clube. Não só nas decisões do clube, mas também nas conquistas dentro de campo, empregando o pronome pessoal da 1ª pessoa do plural “nós”, quando o clube ganha um jogo ou um troféu. O bom desempenho da marca de um clube, seja ele desportivo, económico ou comercial, trará um sentimento de superioridade e prestígio aos fãs.

Pimenta (2017) acrescenta que a identificação com a marca e a satisfação demonstrada com os resultados ajuda a fidelizar os adeptos, aumentando a probabilidade de comprar um produto ou serviço fornecido pelo clube.

2.4.2.2- Prestígio da Marca

Segundo Baek et. al (2010), Kim e Kim (2018) e Silva (2019), o prestígio da marca refere-se ao estado de posicionamento de um produto associado a uma marca. Normalmente, os consumidores tendem a considerar marcas com altos níveis de prestígio como um sinal de maior *social status*, riqueza ou poder, pois marcas de prestígio não são compradas com frequência, devido ao seu preço e a outros fatores. Aquando do processo de compra, os indivíduos revelam um sentimento de pertença a classes sociais superiores e, conseqüentemente, melhoram a imagem que têm de si próprios. Uma marca sem prestígio é vazia de significado e não chama à atenção, demonstrando assim a importância que o prestígio tem na sua imagem e na perceção dos consumidores (Truong et al., 2009; Pimenta, 2017).

Vigneron e Johnson (1999), citado por Silva (2019), apontam que uma marca prestigiada pode oferecer aos seus consumidores, na busca pelo prestígio, cinco valores distintos que podem ver incutidos no seu dia-a-dia: valor notável percebido, demonstrado no *status* do proprietário da marca; valor único percebido, que consiste no que a marca pode oferecer ao consumidor; valor social percebido, em que a marca é vista como um grupo social, em que os seus consumidores são associados da marca; valor hedónico percebido, onde se percebe se os produtos da marca são especiais e únicos; por último, valor da qualidade percebida, em que se tenta descobrir se a qualidade da marca é a mesma que a percecionada pelo consumidor

Vigneron & Johnson (1999) argumentam que os consumidores de marcas de prestígio gostam de ser tratados de forma diferente, devido ao elevado preço dos produtos

que compram. Para finalizar, o prestígio da marca influencia positivamente a percepção de qualidade da marca, que, por sua vez, afeta de forma positiva a intenção de compra (Hwang & Han, 2016).

2.4.2.3-Imagem da marca

A imagem da marca é definida pela representação mental que um consumidor tem da marca, através dos sinais que a marca emite, como o seu nome, símbolo, logótipo, as suas funcionalidades, refletindo-se nas associações que lhe são feitas (Anbumathi et al., 2023). Ou seja, trata-se de um conjunto de representações, tanto afetivas como racionais, que o sujeito associa a uma empresa ou marca (Lourenço, 2010).

Lourenço (2010) explica que a representação mental feita pelos consumidores, cujo grau de precisão dependerá da extensão da informação e/ou experiência que o sujeito possui da marca, pode ser diferente da imagem que a empresa pretende dar, devido aos inúmeros fatores que contribuem para a distorção. Anbumathi et al. (2023) defendem que é criada uma forte ligação emocional quanto à congruência entre a imagem de marca e a do consumidor.

Uma imagem de marca positiva pode levar ao amor à marca entre os consumidores, afirma Anbumathi et al (2023). A imagem de marca é imensamente influenciada por uma boa qualidade de serviço, pela experiência que os consumidores têm com ela e pelas percepções mentais que são formadas, através do consumo e como a marca comunica.

A literatura do marketing vai ao encontro da premissa que a imagem de marca influencia a satisfação do consumidor. Essa satisfação apenas surgirá nos consumidores quando eles têm uma boa imagem de marca e um alto nível de *brand awareness*. A imagem de marca é ainda um fator na confiança da marca e na lealdade à marca (Arghashi et al, 2021). Ismail e Spinelli (2012) demonstram que os consumidores com uma imagem de marca positiva, são mais propensos a desenvolver amor por essa marca. Tal fenómeno fez com que as empresas adotassem estratégias de marketing que embelezasse a sua imagem de marca. Uma imagem de marca positiva pode aumentar a satisfação do consumidor, levando a uma relação emocional profunda (Dam, 2020).

2.4.2.4- Satisfação com a Marca

O termo satisfação consiste numa avaliação geral conduzida pelo consumidor durante um intervalo de tempo, através de um conjunto de experiências com uma determinada marca (Anderson et al., 1994; Arghashi et al., 2021). Concomitantemente, Oliver et al. (1997) afirmam que satisfação advém da opinião do consumidor, que é arquitetada durante o consumo do produto ou serviço, sendo uma reação ou sentimento em relação à expectativa que o consumidor detinha em relação ao produto ou serviço.

Lin (2015) e Arghashi et al. (2021) afirmam que a satisfação é um conceito complexo, diretamente relacionado com as características, expectativas e experiências do consumidor, assim como outros estímulos, como a conveniência aquando do consumo do produto ou serviço, as pessoas que o vendem, a localização, o ambiente onde se insere, afetando o nível de satisfação com a marca. Advém da parte emocional e psicológica da experiência individual de cada consumidor, independentemente das expectativas criadas *à priori*, tendo peso no sucesso de uma marca. Resumidamente, a satisfação está associada às emoções sentidas pelo consumidor, e um consumidor satisfeito criará uma relação duradoura com a marca, podendo levar ao amor à marca (Iglesias et al., 2011).

Carroll e Ahuvia (2006) afirmam que a satisfação com a marca e o amor à marca são conceitos distintos. Enquanto a satisfação é utilizada nas primeiras experiências do consumidor, o amor é um conceito mais profundo e desenvolvido através de um longo relacionamento e parte integrante da imagem e do auto-conceito do consumidor.

Vários estudos realizados demonstram que altos níveis de satisfação com a marca levam a que os consumidores desenvolvam amor à marca (Al-Haddad, 2019; Bigne et al., 2020), enquanto Pabla e Soch (2023) afirmam o oposto, que o amor à marca leva à satisfação com a marca. Altos níveis de satisfação levam ao desenvolvimento de lealdade à marca (Han et al., 2018; Kharat et al., 2018; Shanti & Rofiq, 2019; Song et al., 2019; Torres et al., 2022).

2.4.2.5- Experiência com a marca

A etimologia da palavra experiência provém do latim *experientia*, estando-se a referir a acontecimentos que ocorram em resposta a um determinado estímulo, através da observação e/ou participação do indivíduo (Cruz, 2021).

No contexto do consumo, segundo Holbrook (2000), a experiência com a marca advém da experiência com o produto, da experiência com a compra e da experiência com o consumo dos produtos. A experiência supera o conhecimento e é representativa de um episódio subjetivo, que tem por base um estímulo associado a uma marca. Estes estímulos são, por exemplo, slogans, tipos de letra, cores, entre outros (Keller, 1987; Bellizzi & Hite, 1992; Meyers-Levy & Peracchio, 1995; Gorne et al., 1997; Mandel & Johnson, 2002; Cruz, 2021).

Brakus et al. (2009) defendem que a experiência com a marca pode variar em força e intensidade, visto que algumas experiências podem ser mais positivas do que outras, ou até mesmo negativas. Os mesmos autores apresentam uma escala referente à experiência com a marca, afirmando que assenta em quatro dimensões: sensorial, afetiva, intelectual e comportamental. A dimensão sensorial recorre aos cinco sentidos humanos (visão, tato, audição, olfato e paladar), para a criação de experiências. A dimensão afetiva baseia-se na intensidade do relacionamento entre o consumidor e a marca. Por outras palavras, a criação de experiências é manifestada através de emoções e sentimentos do consumidor. A dimensão intelectual é a capacidade de criar experiências cognitivas, recorrendo à criatividade e inovação. Já a dimensão comportamental atenta na melhoria do estilo de vida do consumidor, através de experiências e interações espontâneas, inspiradoras e motivacionais.

A experiência refere-se a factos vivenciados e, através desta, desenvolvem-se sentimentos e emoções, constatando-se que as marcas se focam, cada vez mais, nesta estratégia de mercado (Lemon & Verhoef, 2016). Carù e Cova (2003) sublinharam que a experiência no ramo do marketing é uma variável de peso, pois uma experiência agradável é única e memorável a longo prazo para o consumidor. Assim, a criação de uma experiência única para o consumidor é, hodiernamente, um dos principais objetivos na gestão das marcas.

2.4.3- Consequências do amor à marca

2.4.3.1-Lealdade à marca

O conceito de lealdade surgiu na literatura do marketing na década de 40 do século passado. A lealdade pode ser vista como a repetição de um comportamento de compra por parte do consumidor num intervalo de tempo (Silva, 2019). Oliver (1994) definiu lealdade como um profundo compromisso do consumidor para recompensar um produto ou serviço favorito, de forma consistente, apesar das intenções do marketing em mudar essa preferência. Vários acadêmicos e profissionais concordam que a lealdade à marca é uma das estratégias mais importantes na criação de uma vantagem competitiva sustentável de uma marca (Gounaris & Stathakopoulos, 2004).

A lealdade é um conjunto de atitudes favoráveis por parte dos consumidores e traz uma série de vantagens, como, por exemplo, a compra repetida, o afastamento da concorrência, pois o cliente opta sempre pela mesma marca dentro de uma categoria de produto/serviços, e uma redução de custos. Lealdade é algo que todas as marcas, em qualquer setor, ambicionam e pelo qual encetam uma luta diária para o conseguir. A grande vantagem competitiva em ter clientes leais é de tal forma relevante que o seu estudo e compreensão tem sido alvo de cada vez mais atenção (Barbosa, 2016; Arghashi et al., 2021).

Ao longo dos anos, a pesquisa sobre o conceito de lealdade atribuiu-lhe duas dimensões: a lealdade atitudinal e a lealdade comportamental: A lealdade atitudinal demonstra o compromisso do consumidor para com a marca, enquanto a lealdade comportamental é medida pelo número de compras efetuado pelo consumidor (Dick & Basu, 1994; Alnawas, 2016; Santos, 2017).

No mundo do desporto, a lealdade dos fãs é fundamental para a marca, estendendo-se à compra de bilhetes para os jogos do clube e à compra de *merchandising* (Song et al., 2018). Usar *merchandising* da equipa permite ao indivíduo identificar-se com a equipa, tirando vantagem dos símbolos na partilha de experiências e acabando por ser um veículo na ligação entre os adeptos e a equipa durante os jogos (Apostolopoulou et al., 2012).

O nível de lealdade dos adeptos do futebol é ímpar, estando extremamente vinculada na identidade dos adeptos. Aliado à lealdade, o amor que sentem pelo clube faz

com que nutram esse tipo de sentimentos por mais do que um clube (Barbosa, 2016). Cirrillo e Cantone (2015) vão mais longe e declaram que a lealdade do adepto de futebol é incondicional, pois não é condicionado pela *performance* da marca do seu clube.

Não só Carroll e Ahuvia (2006), mas também Bergkvist e Bech Larsen (2010), Batra et al. (2012) e Arghashi et al (2021) demonstraram que a lealdade é uma consequência do amor à marca.

2.4.3.2-Word of mouth (WOM)

O word of mouth, ou passa-a-palavra em português, é uma consequência do Amor à Marca bastante relevante, pois a experiência de consumidores com uma marca é um fator particularmente influente na tomada de decisão de terceiros. A comunicação positiva de uma marca é um meio de divulgação dos produtos de determinada empresa e pode trazer resultados bastante satisfatórios (Carroll & Ahuvia, 2006; Silva, 2019; Martin et al., 2020).

Para Carrol & Ahuvia (2006), o conceito de passa-a-palavra está relacionado com a ideia de o consumidor recomendar a marca a um conjunto vasto de pessoas, de falar bem desta marca a terceiros e amigos. Os consumidores, que desenvolvam relação emocional com determinada marca, estão dispostos a defender e assumir uma postura promotora da marca. O WOM é um veículo de informação informal essencial na criação da identidade de uma marca (Martin et al., 2020).

O Word of Mouth é particularmente importante para consumidores de serviços, cujas ofertas são em grande parte intangíveis e baseadas na experiência. Nestes casos, os clientes confiam fortemente nos conselhos e sugestões de outras pessoas (Silva, 2019).

Em pleno século XXI e com o apogeu das novas tecnologias, a disseminação de informação é instantânea e cómoda. Com um pequeno gesto de um clique consegue-se difundir uma ideia, capaz de ser acedida nos quatro cantos do Mundo. As redes sociais assumem-se nos dias de hoje como uma excelente plataforma para esta promoção (Teixeira, 2017; Vaz, 2019).

No futebol, os adeptos têm o hábito de dizer maravilhas do seu clube, mencionando as suas qualidades, espalhando o seu bom nome, dignificando-o. Não só em locais físicos, como o estádio ou outros locais de visionamento de partidas de futebol,

como um café ou um bar, mas também em plataformas digitais, como as redes sociais Facebook, Instagram, X, Reddit, entre outros (Teixeira, 2017; Martin et al., 2020).

2.4.4.3- Comunidades de marca

Segundo Muniz e O'Guinn (2001) e Mendes (2016), uma comunidade de marca é uma comunidade sem fronteiras geográficas, baseada num conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma dada marca. Tal como outras comunidades tem consciência partilhada, rituais e tradições e um sentido de responsabilidade moral.

As comunidades da marca também podem ser definidas, segundo Cova e Pace (2006), como um grupo de pessoas que possuem um interesse em comum por uma marca, criando um universo paralelo com os seus próprios valores, rituais, vocabulários e hierarquia. Isto é, adotam o estilo de vida e *ethos* de uma marca (Fournier & Lee, 2009).

Estas comunidades são muito fortes, não só a estimular o consumo de produtos, mas também a originar comportamentos no consumidor, que foram aprendidos no grupo, o que, muitas vezes, leva a mudança nas ações e pensamentos dos mesmos, de forma a manter ligações afetivas e a levar à aceitação pelos restantes membros (Muniz & O'Guinn, 2001).

Muniz & O'Guinn (2001) defendem que os membros de uma comunidade de marca têm tendência a opor-se às marcas concorrentes, sendo uma parte bastante importante da experiência comunitária desses membros e uma componente importante do significado da marca. Thompson e Sinha (2008) não só partilham a mesma visão, como também descobriram que os membros com maior participação na comunidade tendem a ter uma postura de oposição a concorrentes mais forte

2.4.3.4- Brand Engagement

De acordo com Brodie et al. (2013) e Cruz (2021), o *brand engagement*, ou engajamento com a marca em português, apresenta-se como um nível de lealdade extremamente elevado, no qual os consumidores são como se fossem embaixadores da marca. Surge quando os consumidores estão dispostos a investir tempo, energia, dinheiro ou outros tipos de recurso com a marca em questão (Bergkvist & Bech-Larsen, 2010).

O engajamento com a marca está relacionado diretamente com a necessidade que o consumidor sente em interagir com a marca de forma ativa e incessante. Gambetti et al. (2012) defendem que o engajamento com a marca é uma composição de dimensões experienciais e sociais. Quando os consumidores estão dispostos a investir o seu tempo, dinheiro e energia, ou qualquer outro recurso pessoal com a marca, para além daquele que é gasto durante a compra ou consumo da marca, então estamos perante o fenómeno de engajamento ativo (Barbosa, 2016; Martin et al., 2020).

Assim, Brodie et al. (2013) definem o envolvimento do consumidor com a marca como o estado psicológico de um indivíduo, que ocorre num processo de envolvimento dinâmico e contínuo, envolvendo dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais durante as atividades relacionadas com a marca. Na mesma linha de pensamento, Hollebeek et al. (2014) definem este conceito como uma atividade emocional, cognitiva e comportamental, relacionada com uma marca, que é valorizada pelo consumidor, fruto da sua interação com a marca.

Capítulo III- Metodologia

Ao longo desta dissertação, temos vindo a proceder a uma pesquisa bibliográfica sobre dois grandes conceitos: o de marketing e o da marca. Dentro da problemática do marketing, investigámos o seu conceito e definição e ainda dois dos seus ramos, o marketing desportivo e o marketing digital, relacionando ambos e à sua preponderância nos dias que correm na atividade e consequente gestão dos clubes de futebol. Atentámos ainda no consumidor desportivo, na sua tipologia e motivações.

No que toca à marca, apresentámos o seu conceito e as suas características, o que é o *brand equity* e ainda o amor à marca, aplicando ao mundo do futebol, e como a marca é importante na criação de valor para os clubes.

Feito o enquadramento do tema, o objetivo desta investigação é compreender a importância do marketing nos clubes de futebol e como as suas estratégias criam valor para a marca dos clubes.

A pesquisa comparativa que encetaremos é de carácter maioritariamente descritivo. O objetivo principal passa por descrever e analisar as semelhanças e as diferenças entre os casos em estudo (Mattsson, 1997). Contudo, apresentaremos algumas semelhanças e diferenças entre as estratégias utilizadas pelos clubes e a diferença no seu modelo de gestão, atribuindo a esta análise comparativa um carácter explanatório (Jager & Fifka, 2020).

Esta pesquisa comparativa consistirá numa análise comparativa entre três clubes de topo do futebol mundial, apresentando os seus desempenhos financeiros, mais especificamente as suas receitas, os seus patrocinadores e como o seu desempenho desportivo está relacionado com os valores de receitas gerados pelo clube, e ainda as estratégias de marketing do clube, onde se inclui a sua presença digital, o processo de globalização/internacionalização da marca, os seus valores e ambições, política de construção de plantéis e atividades de solidariedade social.

Para calcular o valor das marcas, utilizaremos o estudo da consultora *Brand Finance*, sediada em Londres, denominado *Brand Finance Football 50 2023*, escolhendo as três mais bem classificadas do seu *ranking*, Manchester City Football Club, Real Madrid Club de Fútbol e Futbol Club de Barcelona.

De acordo com Dos Santos (2013), a *Brand Finance* utiliza critérios de avaliação do valor da marca, como o *ranking* UEFA do clube, no caso dos clubes europeus, receitas de bilheteira, comerciais e televisivas, média de espectadores e o património do clube

Para a mensuração das receitas dos clubes, que são alvo desta análise comparativa, utilizaremos o estudo da consultora *Deloitte*, denominado *Deloitte Football Money League 2023*. A empresa de consultoria Norte-Americana utiliza três tipos de receita na mensuração dos valores gerados pelo clube: bilhética, televisivas e comerciais. De seguida, explicaremos em que consistem este tipo de receitas.

Pardomuan (2022) esclarece que as receitas de bilhética consistem no dinheiro que os clubes fazem quando são anfitriões de um jogo no seu estádio. Engloba a venda de bilhetes onde estão incluídos os passes de época e outras despesas efetuadas pelos adeptos, como alimentação, bebida e produtos oficiais do clube. O valor desta fonte de receita dos clubes está diretamente ligado ao número de jogos em casa durante a temporada e à sua prestação desportiva. Quanto melhor ela for, maior será o número de jogos no seu estádio e maior será a receita de bilhética (Rikardsson & Rikardsson, 2013).

Rikardsson e Rikardsson (2013) salientam que as receitas televisivas são geradas pelos acordos assinados pelos clubes, no que toca à transmissão dos seus jogos nas competições nacionais e internacionais. As receitas dos direitos televisivos são cada vez mais prevacentes no bolo total das receitas dos clubes, devido à possibilidade de negociar, com várias plataformas nacionais e internacionais, a venda dos direitos televisivos dos seus jogos. Assim como acontece com as receitas de bilhética, quanto melhor for a prestação de um clube, principalmente se estiver inserido nas competições europeias, maior será a sua receita televisiva (Pardomuan, 2022).

As receitas comerciais no futebol advêm de atividades geradoras de receita nas mais diversas atividades comerciais de um clube. A sua preponderância é cada vez maior na saúde financeira dos clubes. Estas receitas são obtidas através de variados tipos de

patrocínios, venda de produtos oficiais, licenciamentos e *royalties*, presença nas redes sociais, digressões pelo mundo nas pré-temporadas, entre outros. A construção de um novo estádio com maior lotação e comodidades também pode ajudar no aumento de receitas (Rikardsson & Rikardsson, 2013; Pardomuan, 2022).

Capítulo IV-Análise Comparativa

1-Manchester City

1.1-Introdução

O Manchester City Football Club, popularmente conhecido como The Citizens, é um clube profissional de futebol inglês, sediado na cidade de Manchester, competindo na Premier League, principal campeonato do futebol inglês. Fundado em 1880, com o nome FC St. Mark's (West Gorton), foi renomeado, em 1887, para Ardwick Association Football Club, estabelecendo-se finalmente como Manchester City a 16 de abril de 1894. O clube joga no Etihad Stadium. Inaugurado em 2003, tem capacidade para 55 mil pessoas.

A partir da década de 60, o Manchester City era uma das maiores equipas do seu país e do continente europeu, vencendo mesmo em 1970 a extinta UEFA Cup Winners Cup, Taça dos clubes vencedores da Taças, ou apenas Taça das Taças.

O Manchester City conta com 40 troféus ganhos de acordo com o site *Transfermarkt*. Começando pelos internacionais, conta com uma UEFA Liga dos Campeões, uma Supertaça Europeia e uma Taça das Taças. Em termos nacionais, conta com 9 Ligas Inglesas, 8 Taças da Liga Inglesa, 7 campeonatos da 2ª Divisão Inglesa, 7 Taças de Inglaterra e 6 Supertaças Inglesas.

Decorria o ano de 2008 e Sheik Mansour, detentor do *Abu Dhabi United Group* (ADUG), adquire o clube por um valor a rondar os 250 milhões de euros. Mais tarde, em 2013, *Abu Dhabi United Group* passou a ser o principal *stakeholder* do *City Football Group* (CFG), estabelecido em 2013 (Lopes, 2023). No decorrer da época de 2011-2012, o *Abu Dhabi United Group* decide expandir e encetar uma estratégia a longo prazo, tornando-se proprietário de um segundo clube, o New York City FC, criando o City Football Group (CFG), passando a gerir ambos os clubes (Chadwick et al., 2023).

De acordo com Chadwick et al. (2023) e Lopes (2023), o *City Football Group* (CFG) é uma empresa multinacional que possui um conglomerado de clubes de futebol, tendo como principal objetivo estabelecer e administrar uma rede de clubes global, sendo

encabeçada pelo *Manchester City*. Atualmente conta com 13 clubes espalhados por 4 continentes.

Desportivamente falando, a rede global de clubes permite ao *City Football Group* fomentar uma situação de economia de escala e criação de sinergias entre os clubes e as marcas, com o intuito de beneficiar cada clube, não só do conhecimento do grupo, mas também das instituições de maior dimensão, como é o caso do *Manchester City*. Outra razão é a possibilidade de explorar novos mercados à procura de talentos, como o sul-americano, e uma maneira de popularizar as suas marcas e levá-las aos 4 cantos do mundo (Lopes, 2023).

Esta ideia de construir uma rede de clubes global partiu de Ferran Soriano, atual CEO do clube de *Manchester City* e antigo diretor financeiro e vice-presidente do *F.C. Barcelona*. Ferran Soriano possui uma visão que advoga a convergência da indústria do futebol e da indústria do entretenimento. Por seu turno, este CEO tem salientado tanto o papel central das novas tecnologias na criação e distribuição do produto desportivo, como a relevância do *merchandising*. Tem vindo a considerar, ainda, os atletas como fontes de entretenimento (Chadwick et al., 2023).

O modelo teve como fundamento o conceito de Disneyficação, tirando direta inspiração no fenómeno de crescimento global da marca *Walt Disney Corporation*. O grande objetivo deste processo assenta na diferenciação do consumo e do *merchandising*, moldando os produtos e experiências para terem o maior alcance possível, possibilitando uma maior simplificação, não só do controlo da marca, mas também da homogeneização da experiência do consumidor. Este modelo é aquele em que o CEO do CFG acredita residir o futuro do futebol (Lopes, 2023).

De uma perspetiva geopolítica, a criação do CFG, por parte do *Abu Dhabi United Group*, surge como um exemplo de como o governo de Abu Dhabi, através da ligação ao grupo desportivo CFG, visou desenvolver a marca do país do ponto de vista reputacional e, em simultâneo, o CFG canalizou os recursos financeiros disponibilizados, de forma a dar origem a uma cadeia de valor que lhe permite reduzir o risco e aumentar a vantagem competitiva face a outros clubes (Chadwick et al., 2023). Ainda nesta ótica, aquando da aquisição do *Sichuan Jiuniu F.C.*, localizado em Chengdu, por parte do CFG, foi

divulgado em simultâneo que a *Etihad Airways* iria aprimorar o *hub* de passageiros no aeroporto de Chengdu (Chadwick et al., 2023).

1.2-Performance Financeira

Depois da sua aquisição por parte do *Abu Dhabi United Group*, é possível afirmar, sem reservas, que se notaram largas melhorias, no que toca às finanças do clube. O Manchester City viu as suas receitas aumentarem nas mais diversas fontes, como as receitas de bilhética, direitos televisivos e comerciais (Lopes, 2023). A jornada do Manchester City para o topo, não só do futebol inglês, mas também mundial, tem sido admirável. Apesar de estar fora do top 5 da *Deloitte Money League*, nos anos de 2019 e 2020, deu o salto para o primeiro lugar em 2021, permanecendo no topo em 2022 (Pardomuan, 2022).

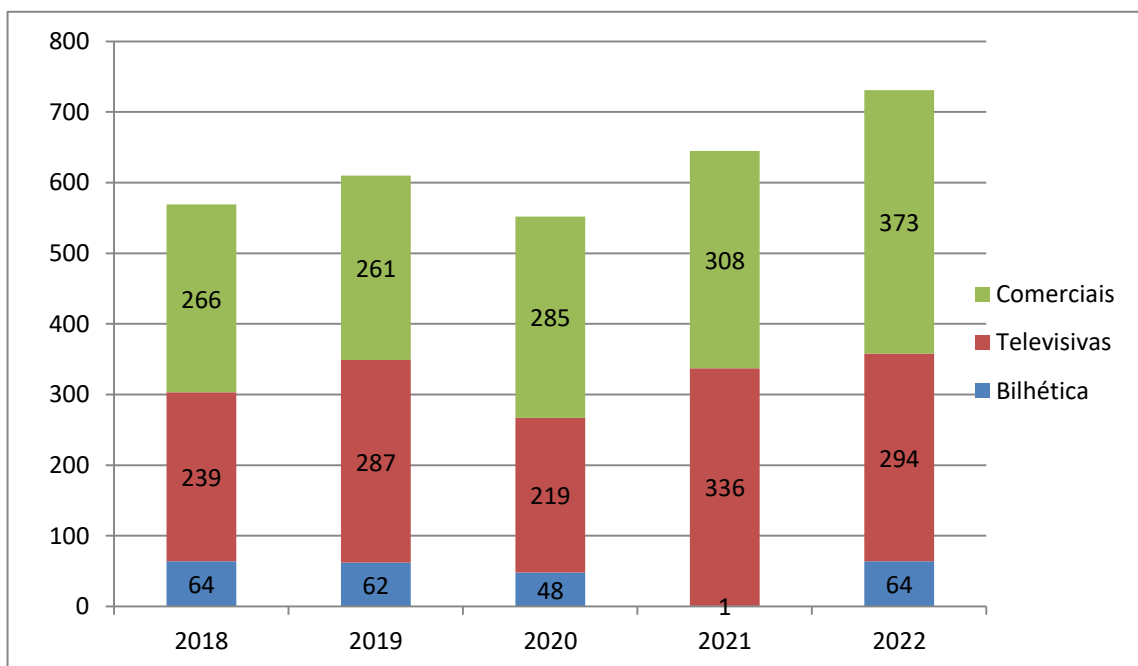


Gráfico 1- Receitas do Manchester City entre os anos de 2018 e 2022

O Manchester City tem apresentado uma subida constante nos valores de receitas nos últimos anos. De 2018 a 2022, o clube apresenta receitas entre 549 e 731 milhões de euros. O seu melhor ano foi o de 2022, onde atingiu o seu recorde de receitas, atingindo os 731 milhões de euros. O clube foi-se mantendo entre a quinta e sexta posição, entre 2018 e

2020, no *ranking* da *Deloitte Money League*, saltando para a primeira posição em 2021 e mantendo-a em 2022 (Deloitte, 2023).

No que toca às receitas de bilhética, o clube apresentou valores pré-pandémicos na casa dos 60 milhões de euros, apresentando médias de espectadores a rondar os 50 mil, de acordo com o Transfermarkt. Devido à pandemia da Covid-19, assistiu-se a uma queda transversal de receitas de bilhética em todos os clubes do futebol mundial, nas épocas 2019/2020 e 2020/2021, devido à interdição dos adeptos ao acesso aos estádios, apresentando valores a rondar o milhão de euros em 2021 (Deloitte, 2023). Contudo, no final da época 2021/2022, o Manchester City apresentava 99% da capacidade nos jogos em casa da *Premier League* (Lopes, 2023).

A participação ininterrupta desde a época 2011/2012 nas competições Europeias por parte do clube ajuda a explicar o aumento ao nível das receitas correspondentes a Direitos Televisivos. Uma das razões do crescimento das receitas foi a sua presença na maior competição europeia de clubes e a que detém maior prestígio internacionalmente, aliado a ótimos índices de *performance* desportiva por parte do clube, atingindo sempre no mínimo os quartos de finais da competição desde 2017/2018, adquirindo o estatuto de finalista vencido em 2020/2021 e culminando na sua vitória em 2022/2023. Outra razão do crescimento das receitas foi a massiva valorização do futebol inglês e os contratos milionários assinados no que toca aos valores correspondentes a direitos televisivos dos clubes da *Premier League*. Aliado ao sucesso europeu, a cultura ganhadora que o clube instaurou dentro de portas na última década também contribuiu largamente para a conquista da 7 *Premier League* e de várias Taças de Inglaterra, Taças da Liga Inglesa e Supertaças Inglesas em pouco mais de 10 anos (Lopes, 2023).

De acordo com a Deloitte (2023), as receitas televisivas do clube apresentam alguma flutuação, apresentando o valor mais baixo, na casa dos 219 milhões de euros, em 2020, e o mais alto em 2021, no valor de 336 milhões. No período pré-pandémico, o ano de 2019 foi o ano em que o clube registou maiores valores, devido à sua forte prestação desportiva interna, coincidindo com a conquista dos 4 troféus do País (Campeonato, Taça da Liga, Taça de Inglaterra e Supertaça). A partir da pandemia, o clube regista o seu maior valor, 336 milhões de euros, em 2021, coincidindo com a sua ida à final da Liga dos

Campeões e a assinatura de contratos milionários para a venda dos direitos de transmissão dos jogos da Premier League.

Na temporada 2021/2022, as receitas comerciais foram as que tiveram maior peso nos cofres do clube, de acordo com a Deloitte (2023). O clube tem apresentado sempre valores acima de 260 milhões de euros, notando-se um crescimento constante a partir de 2020, culminando com o valor mais alto alguma vez registado pelo clube em 2022, no valor de 373 milhões de euros. De acordo com Lopes (2023), o valor apresentado é praticamente 18 vezes superior ao registado na época de aquisição do clube, 2008/2009. O sucesso do clube dentro do campo tem aberto várias portas para oportunidades comerciais, sendo que a contratação de Erling Haaland, em 2022, certamente ajudou na obtenção de receitas comerciais (Deloitte, 2023).

1.2.1-Patrocinadores

No que toca aos patrocínios do clube, ele conta com 38 patrocinadores, 2 oficiais, 27 globais e 10 regionais (Manchester City, 2023). Um dos parceiros oficiais do clube é a marca alemã Puma, que fornece equipamentos para todos os clubes da rede, uniformizando e padronizando a imagem global do CFG. Assinado em 2019, a marca alemã patrocinará o clube durante 10 anos a troco de 760 milhões de euros (76 milhões de euros anuais), sendo o 5º contrato mais lucrativo de sempre na indústria no que toca a fornecedores de equipamentos, afirma Lopes (2023)

O outro parceiro oficial é a companhia aérea dos Emirados Árabes Unidos, *Etihad Airways*. A parceria existe desde 2011 e foi renovada em 2021 para os próximos 10 anos, a troco de 79 milhões de euros anuais, ou seja, 790 milhões de euros na totalidade da duração do contrato. A companhia aérea não só dá nome ao estádio como é a patrocinadora oficial do equipamento do clube. Isto é, o seu nome aparece no centro das camisolas. (De Angelis, 2017; Lopes, 2023) A Etihad Airways é também a patrocinadora oficial de outros clubes do CFG, como o New York FC, o Melbourne City FC e o Mumbai City FC (Chadwick et al., 2023).

São mais seis os acordos comerciais com empresas sediadas nos Emirados Árabes Unidos, traduzindo-se em valores superiores a 100 milhões de euros, mostrando novamente o impacto positivo comercial da rede de clubes do CFG. Ainda no continente

asiático, fazemos ainda referência a outro parceiro global do clube, a multinacional japonesa de automóveis *Nissan*, que detém a participação maioritária de um clube parceiro do CFG, *Yokohama F. Marinos* (Lopes, 2023).

Alguns parceiros globais de renome são a Electronic Arts (EA), da indústria dos videojogos, a fabricante de eletrodomésticos chinesa Midea, a empresa de *software* informático Estadunidense Cisco, a marca de roupa Canadiana Dsquared2, a marca de aparelhos multimédia japonesa Sony, entre outros (Pardomuan, 2022).

1.3-Alcance e estratégia da Marca

No ano de 2023, o Manchester City Football Club viu a sua marca ser considerada pela Brand Finance Football a marca mais valiosa do futebol, tendo sido avaliada por um valor que ronda os 1.5 mil milhões de euros. Tais valores foram alcançados devido ao imenso sucesso desportivo alcançado pelo clube, contando com três conquistas de forma consecutiva e uma inédita conquista da UEFA *Champions League* (Brand Finance Football, 2023).

As conquistas desportivas que o Manchester City tem alcançado são o catalisador para uma série de oportunidades comerciais, fazendo com que o clube apresentasse a maior receita de clubes na temporada 2021/2022, de acordo com a Deloitte (2023). Na época seguinte, o equipamento principal gerou o maior volume de vendas de sempre no clube, sendo expectável que, na atual temporada 2023/2024, esse valor seja ultrapassado, visto que a camisola principal registou uma venda a cada 12 segundos no seu dia de lançamento (Brand Finance Football, 2023).

O Manchester City é a personificação de sucesso dentro de campo e de inovação fora dele. Enquanto tem dominado o futebol inglês, durante mais de uma década, o clube tem procurado aumentar a sua legião de fãs e seguidores nas redes sociais, desenvolvendo e fortalecendo a marca e procurando aumentar as receitas. O City é um clube à escala global, misturando na sua identidade o senso de comunidade com uma faceta inventiva, inovadora e um futebol de alto quilate. O clube tem batido recordes e alcançado metas em todas as áreas (Brand Finance, 2023).

O clube conquistou 5 Premier League, num espaço de 6 épocas, o campeonato mais competitivo na opinião do mundo do futebol. O nível de consistência apresentado pelo clube é um atestado de qualidade da visão do seu projeto desportivo. Na época transata não só conquistaram a Premier League, mas também a UEFA Champions League e a Taça de Inglaterra, alcançando o infame *Treble*. Foi ainda o primeiro clube a atingir a marca dos 100 pontos e a conquistar os 4 troféus nacionais numa só época (Brand Finance, 2023).

1.3.1- Política de transferências

Depois da aquisição de que o Manchester City foi alvo em 2008, foi implementada uma estratégia de investimento na contratação de jogadores, com vista a melhorar a *performance* desportiva do clube. Na primeira época, com os novos donos, mais especificamente em 2008/2009, o Manchester City gastou por volta de 160 milhões de euros, em que a contratação de Robinho, antigo internacional brasileiro, foi a mais sonante. O clube despendeu 43 milhões de Euros (Lopes, 2023).

O clube pretendia apresentar um futebol atacante que apaixonasse os fãs e que se traduzisse em sucesso desportivo e financeiro. No verão de 2010, contratou dois médios, que viriam a ficar para a história do clube, Yaya Touré, ao FC Barcelona, e David Silva, ao Valencia CF, por valores a rondar os 30 milhões de euros, de acordo com o site Transfermarkt. No verão seguinte, contrata aquele que é, atualmente, o melhor marcador da história do clube, Sergio Aguero, ao Club Atlético de Madrid, por 40 milhões de euros. Outro verão, muito importante na história do clube, foi o de 2015, onde contrata um dos melhores médios da atualidade, Kevin de Bruyne, ao VfL Wolfsburg, por 76 milhões de euros e, ainda, o extremo Raheem Sterling ao rival Liverpool, por 63 milhões de euros. Outras contratações importantes, que proporcionaram sucesso desportivo ao clube, foram as de Kyle Walker e Bernardo Silva em 2017, por 52 e 50 milhões de euros respetivamente, Rihad Mahrez, em 2018, por um valor a rondar os 68 milhões de euros, Rodri, em 2019, por 70 milhões e Ruben Dias, em 2020, por 71 milhões de euros (De Angelis, 2017; Transfermarkt, 2023).

O clube continua a investir em talento de classe mundial, mantendo um estilo de jogo, baseado no domínio da posse de bola e num futebol atrativo e atacante. Esta filosofia

de jogo estende-se às camadas jovens, o que tem produzido vários jogadores jovens de topo, capazes de terem uma carreira de sucesso no futebol profissional. A dominância da equipa sénior é igualada pelas equipas jovens do clube, com a conquista de 3 Premier League 2 consecutivas e ainda 3 títulos nacionais de sub-18 também de forma consecutiva (Brand Finance, 2023)

1.3.2- Globalização da marca

O Manchester City optou pela penetração em novos mercados, como o asiático, o sul-americano e o dos EUA. Esta estratégia trouxe ao clube um alto nível de reconhecimento e notoriedade para a marca, permitindo a assinatura de vários contratos de patrocínio com múltiplas empresas, que veem o clube como uma grande oportunidade de negócio devido à sua visibilidade (Cascante, 2021).

A popularidade do Manchester City e o valor da sua marca têm crescido exponencialmente no mercado asiático, nos últimos anos, especialmente no mercado chinês. O país conta com 330 milhões de adeptos de futebol, sendo que metade assiste a jogos da Premier League, proporcionando excelentes oportunidades comerciais ao clube (Chen & Li, 2023). O sucesso desportivo e o estilo de jogo atrativo que o clube pratica inspira milhões de jogadores jovens por todo o continente, que procuram ver futebol atacante e de qualidade (De Angelis, 2017; Zhang et al., 2018).

O Manchester City, dentro da sua estratégia de expansão da marca, tem vindo a participar em digressões de pré-época um pouco por todo o mundo. Entre os verões de 2013 e 2015, o clube visitou a América do Norte, mais precisamente os Estados Unidos da América e o Canadá, visitando St. Louis, Nova Iorque, Kansas, Pittsburgh, Minneapolis, Miami e Toronto, visitaram Durban e Pretoria na África do Sul, em continente Europeu participaram em jogos amigáveis na Escócia, Finlândia e Alemanha, visitaram o continente asiático, participando na Barclays Asia Trophy em Hong Kong, e o continente Australiano (De Angelis, 2017). O clube, nas últimas cinco temporadas, tem mantido a tradição de fazer uma digressão de pré-temporada fora do continente Europeu. Em 2018 e 2022 passou pelo Estados Unidos, em 2019 pela China e, em 2023, o clube teve partidas no Japão e Coreia do Sul (Manchester City, 2023).

1.3.3- Inovação tecnológica e estratégia digital

Os Citizens são os primeiros a inovar nas mais variadas áreas, não só na experiência que os fãs vivenciam, como na tecnologia, no conteúdo multimídia e nos patrocínios. O espírito da modernização tem sido fulcral no crescimento do clube e continuará a ser um dos seus grandes objetivos para os próximos anos (Brand Finance, 2023).

Em 2017, o Manchester City lança a plataforma *Cityzens*, uma plataforma grátis, que permite aos fãs acederm a conteúdo exclusivo produzido pelo clube. Em 2018, o clube participou na série produzida pela Amazon, chamada *All or nothing*, um documentário sobre os bastidores do clube, indo ao encontro da ideia de Soriano de Disneyficação, pois os atletas do clube passaram a ser mais do que futebolistas, assumindo o papel de atores de um programa (Chadwick et al., 2023).

A equipa de *media* do Manchester City é um exemplo a nível mundial. O City Studios, que teve o seu lançamento em 2022, é o departamento do clube que está encarregue do conteúdo digital que o clube publica. Tem um estúdio dentro das instalações de treino do clube (Studio 1) e um no Etihad Stadium (Studio 2). Têm a tarefa de produzir o conteúdo das redes sociais do clube, dos bastidores do dia-a-dia da equipa, da ativação com os parceiros comerciais e dos patrocinadores e ainda conteúdo ao vivo no dia de jogos da equipa (Bickerton,2022). O valor estimado do conteúdo *media* do clube excede os 200 milhões de euros (Brand Finance, 2023).

De acordo com o site *SocialBlade*, o Manchester City conta com 49 milhões de seguidores na rede social Instagram, 49 milhões no Facebook, 17 milhões no Twitter, perto de 7 milhões no Youtube e 2 milhões no TikTok. O site oficial do clube apresenta 13 idiomas diferentes que o utilizador pode escolher, demonstrando a intenção que o clube tem em satisfazer vários públicos-alvo um pouco por todo o mundo (De Angelis, 2017). O programa do clube de cobertura de jogos conta com 1 milhão de espectadores e o seu canal de *YouTube* ocupa a primeira posição na indústria do futebol no que toca a utilizadores ativos. As redes sociais do clube foram também classificadas como as melhores do país e é o sétimo clube do mundo com mais seguidores, valores arrebatadores para um clube que apenas fez a sua primeira aparição nas competições europeias em 2011 (Lopes,2023).

1.3.4- City in the Community

Por último, as responsabilidades sociais do clube para com a cidade de Manchester sempre fizeram parte da sua identidade e são um dos grandes pilares do seu projeto. Fundado em 1986, o City in the Community (CITC) pretende proporcionar um estilo de vida mais saudável aos jovens, tendo programas que privilegiam a saúde física e mental. São vários os projetos de ação social levados a cabo pelo clube, sejam na área da educação, saúde, responsabilidade ambiental e inclusão social, melhorando as vidas de milhares de pessoas na Região de Manchester. As suas iniciativas impactam a vida de 20000 pessoas na área da grande Manchester, dos 2 aos 79 anos de idade (Cascante, 2021).

A CITC sorteia mentalmente um prémio de 2500 libras e camisolas assinadas pelos jogadores. A entrada no sorteio são 5 libras e os valores são revertidos para a instituição de caridade. O clube costuma lançar campanhas de caridade na altura festiva do Natal, ajudando a combater um dos maiores flagelos que assola a cidade de Manchester, a fome natalícia, e oferece a todas as crianças que comparecem numa das suas sessões de treinos abertas ao público durante as férias escolares uma refeição saudável grátis (Cascante, 2021). Em 2023, o clube lança a campanha “The Greatest Season of All”, em que por cada compra feita na loja oficial do clube, o clube doará 5 libras à sua fundação. O clube acrescentará o resto até totalizar a quantia de 75 mil libras (Man City, 2023).

1.3.5- Obras Etihad Stadium

O Manchester City irá encetar, durante os próximos três anos, obras no *Etihad Stadium*, com o intuito de proporcionar a melhor experiência possível aos adeptos. O clube pretende aumentar a capacidade do estádio para 60 mil lugares, construir uma *Fan zone* totalmente coberta, com capacidade para 3 mil pessoas, com uma variedade de restaurantes e bares, uma nova loja do clube, um museu e um hotel com 400 camas (Manchester City, 2023).

2- Real Madrid

2.1- Introdução

O Real Madrid Club de Fútbol foi fundado em 1902, na cidade de Madrid, capital de Espanha. O clube joga no estádio Santiago Bernabéu. Inaugurado em 1947, tem capacidade para 81 mil pessoas.

O clube tem várias alcunhas, como, por exemplo *Los Blancos*, devido à cor do seu equipamento e emblema. Outra muito popular é *Los Merengues*, devido à semelhança que os seus equipamentos apresentam com a sobremesa francesa Merengue. Mais recentemente, o clube começou a ser conhecido como *Los Galacticos*, devido à política de contratações que Florentino Pérez instaurou no clube, a partir do início do séc XXI (De Angelis, 2017).

De uma perspetiva desportiva, o Real Madrid é um dos clubes com mais conquistas no mundo. Desde a sua fundação em 1902, o clube conquistou 35 La Liga (campeonato nacional de Espanha), 20 Taças do Rei, 14 Ligas dos Campeões, 12 Supertaças de Espanha, 5 Mundiais de Clube da FIFA, 3 Taças Intercontinentais e 2 Taças UEFA (Real Madrid, 2023). A FIFA nomeou-o ainda como o melhor clube do século XX, tendo recebido também uma ordem de mérito por parte do mesmo organismo. Por último, foi eleita a melhor instituição desportiva na *Summit Gala* em Nova Iorque, em 2019, que premeia e reconhece pessoas, organizações e empresas que trabalham para melhorar o mundo, através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Baena, 2023).

O Real Madrid é um dos únicos clubes das 5 principais ligas desportivas que não é uma sociedade desportiva. O clube é gerido pelos sócios, sendo uma organização independente, sem fins lucrativos, sem beneficiar financeiramente os seus membros. O seu presidente é democraticamente eleito pelos sócios e estes têm o poder de aprovar orçamentos e dar luz verde ao clube para pedir empréstimos (García, 2021). O presidente do clube é Florentino Pérez, estando na presidência desde 2009.

O Real Madrid mostrou ter total perceção da importância do marketing no futebol e na construção de uma marca global, fazendo-o melhor que ninguém no mundo do futebol (Baena, 2018).

De acordo com a página oficial do clube, o legado do clube está assente em valores que moldaram a organização, dentro e fora de campo: A excelência é uma componente chave em tudo o que o clube faz, quer seja nas *performances* desportivas, ações sociais ou em aspetos institucionais; Pauta-se por uma mentalidade vencedora, moldando a sua atitude em todos os departamentos do seu funcionamento, adotando uma filosofia de trabalho de equipa, fazendo com que todos os membros do clube se sintam em casa e trabalhem para o mesmo; O clube trata com respeito todos os indivíduos, organizações e empresas, respeitando sempre os seus adversários; O Real Madrid é um clube universal, multicultural, lutando sempre contra as desigualdades, que se foca na luta por uma sociedade melhor para os mais vulneráveis, sendo que a solidariedade é um valor que estará sempre no topo das prioridades do clube; por último, o clube acredita piamente no conceito de humildade, procurando melhorar todos os dias, através de muito sacrifício e com muita ética de trabalho.

2.2- Performance Financeira

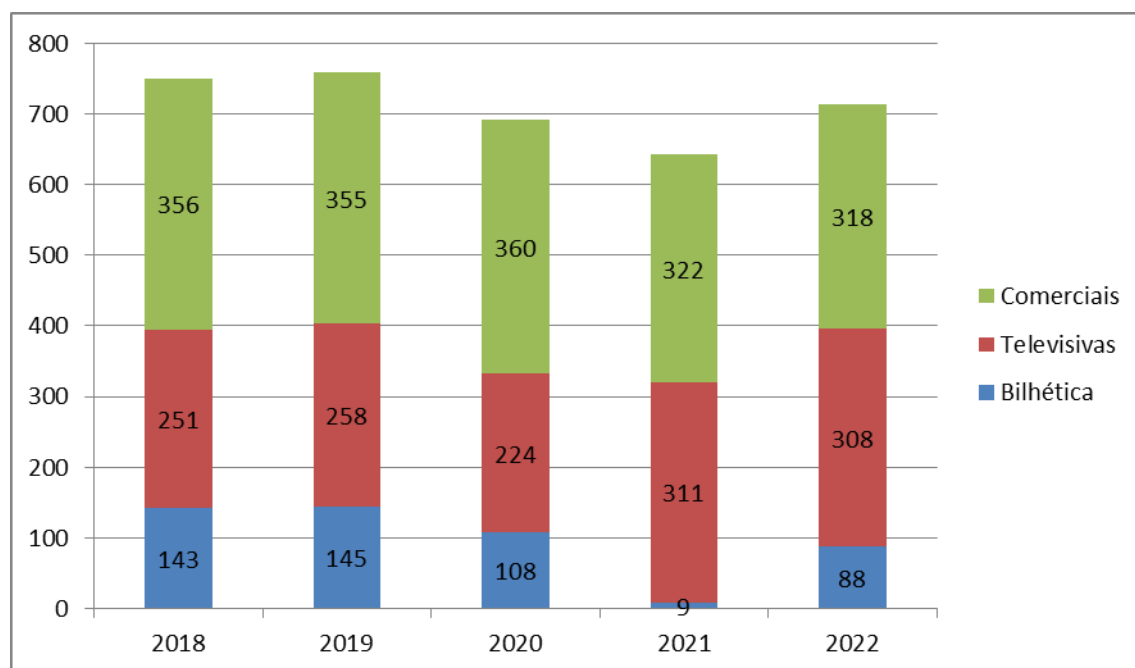


Gráfico 2- Receitas do Real Madrid entre os anos de 2018 e 2022

O Real Madrid é o único clube a estar sempre no Top 3 das últimas 5 edições da *Deloitte Money League*, encontrando-se em 2º lugar na edição de 2023. As receitas do clube têm flutuado entre os 641 e 757 milhões de euros, em 2021 e 2019 respetivamente.

No que toca às receitas de bilhética, o clube apresentou valores na casa dos 140 milhões de euros, entre 2018 e 2019 (143 e 145 milhões respetivamente), em que o clube apresentou uma média acima de 60 mil espectadores em ambos os anos. No ano seguinte, apresentou uma ligeira descida para os 108 milhões de euros, sendo que, devido às restrições impostas pela pandemia, as receitas de bilhética apresentaram mínimos históricos em 2021, registando apenas 9 milhões de euros. Depois das restrições levantadas, o clube conseguiu faturar 88 milhões de euros em 2022 e ter uma média de 56 mil pessoas por jogo no estádio, estando ainda longe de valores pré-pandémicos. Outra razão para este valor são as obras que decorrem atualmente no estádio (Pardomuan, 2022; Deloitte, 2023).

As receitas televisivas tiveram uma flutuação entre os 225 milhões em 2020 e os 310 milhões em 2022, o valor máximo registado pelo clube. O ano de 2020 apresenta um valor mais baixo, devido à fraca prestação na Liga dos Campeões na época 2019/2020, sendo que os valores mais altos registados (308 e 310 milhões em 2021 e 2022 respetivamente) coincidem com a vitória do clube na época 2021/2022 e a chegada às meias-finais quer em 2020/2021 quer em 2022/2023 (Deloitte, 2023). No intervalo de tempo entre 2017/ 2018 e 2022/2023, o clube conquistou ainda duas La Liga, duas Supertaças Europeias, uma Taça do Rei e três Supertaças de Espanha (Transfermarkt, 2023).

As receitas comerciais são as que mais peso têm nas finanças do clube, apresentando sempre valores acima dos 300 milhões de euros, entre 2018 e 2022, havendo uma pequena descida nos anos de 2021 e 2022 para valores a rondar os 320 milhões de euros, ao invés dos valores a rondar os 350 milhões de euros em anos pré-pandémicos (Deloitte, 2023).

2.2.1-Patrocinadores

O Real Madrid tem como patrocinadores oficiais a marca de calçado e produtos desportivos Alemã Adidas e a companhia aérea Emirates. A marca alemã, que produz os

equipamentos do clube, pagará ao clube madrileno um valor mínimo de 110 milhões de euros anuais, podendo atingir os 150 milhões, mediante o número de objetivos alcançados pelo clube. Já a companhia aérea, sediada nos Emirados Árabes Unidos, pagará ao clube para ter o seu logótipo nas camisolas 70 milhões de euros anuais. Outras marcas de renome associadas ao clube são a BMW, Electronic Arts (EA), Adobe, Mahou, Nivea e Zegna. De acordo com a página oficial do clube, são 29 os patrocinadores do clube, 2 principais, 15 globais e 12 regionais.

O Real Madrid pretende trabalhar com marcas de topo, em que ambas as partes partilhem valores semelhantes de liderança, relevância global e apresentem produtos e/ou serviços de qualidade, com o intuito de melhorar a sua imagem internacional. É deveras importante para o clube o alinhamento de valores entre si e as marcas que o patrocinam, pois, ao associar-se com marcas ou empresas controversas, como aconteceu com a casa de apostas Bwin, o clube poderá sofrer danos de imagem e enfraquecer a marca, devido aos efeitos nefastos da cultura de apostas desportivas nas crianças e adolescentes (Ekinci et al., 2022).

2.3- Alcance e estratégia da Marca

De acordo com a *Brand Finance Football*, o Real Madrid tem a 2ª marca mais valiosa do mundo, estando avaliada num valor a rondar o 1,46 mil milhões de euros (Brand Finance, 2023).

O Real Madrid é o epítome, no que toca ao *branding* desportivo, afirma Baena (2023), possuindo um alcance de marca que não se encontra em mais nenhum clube no futebol, tendo sido o primeiro clube a ultrapassar a barreira dos 100 milhões de seguidores nas redes sociais Facebook e Instagram. Foi ainda um dos únicos clubes que conseguiu apresentar lucro na altura pandémica, mostrando que ninguém conseguiu lidar com a crise do COVID-19 como o clube.

O sucesso do clube é, sucintamente, definido no sucesso desportivo e ótimos resultados financeiros. O historial de conquistas futebolísticas tem grande impacto no sucesso comercial do clube e na construção de uma forte imagem de marca, fazendo com que os fãs se tornem muito leais e apaixonados pelo clube (Ekinci et al., 2022).

Devido à imprevisibilidade do desporto, não é garantido que o clube esteja sempre a conquistar troféus. Tendo isto em conta, o clube tentou reduzir o impacto do sucesso desportivo na *performance* financeira e sustentabilidade do clube. Apesar dos 12 anos em que o clube esteve sem ganhar uma competição europeia, esteve sempre capaz de despender grandes quantias nos melhores jogadores, pois existe uma faceta de negócios que trabalha 365 dias por ano em atividades de marketing. A excelente imagem de marca do clube permite que a sua ligação aos fãs se mantenha a níveis elevados, mesmo em alturas de menor fulgor desportivo (Ekinci et al., 2022).

2.3.1-Política de transferências: A era dos Galácticos

São dois os dogmas que se podem associar ao Real Madrid, considera De Angelis (2017), sucesso e popularidade. Vindo desde a década de 50, em que o clube contratou estrelas do futebol internacional, como Alfredo Di Stéfano, Raymond Kopa, Ferenc Puskas, Jose Santamaría e Francisco Gento, conquistando 5 Taças dos Campeões Europeus nessa década. A contratação de estrelas é uma tradição do clube. A estratégia de contratar talento internacional permite que o clube, não só tenha atenção mediática, mas também embaixadores nos países de origem dos jogadores contratados (Ekinci et al., 2022).

Florentino Pérez, no seu primeiro mandato como presidente do clube, decidiu encetar uma política de contratações que consistia na aquisição de jogadores de renome, que trouxessem, não só sucesso desportivo, mas também pessoas ao estádio e novas oportunidades comerciais. Ficou definida a contratação de um galáctico por época, começando, em 2000, com a aquisição do vencedor da bola de ouro desse ano, Luís Figo, capitão de equipa do seu maior rival FC Barcelona por 60 milhões de euros, no verão seguinte seguiu-se Zinedine Zidane por 75 milhões à Juventus, em 2002 foi a vez de Ronaldo ao Inter de Milão por 45 milhões, 2003 fica na memória devido à contratação de David Beckham ao Manchester United por 37,5 milhões de euros, seguindo-se Michael Owen em 2004 por 12 milhões de euros, por último, em 2005, o clube apresenta a chegada de Sérgio Ramos, Júlio Baptista e Robinho por valores a rondar os 25 milhões de euros. Ao todo, a primeira era dos Galácticos do clube resultou num gasto de 524 milhões de euros. Apesar do sucesso comercial, o clube não obteve a glória desportiva que tanto desejava. Após a chegada de David Beckham, o clube venceu apenas uma Liga Espanhola e uma supertaça de Espanha (De Angelis, 2017).

A segunda era dos Galácticos foi ainda mais dispendiosa. Entre 2009 e 2014, o segundo mandato de Florentino Pérez à frente do clube iniciou-se com a contratação mais cara até à data no futebol mundial, com a vinda de Cristiano Ronaldo do Manchester United por 94 milhões de euros. No mesmo verão, deu-se ainda a chegada de Kaká por 65 milhões, Karim Benzema por 35 milhões e Xabi Alonso por 34 milhões. No verão seguinte, chega ao clube Angel Di María por 23 milhões e Mesut Ozil por 15 milhões. Em 2012, dá-se a chegada de Luka Modric por 35 milhões. Em 2013, o clube contrata Gareth Bale por um valor a rondar os 100 milhões de euros e contrata Isco por 30 milhões. Já em 2014, o clube contrata James Rodriguez por 80 milhões de euros e Toni Kroos por 30 milhões. Os valores gastos pelo clube ascendem aos 740 milhões de euros e, somando as duas eras, o clube gasta mais de um bilião de euros. O clube conseguiu conquistar a Liga dos Campeões na época 2013/ 2014, troféu que fugia aos Merengues desde 2002. Contudo, o maior sucesso desportivo veio apenas depois desta segunda vaga de contratações milionárias, sendo, que entre 2009 e 2014, o clube viu o Barcelona ter a melhor fase da sua história em termos desportivos (De Angelis, 2017).

A popularidade do clube cresceu exponencialmente, não só na europa, mas também pelo mundo inteiro. Durante estes anos, não existia nenhum clube que conseguisse competir financeiramente com Los Blancos, a sua política de contratações deu um novo nível de popularidade ao clube, chegando mesmo a países em que o futebol não é o desporto mais popular. A magnitude do clube refletiu-se sempre nas receitas comerciais, quer fosse em venda de *merchandising* ou em patrocínios (De Angelis, 2017).

2.3.2-O mediatismo do clube na globalização da marca

O Real Madrid sempre utilizou o seu mediatismo para promover o seu produto e aproximar-se da sua comunidade de adeptos, desde a criação de um canal de televisão oficial do clube, através da organização de digressões de pré-época, através das redes sociais e transformando meras conferências de imprensa de apresentação de jogadores em eventos cheios de pompa e circunstância (García, 2021).

O clube foi pioneiro no que toca a tornar a apresentação dos seus jogadores em eventos cheios de cobertura mediática e atenção dos fãs, despertando um sentimento de orgulho e grandeza entre eles. A primeira ocasião foi em 2003 com a chegada da

megaestrela David Beckham. Ladeado pela sua mulher, conhecida cantora pop Victoria Beckham, foi transmitido ao vivo a sua chegada ao clube. Mais de 1000 jornalistas marcaram presença e fez várias manchetes no continente asiático, onde o jogador era particularmente popular. O clube seguiu este modelo e fez o mesmo com Cristiano Ronaldo. Transmitido ao vivo pela CNN e Al-Jazeera, foram 80 mil os adeptos que foram ao estádio ver a nova estrela do clube. Estes eventos são um exemplo perfeito de planeamento e relações públicas (García, 2021).

A marca de um clube acaba por depender do impacto da marca dos seus jogadores, e o Real Madrid é o melhor exemplo disso. Ao contratar David Beckham, não só extremamente talentoso futebolisticamente, mas também com um tremendo potencial de marketing, a marca do clube foi crescendo paralelamente à do jogador. A sua bonita aparência, esposa famosa e história de vida fizeram de Beckham um exemplo perfeito para o marketing. Tendo sido mesmo sugerido que o clube contratou Beckham mais para vender camisolas do que para jogar futebol (Guschwan, 2016). De acordo com Seixa (2016), a Forbes em 2003 elegeu Beckham como o terceiro atleta mais valioso do mundo, apenas superado por Michael Jordan e Tiger Woods.

A expansão do clube no mercado Asiático tem sido notória desde o início do século. A aquisição de David Beckham, em 2003, que já era popular lá desde o seu percurso no Manchester United, seguido de uma digressão de pré-época que levou o clube a visitar o Japão, China, Hong Kong e Kuala Lumpur, demonstrando o interesse do clube em estabelecer uma comunidade de fãs em países asiáticos. Mais recentemente, houve uma mudança de horários nos jogos para acomodar os adeptos do outro lado do globo. O *El Clasico*, designação atribuída ao jogo entre Real Madrid e Barcelona, foi jogado à uma da tarde, um horário nunca antes utilizado em Espanha para um jogo deste calibre, pois em Shanghai eram oito da noite (García, 2021).

A segunda era dos Galácticos trouxe também um fenómeno de marketing, Cristiano Ronaldo. Um dos melhores jogadores no mundo, aquando da sua contratação, foi a grande aposta do *branding*, trazendo não só patrocínios, atenção mediática e mais adeptos, mas também sucesso desportivo individual e coletivamente. A magnitude do jogador superou a do clube em certas alturas, sendo que foi o primeiro atleta a atingir a marca dos 200 milhões de seguidores (Seixa, 2016).

2.3.3-Estratégia de Marketing Digital

As redes sociais oferecem várias oportunidades de comunicação e de negócio, e o clube decidiu tornar um dos seus pilares a sua presença nas redes sociais, com o intuito de estar sempre ligado aos seus fãs, criando uma comunidade *online* bem estabelecida. A grande massa adepta do clube está espalhada por todo o mundo e a comunicação em várias línguas ajuda o clube a aproximar-se de todos os seus adeptos (Ekinici et al., 2022).

O Real Madrid fortaleceu a sua ligação com os fãs durante o período pandémico, tornando-se o clube mais seguido nas redes sociais e com maior tráfego no seu site oficial (Baena, 2023). De acordo com o site SocialBlade, o Real Madrid conta com cerca de 150 milhões de seguidores na rede social Instagram, 114 milhões de seguidores no Facebook, cerca de 50 milhões na rede social X, 37 milhões de seguidores no TikTok e 11 milhões de subscritores no YouTube.

O clube esteve particularmente ativo durante o período pandémico. Um estudo, realizado por Baena (2023), chegou à conclusão que as atividades de caridade, levadas a cabo pelo clube, estreitaram e reforçaram a ligação dos fãs com o clube. Mais especificamente, o LaLiga Santander Challenge, em que um jogador de cada clube do campeonato espanhol participaria num torneio de FIFA 20, sendo que o Real Madrid acabou por vencê-lo e doar o prémio de 180 mil euros para a luta contra o COVID-19. O clube acabaria por organizar um torneio no mesmo videojogo, em que os jogadores do plantel competiam uns contra os outros ou contra outros atletas famosos, como foi o caso do piloto de Fórmula 1 Carlos Sainz.

Devido ao cancelamento do desporto ao vivo durante os confinamentos, o clube organizou uma iniciativa, que permitia aos seus fãs tornarem-se jornalistas e fazerem perguntas a um jogador do plantel, uma vez por semana. Todas as semanas, o jogador era diferente, permitindo uma maior aproximação dos fãs aos seus ídolos (Baena, 2023).

O clube ainda encetou uma parceria com a Microsoft, com a missão de aumentar a imersão da experiência que o clube proporciona aos seus fãs, dando-lhes acesso virtual ao estádio e ao conteúdo digital que eles quiserem. Simultaneamente, o clube segmentou os seus fãs e apresenta-lhes ofertas e campanhas consoante as suas preferências. Em 2018, foi

lançado um projeto pioneiro, chamado *Real Madrid Virtual World*, proporcionando uma visita guiada ao estádio (Ekinici et al., 2022).

O extenso uso de informação e de tecnologias de comunicação por parte do clube fez com que conseguisse atrair uma audiência global e transmitir os seus valores com mais eficácia. Desde a sua fundação, o clube procurou atrair grupos de fãs de outras partes da cidade e do país para apoiar o clube. A sua comunidade *online* permite ao clube comunicar melhor com os seus fãs e fortalecer a sua ligação com eles, fazendo com que eles se tornem parte ativa da instituição (Baena, 2018).

2.3.4-Fundação Real Madrid

O Real Madrid tem das fundações mais antigas do desporto. De acordo com Baena (2018), só em Espanha já foram mais de 10 mil pessoas beneficiadas com os projetos desenvolvidos pela fundação, através de 150 escolas de desporto. Pelo mundo inteiro, a fundação já abriu mais de 400 escolas de desporto, em mais de 70 países, ajudando 80 mil pessoas.

A fundação é um dos símbolos do clube e une toda a sua comunidade de adeptos, demonstrando que o clube não apresenta apenas sucesso dentro das 4 linhas, e que tudo é possível de se trabalhar em equipa (Baena, 2018).

O Real Madrid sabe que o seu poder e prestígio deve ser utilizado para combater as desigualdades e as injustiças que afetam os mais vulneráveis, mostrando que não existem fronteiras no que toca a ajudar as comunidades mais frágeis. O clube organiza campos desportivos para as crianças, um pouco por todo o mundo, trabalhando ainda em hospitais e prisões, com imigrantes, pessoas com deficiências motoras e de aprendizagem, entre outras ações sociais. O foco do clube nas atividades de bem-estar social e a sua cooperação com entidades públicas e privadas já ajudou 80 mil pessoas, direta ou indiretamente, nos continentes Europeu, Americano, Africano, no médio Oriente e no Asiático (Baena, 2018).

Paralelamente, a fundação organizou vários leilões durante o confinamento, proporcionando a oportunidade aos fãs de ganhar camisolas dos seus jogadores favoritos. Em colaboração com o conselho superior desportivo espanhol, foi lançada uma iniciativa

que distribuía materiais médicos no combate à pandemia. Graças à colaboração entre as duas instituições, o clube cedeu a sua arena para o armazenamento de material médico. A fundação doou ainda 3 milhões e 600 mil euros para aliviar os efeitos da pandemia. Estas iniciativas foram muito bem recebidas e aplaudidas pela comunidade madridista (Baena, 2023).

Como se pode ver, o conhecimento dos fãs e o seu contributo neste tipo de ações de cariz social ajuda a reforçar a sua ligação e comprometimento com o clube, aumentando o *brand love* (Baena, 2018). O clube está perfeitamente ciente da importância das suas ações e da mensagem que passa e afirma que os seus adeptos devem sentir orgulho da hercúlea batalha que a sua fundação trava com a pobreza e a injustiça (Baena, 2018).

2.3.5-Obras Santiago Bernabéu

O Real Madrid pretende ter o melhor estádio do mundo, segundo o seu presidente Florentino Pérez. Para atingir esse objetivo, o caminho escolhido foi a modernização do antigo e icónico Estádio Santiago Bernabéu. O clube pretende que o seu estádio seja uma referência do século XXI, vanguardista e que proporcione o maior nível de comodidade e segurança aos seus adeptos, sendo apetrechado com a melhor tecnologia do mercado (Real Madrid, 2023).

A capacidade do novo Santiago Bernabéu será aumentada em 3000 lugares, uma melhoria e modernização dos acessos ao estádio e à circulação no mesmo, o centro comercial será demolido e serão construídas novas torres no *Paseo de la Castellana*. Será instalado um painel, que projetará imagens para fora do estádio, uma cobertura retrátil que cobrirá o estádio na sua totalidade, novas áreas VIP, de lazer/restauração e um terraço 360°, novos espaços comerciais em redor do estádio, uma reforma do Tour do estádio e a criação de um museu interativo do clube, a criação de um novo parque de estacionamento subterrâneo e uma reforma da fachada do estádio (Real Madrid, 2023).

2.3.6-Real Madrid Business School

Tendo em conta a estratégia do clube de aumentar a notoriedade da sua marca e a disseminação dos seus valores e ideais, o clube lançou, em 2006, em conjunto com a Universidade Europeia de Madrid, o primeiro mestrado especializado do clube em gestão

desportiva. Forjando parcerias com outras universidades espalhadas pelo mundo, o clube diversificou a sua estratégia e lançou o seu programa em mais de 10 países, obtendo uma significativa vantagem competitiva em relação aos seus rivais (Ekinici et al., 2022).

3-FC Barcelona

3.1- Introdução

O FC Barcelona foi fundado a 29 de Novembro de 1899, na cidade de Barcelona, capital da comunidade autónoma da Catalunha. Os adeptos do FC Barcelona são conhecidos *como Culés ou Blaugranas*, devido às cores oficiais do clube serem o azul e o grená (De Angelis, 2017). O estádio do clube é o icónico Camp Nou. Inaugurado em 1957, apresenta uma capacidade superior a 99 mil lugares, é um dos maiores e mais icónicos lugares do mundo, tornando-se um ponto turístico muito atrativo para a cidade de Barcelona e para os adeptos de futebol (Lopes, 2023).

A forte ligação que o clube tem com a Catalunha vem desde a sua fundação. Apesar de ter sido fortemente condicionada pelo Governo do General Franco, na década de 60, o clube voltaria a reinstaurar o seu vínculo com a cultura e sociedade catalã, forjando uma tensa rivalidade futebolística e com contornos políticos com o Real Madrid. E a sua transformação num dos maiores clubes do mundo deu-se sem nunca desvalorizar e menosprezar a sua identidade catalã, tornando-se no maior expoente da região (Rigo & Torrano, 2013).

O clube sempre teve um legado multicultural, em que muitos dos seus melhores jogadores eram estrangeiros. Alguns dos melhores estrangeiros a atuar pelo clube foram Kubala, Cruyff, Maradona, Romário, Ronaldo Nazário, Rivaldo, Ronaldinho e Messi (Rigo & Torrano, 2013).

O lema do FC Barcelona é “més que un club”, em português “mais que um clube”. Estas palavras são uma reflexão dos seus valores catalães e a posição que o clube tem na indústria do futebol. O clube sofreu uma grande transformação, deixando de ser apenas um clube de futebol para uma multinacional milionária. O atual presidente do clube, Joan Laporta, no seu primeiro mandato como presidente do clube entre 2003 e 2010, afirmou que o clube era mais do que um clube, não só a nível regional, mas também a

nível mundial, demonstrando a ambição de tornar o clube uma marca global, indo ainda ao encontro das palavras imortalizadas no lema do clube (Dincer, 2019).

O Barcelona conquista a sua primeira Liga dos Campeões, na década de 90, com a intitulada *dream team*, com Johan Cruyff. E com o virar de século, o Barcelona tornou-se num dos maiores clubes de Espanha e da Europa, ganhando múltiplos troféus nacionais e internacionais, conseguindo sair da sombra do seu eterno rival Real Madrid, (Seixa, 2016).

Numa altura de menor fulgor do Real Madrid, o Barcelona crescia como clube dentro e fora de campo. A chegada de Ronaldinho Gaúcho foi uma das melhores compras feitas pelo clube nos últimos 20 anos. A sua chegada ao clube iniciou uma das eras mais vitoriosas do clube, traduzindo-se em múltiplos troféus e no crescimento da marca Barça. Essa senda de vitórias continua com a emergência de um dos maiores talentos de todos os tempos do futebol, Lionel Messi. Conquista 34 títulos pelo clube, catapultando-o para o topo do futebol mundial (Seixa, 2016).

Por muitos considerada a melhor equipa de futebol do século XXI, o Barcelona atingiu o seu pico de sucesso, em 2009, quando venceu as seis provas que disputou (Super Taça Espanhola, Campeonato de Espanha, Campeonato Mundial de Clubes, Taça de Espanha, Champions League, Super Taça Europeia) sob a orientação de Joseph Guardiola e alicerçada por vários jogadores catalães, como Puyol, Xavi e Iniesta (Dos Santos, 2013).

O FC Barcelona é o segundo clube mais titulado em Espanha e é um dos 5 clubes mais titulados da Europa. Conta no seu palmarés Internacional com 5 Ligas dos Campeões, 5 Supertaças Europeias, 4 Taças das Taças e 3 Mundiais de Clubes, no que toca aos troféus nacionais, conta com 31 Taças do Rei, 27 Campeonatos de Espanha e 14 Supertaças de Espanha (Transfermarkt, 2023).

Os principais valores do clube, como a ética, o trabalho em equipa, a inovação, a liderança e o respeito, são trabalhados incansavelmente, procurando estabelecer uma cultura organizacional que valorize a identidade do clube e a sua importância para a região da Catalunha (Junior, 2013).

Por fim, o objetivo central do clube é ter um nível de sucesso sustentável, quer no campo quer nas suas finanças, atingindo o topo da indústria do futebol ao fortalecer a sua

marca. O segredo do Barça passa por manter um equilíbrio nas atividades comerciais e de cariz social, transmitindo os bons valores do clube internacionalmente, aproveitando oportunidades de negócio (Dincer, 2019; Ginesta et al., 2020).

3.2-Performance Financeira

O FC Barcelona é um dos clubes mais conhecidos e bem-sucedidos do mundo, estabelecendo uma forte posição financeira ao nível de receitas. Este facto é demonstrado pela sua posição na Deloitte Money League, em que o constante crescimento de receitas fez com que assumisse o topo da classificação em 2019 e 2020, ultrapassando o eterno rival, Real Madrid. Contudo, a pandemia da COVID-19 contribuiu para um declínio na *performance* financeira, descendo para o quarto lugar da Deloitte Money League em 2021 e para o sétimo lugar em 2022. O clube viu-se impedido de realizar as digressões de pré-temporada, de organizar as visitas ao seu estádio e museu e ainda de comercializar os seus produtos oficiais nas lojas físicas do clube (Pardomuan, 2022; Deloitte, 2023; Lopes, 2023).

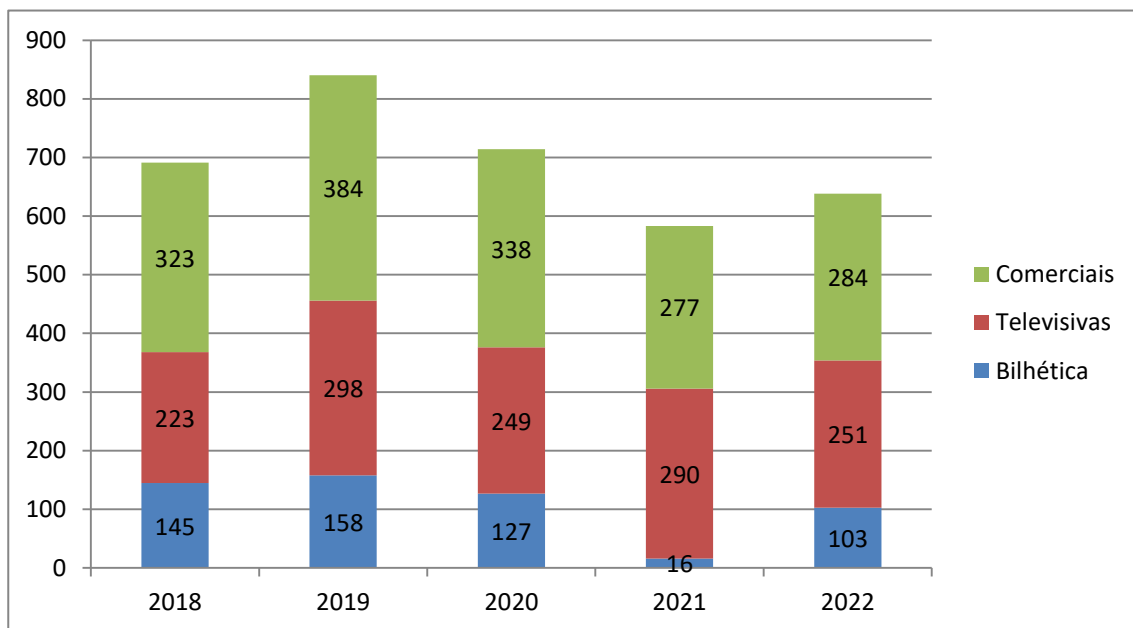


Gráfico 3- Receitas do FC Barcelona entre os anos de 2018 e 2022

O Barcelona, entre 2018 e 2022, apresentou receitas entre os 582 e 841 milhões, demonstrando uma significativa diferença entre os anos pré-pandémicos e pós-pandémicos. Entre 2018 e 2020, o clube apresentou 690 milhões em 2018, 841 em 2019 e 713 em 2020. Com a pandemia a assolar o mundo, o clube apresenta uma grande descida em 2021 em relação aos anos anteriores, registando 582 milhões de euros. Este valor é largamente afetado pelas restrições impostas que não permitiram a ida aos estádios. Em 2022, o clube apresenta um aumento na geração de receita, subindo para a casa dos 638 milhões de euros. Entre os anos de 2018 e 2020, o Barça esteve no top 2 da *Money League* da Deloitte. Contudo, em 2021, o clube desce para a quarta posição, situação que piora em 2022, pois o clube desce novamente na classificação, estando agora no sétimo posto (Deloitte, 2023).

Em termos de receitas de bilhética, o clube foi apresentando valores na casa dos 100 milhões em 4 dos 5 anos, exceto em 2021. O ano em que faturou mais nesse departamento foi em 2019, apresentando 158 milhões de euros, coincidindo com a conquista da La Liga e a chegada às meias-finais da Liga dos Campeões (Deloitte, 2023). A época de 2018/2019 também apresenta uma das melhores médias de espectadores no Camp Nou dos últimos anos, 76 mil espectadores (Transfermarkt, 2023).

As receitas televisivas apresentam valores entre os 223 e os 298 milhões de euros. O valor mais alto foi registado em 2019, que coincide novamente com uma das melhores épocas do clube no intervalo temporal do gráfico da *Deloitte Money League 2023*. O valor mais alto, atingido em 2019, deveu-se à boa prestação do clube nas competições europeias e à conquista do campeonato (Deloitte, 2023).

As receitas comerciais foram as que maior valor geraram para o clube, com exceção do ano de 2021. O clube apresenta valores pré-pandémicos entre os 323 e os 384 milhões de euros, tendo o pico sido em 2019. A partir do período pandémico, o clube não conseguiu ainda atingir a casa dos 300 milhões, registando 277 em 2021 e 284 milhões em 2022, estando ainda a sentir os efeitos da pandemia (Deloitte, 2023).

Apesar de os valores de receita serem deveras impressionantes, a *performance* financeira do Barcelona foi claramente prejudicada pela pandemia da COVID-19. O clube registou perdas de 500 milhões de euros, apesar dos altos valores de receita. Pode-se

atribuir a isto a existência de despesas que não conseguiram ser amortizadas com outras fontes de receitas como as de bilheteira (Pardomuan, 2022).

A principal fonte de despesa do clube tem sido a remuneração dos jogadores do plantel, sendo que o clube chegou a atingir valores na casa dos 500 milhões de euros, como na época 2017/2018. O clube, entre as épocas de 2016/2017 e 2022/2023, gastou 1,2 mil milhões de euros na contratação de jogadores. Para fazer face a esta política vertiginosa de contratações, o presidente do clube recorreu ao endividamento bancário (Lopes, 2023).

Longínqua vai a sua conquista da *UEFA Champions League* na época 2014/2015. O clube nunca mais ganhou a competição, nem sequer chegando a uma final, sendo que a sua melhor prestação foi atingir as meias-finais na época 2018/2019. Nas últimas duas épocas, o clube nem sequer se conseguiu classificar para os oitavos de final da competição, sendo despromovido para a *UEFA Europa League*, onde também não teve grandes prestações, sendo que o melhor que alcançou foram os quartos-de-final. No que toca às provas internas, o clube conquistou a liga na época transata, troféu que lhe escapava desde 2018/2019, e apenas conquistou uma Taça do Rei nas últimas 5 épocas, reforçando o sentimento de crise desportiva que tem assolado o clube. Em tempos, um dos maiores colossos do futebol mundial, passa agora por uma fase de reestruturação financeira que impacta diretamente na sua *performance* desportiva (Lopes, 2023).

3.2.1- Patrocinadores

O portfólio de patrocinadores do FC Barcelona é bastante diversificado. De acordo com o site do clube, são 28 os patrocinadores do clube, dividindo-se em 3 oficiais, 12 globais e 13 regionais.

O clube apresenta como patrocinadores oficiais a Nike, empresa norte-americana, na produção de roupa e calçado, o Spotify, plataforma de *streaming* sueca e ainda a Ambilight TV, mais especificamente a TP Vision, fabricante de televisores e monitores sediada nos Países Baixos.

Em 2016, o clube e a Nike renovaram o seu contrato de patrocínio, sendo que a marca continuará a produzir os equipamentos do clube, a troco de um valor mínimo de 105 milhões de euros, podendo atingir valores de 155 milhões, mediante as variáveis

consagradas no contrato. Já o acordo com a Spotify foi assinado em 2022 e terá o seu logótipo nas camisolas de jogo do clube durante quatro épocas (2022/23 a 2025/2026) e três épocas nos equipamentos de treino (2022/2023 a 2024/2025). Os valores acordados não foram revelados por nenhuma das partes. O serviço de *streaming* adquiriu ainda os *naming rights* do estádio clube, pagando 5 milhões anualmente até ao final das obras no Spotify Camp Nou. Após a sua conclusão, o valor ascenderá para 20 milhões anuais (Forbes, 2023).

Entre os patrocinadores globais, destacam-se a Konami (empresa de videojogos japonesa), Cupra (marca de carros espanhola), Estrella Damm (marca de cerveja catalã), 1xbet (casa de apostas cipriota) e a Allianz (companhia de seguros alemã) (Pardomuan, 2022).

3.3-Alcance e estratégia da Marca

3.3.1-Globalização da Marca FC Barcelona

De acordo com a *Brand Finance Football*, o FC Barcelona é a terceira marca mais valiosa do mundo, estando avaliada num valor a rondar os 1,37 mil milhões de euros (Brand Finance, 2023).

A partir do início do séc. XXI, deram-se os primeiros passos para a globalização da marca *F.C. Barcelona*, afirma Lopes (2023). Seguindo o exemplo do *Manchester United*, pioneiro na assinatura de contratos de patrocínios com marcas multinacionais, como foi o caso da *Vodafone Airtouch*, para ser a patrocinadora principal dos equipamentos da época, a troco de 30 milhões de libras. Outro acordo relevante foi o estabelecido com a equipa da *Major League Baseball* (MLB), *New York Yankees*, com a finalidade de expandir ambas as marcas (Ginesta et al., 2020).

O processo de globalização do clube foi iniciado por Joan Laporta, procurando expandir a marca em mercados internacionais. Os presidentes que lhe seguiram, Sandro Rosell e Josep Maria Bartomeu, seguiram-lhe as pisadas. Nos dias que correm, o clube já percorreu 5 continentes e tem desenvolvido estratégias de crescimento, quer no mercado futebolístico, quer no dos Estados Unidos (Dincer, 2019; Ginesta et al., 2020).

O FC Barcelona procurou então desenvolver a sua presença no mercado internacional, apresentando como pilares da marca o seu estilo de jogo, valores e forte ligação à região da Catalunha. O clube procedeu à criação de várias escolas de futebol espalhadas um pouco por todo o mundo, denominadas de Barça Academy. De acordo com o site oficial do clube, a Barça Academy é uma escola de futebol para a formação de jogadores entre os 6 e 18 anos, transmitindo-lhes os valores que são o alicerce do clube, procurando seguir e replicar o modelo de jogo estabelecido pelo clube. Pretende expandir o alcance da marca do clube e transmitir a sua filosofia e valores com o resto do mundo. As academias apresentam um modelo baseado na metodologia do clube, indo das camadas jovens à equipa principal, transmitindo valores indispensáveis, como o respeito, a humildade, ambição, uma forte ética de trabalho e o valor do trabalho em equipa. O clube tem conseguido levar a sua marca a países, como os Estados Unidos, Brasil, Tailândia, China, Japão, Marrocos, Suíça, Quirguistão, Singapura, entre outros (Ginesta & San Eugénio, 2014; Lopes, 2023).

Na presidência de Sandro Rosell, entre 2010 e 2014, e de Josep Maria Bartomeu, entre 2014 e 2020, procedeu-se a uma mudança de paradigma dentro da organização, no que toca à sua estratégia comercial, procurando ativamente um aumento dos fluxos de receita. O primeiro grande acordo foi assinado com o país Qatar, mais propriamente com o *Qatar Sports Investment e a Qatar Airways*. O primeiro, via *Qatar Foundation*, patrocinou as camisolas do clube nas épocas 2011-2012 e 2012-2013, enquanto a companhia aérea do Qatar patrocinou o clube das épocas 2013-a 2016-2017, a troco de 35 milhões de euros anuais. A partir da época 2017-2018, o clube passou a ser patrocinado pela *Rakuten*, um *Marketplace online* japonês, em que foi negociado um contrato de 5 anos fixado em 55 milhões de euros por época. A administração orquestrou um plano de parceiros regionais em várias regiões do globo, para que não haja competição com os patrocinadores oficiais e com o intuito de alargar o grupo de parceiros comerciais (Ginesta & San Eugenio, 2014; Ginesta et al., 2020; Lopes, 2023).

O clube percebeu as potencialidades que os Estados Unidos apresentavam, não só devido ao crescimento do interesse futebolístico, mas também devido às oportunidades de negócio que o país proporciona. Em 2003, apareceu, pela primeira vez, em solo norte-

americano e, em 2005, no continente asiático, passando pela China, Coreia do Sul e Japão (Dincer, 2019).

O mercado norte-americano era muito importante para o clube, e antes da abertura de uma sede do clube em Nova Iorque, o FC Barcelona tentou tornar-se proprietário de uma equipa da *Major League Soccer* (MLS), o campeonato principal de futebol do país. Em 2009, o clube e a MLS rejeitaram a candidatura de Miami no processo de expansão da MLS, devido à incerteza causada pela recessão económica que assolou os Estados Unidos (Lopes, 2023).

O clube procurou atrair as empresas norte-americanas para se tornarem patrocinadoras do clube. As estratégias de obtenção de patrocinadores não se limitaram a patrocinadores globais, procurando também patrocinadores regionais, não só nos Estados Unidos, mas também noutras regiões do globo. Para alcançar sucesso global, deve-se diversificar o portfólio de patrocinadores geograficamente. Atualmente, algumas das empresas americanas que patrocinam o clube são a marca de bebidas Prime, a marca de roupa Nike e a Travel Leisure + GO (Dincer, 2019).

Em 2016, o clube abre um escritório em Nova Iorque, com a função de gerir as atividades comerciais nessa área. Três anos antes, o clube fez o mesmo em Hong Kong. O clube também organizou eventos sociais, como um jantar do 10º aniversário do seu acordo com a UNICEF no dia da abertura do escritório em Nova Iorque, obtendo uma grande cobertura mediática da imprensa Norte-Americana (Dincer, 2019; Ginesta et al., 2020).

O Barcelona também utiliza as pré-temporadas para fazer digressões um pouco por todo o mundo, proporcionando aos fãs do clube a oportunidade de verem os seus ídolos ao vivo. Entre 2012 e 2015, o clube visitou cidades, como Hamburgo, Paris, Gotemburgo, Nice, Genebra, Munique, Gdansk, entre outras; dirigiu-se ao continente asiático, visitando Bangucoque e Kuala Lumpur e ainda a América do Norte, mais especificamente os Estados Unidos (De Angelis, 2017). Nas últimas duas épocas, o clube tem feito jogos de preparação nos Estados Unidos.

3.3.2- La Masia

Na vertente desportiva, a cultura organizacional do clube é difundida na academia do clube, conhecida por La Masia (Junior, 2013).

La Masia foi uma instalação localizada ao lado do Camp Nou. Funcionou desde 1979 a 2011 como residência e centro desportivo de formação dos jovens, que militavam as equipas da formação do clube catalão. A 30 de Junho de 2011, a estrutura de La Masia foi transferida para La Nueva Masia. Localizada na cidade desportiva Joan Gamper, La Nueva Masia tem como objetivo transformar os seus jovens em atletas de elite, não só desportivamente, mas intelectualmente. O sucesso da filosofia do clube ficou patenteado em vários momentos históricos do futebol, como, por exemplo, em 2010, em que os três finalistas da Bola de Ouro da FIFA, Lionel Messi, Andrés Iniesta e Xavi Hernández eram atletas formados em La Masia. No mesmo ano, aquando da conquista do primeiro mundial de futebol por parte da seleção espanhola, eram 8 os jogadores formados no clube na comitiva (Junior, 2014).

A filosofia difundida na formação do clube é baseada nos ensinamentos de Johan Cruyff, ex-jogador e ex-treinador do clube, num estilo de jogo famosamente apelidado de *tiki-taka*, que consiste na posse de bola, passes curtos e constante movimentação dos seus jogadores. Fora de campo, era ensinado, nas salas de aulas, os valores da comunidade catalã e o que ela representa (Junior, 2014).

No plantel da equipa principal da época 2023/2024, a influência de *La Masia* continua prevalecente. Para além de o clube ser orientado por um dos maiores expoentes da sua academia, Xavi Hernández, o plantel conta com nomes, como Sergi Roberto, Oriol Romeu, Pablo Gavi, Lamine Yamal, Marc Guiu, Alex Baldé, Inaki Pena e Fermín Lopez.

3.3.3-A Fundação Barça e o acordo com a UNICEF

Em 1994, o clube criou a Fundação Barça, que é considerada uma das instituições de caridade mais importantes ligadas ao futebol (De Angelis, 2017; Webb et al., 2023). A Barça Foundation, a instituição de caridade do clube, foi fundada em 1994. No ano de 2023, a fundação conta com mais de 528 mil beneficiários espalhados por 17 países. A sua estratégia de trabalho apresenta 3 pilares: a missão da fundação, que consiste em melhorar a qualidade dos jovens mais desfavorecidos através da educação, de um estilo de vida saudável e do desporto, lutando por uma maior inclusão social e equidade; a sua visão, que

é a de ser a organização de caridade desportiva mais importante do mundo; e a transmissão dos seus valores, que assentam no trabalho de equipa, ambição, respeito e humildade. O clube reverte 0,7% das suas receitas para a fundação e os jogadores revertem 0,5% do seu salário (FC Barcelona, 2023).

Decorria o ano de 2006, o FC Barcelona e o Fundo das Nações Unidas para a Infância, mais conhecido por UNICEF, chegaram a acordo para a instituição patrocinar o clube no que toca às camisolas oficiais do clube. O clube decidiu doar à instituição de caridade 1,5 milhões de euros, para utilizar o logo em todos os produtos oficiais do clube. Em 2016, o clube aumentou a quantia alocada para 2 milhões de euros (Dincer, 2019; Webb et al., 2023).

O FC Barcelona, a partir de julho de 2022, terá o logo da UNHCR (Alto comissariado das Nações Unidas para os Refugiados) nas camisolas das equipas principais femininas e masculinas, aparecendo nas costas da camisola debaixo do número dos atletas. A parceria funcionará durante as próximas quatro temporadas de futebol e é uma colaboração entre a UNHCR, o comité Espanhol da UNHCR, Barcelona FC e a Fundação Barcelona FC. O seu objetivo é aproximar os adeptos de futebol da temática dos refugiados. A fundação do clube fornecerá 400 mil euros por temporada para projetos da UNHCR na Colômbia, Uganda, Malásia e Turquia e ainda doações no valor de 100 mil euros em equipamento desportivo do clube (FC Barcelona, 2023).

Esta decisão de o clube pagar a um patrocinador, ao invés de utilizar esses tipos de acordo para gerar receitas, demonstra que os valores sociais e a ajuda de causas nobres são uma prioridade para o clube instituição e um dos grandes pilares da sua identidade, mostrando ao mundo do futebol a importância dos projetos de cariz social para a instituição (Dincer, 2019; Web et al., 2023).

3.3.4-Estratégia de marketing digital

O clube é o segundo mais seguido nas redes sociais, apresentando um valor a rondar os 331 milhões de seguidores. Este número amplia o seu alcance global e possibilita uma ligação com os fãs espalhados pelo mundo (Lopes, 2023). Mais detalhadamente, e de acordo com o *site* Socialblade, o clube apresenta 124 milhões de seguidores no Instagram,

113 milhões de seguidores no Facebook, 48 milhões de seguidores na rede social X, 31 milhões de seguidores do TikTok e 16 milhões de assinantes no Youtube.

De acordo com o *site* oficial do clube, a estratégia de marketing digital do clube passa por um modelo *fan-centric*, criando um ecossistema que engloba os produtos oficiais, os serviços e o conteúdo digital. São três as áreas de ação desta estratégia: a continuação do crescimento da audiência global do clube e a produção de conteúdo adaptado aos seus fãs e elevando plataformas como o Barça e-sports para atrair um público mais jovem; a segunda passa pela criação de conteúdo único e interessante e a obtenção de informação com o intuito de conhecer melhor a sua comunidade de fãs e o que eles apreciam mais; por último, a criação de um ecossistema de produtos digitais e serviços do clube, com a criação de um novo programa que recompensa a lealdade dos fãs, denominado “culers”, a criação de um *e-commerce* e inovações na compra de bilhetes.

O Barça Studios é o departamento que cria, produz e comercializa todo o conteúdo digital e audiovisual do clube, onde se insere o canal do clube BarçaTV, a plataforma de streaming Barça TV+ e as redes sociais do clube. Em Agosto de 2022, o clube vendeu 49% do Barça Studios às empresas Orpheus e Socios.com, em que cada empresa ficou com 24.5%, por um valor que supera os 200 milhões de euros (Dinheiro Vivo, 2023; Sport, 2023).

3.3.5- Espai Barça

O Espai Barça é um projeto de requalificação urbano das infraestruturas do clube na urbanização do distrito de Les Corts e do estádio Johan Cruyff na cidade desportiva Joan Gamper. Começando pelas obras em Les Corts, o Camp Nou é alvo de obras profundas, em que o clube irá aumentar a sua capacidade para 105 mil pessoas, procedendo a uma renovação do pavilhão usado pelas modalidades do clube, Palau Blaugrana, aumentando a sua capacidade e tornando-o viável para eventos não desportivos, como concertos. Salienta-se, ainda, a criação do Campus Barça, um espaço verde desenhado para o convívio dos adeptos, que terá atividades desportivas, zonas de diversão para os mais novos e áreas de lazer. O Estádio Johan Cruyff será também alvo de obras, com a missão de o modernizar (FC Barcelona, 2023).

O FC Barcelona fechou o financiamento do Espai Barça por uma verba a rondar os 1.450 milhões de euros. O clube estima que as receitas anuais do Spotify Camp Nou possam chegar aos 247 milhões de euros (Mais futebol, 2023).

Capítulo V- Conclusão

Chegando agora ao último momento da minha dissertação, é importante tecer algumas conclusões.

Ao longo desta investigação, e através da mais diversa literatura académica, conseguiu-se observar a importância que o marketing ganhou na indústria do futebol, e como a sua incorporação foi fundamental, não só na maneira como o produto desportivo é feito e distribuído, mas também nas estratégias de gestão do clube. A utilização do marketing desportivo e o crescimento do ramo do marketing digital proporcionaram várias ferramentas, que estão agora ao dispor dos clubes, não só para promoverem a sua equipa e criarem uma ligação bidirecional com a sua comunidade de adeptos, mas também para crescerem financeiramente.

A contínua valorização e maior preponderância das marcas no futebol faz com que o desporto gere mais atenção mediática e oportunidades comerciais, não só aos clubes, mas também às entidades organizadoras das competições onde participam. A criação de valor para a marca adquire uma preponderância capital na sustentabilidade do desporto e dos clubes, permitindo-lhes proporcionar um melhor produto e serviço aos seus consumidores.

Centrando-nos agora nos clubes desportivos, que foram alvo da nossa análise comparativa nesta dissertação, estes clubes são alvo de *benchmarking*, não só em termos de gestão financeira e desportiva, mas também no que toca à promoção da sua marca e das suas estratégias de marketing. São clubes pioneiros em várias áreas e com altos níveis de sucesso desportivo e financeiro. Através da análise que efetuámos, lográmos retirar várias conclusões sobre os três clubes: Manchester City, Real Madrid e FC Barcelona.

O Manchester City foi o clube que mais cresceu nos últimos 15 anos, dentro e fora de campo. Até à sua aquisição, em 2008, as classificações do clube, na Premier League no século XXI, variaram entre o 8º lugar em 2004/2005 e o 16º em 2003/2004, mostrando uma clara oscilação e demonstrando a mediocridade que estava associada às prestações desportivas, estando também numa situação financeira precária, devido à congelação de bens do seu dono Thaskin Shinawatra.

De 2008 para a frente, o clube conquista 21 troféus, incluindo o expoente máximo do futebol de clubes no continente europeu e, quiçá, mundial, a UEFA Champions League. A injeção financeira, feita pelo *Sheik Mansour*, e a criação da rede de clubes City Football Group, que o clube encabeça, fez com que o clube atingisse o topo do futebol, dentro e fora de campo, encabeçando os estudos da Deloitte e da Brand Finance, no que toca ao nível de receitas e de valor da marca, respetivamente.

A rede de clubes, das quais é líder, e o seu massivo sucesso desportivo permitiu ao Manchester City tornar-se num dos clubes mais conhecidos internacionalmente, abrindo as portas aos melhores acordos comerciais da indústria e permitindo um maior grau de visibilidade no mercado internacional.

A sua proximidade com a sua comunidade de Manchester é muito grande e está no ADN do clube desde a sua fundação. A sua política de contratações milionária transformou o clube num candidato crónico em todas as competições que participa, apresentando um futebol atacante e apaixonante sob a batuta de Pep Guardiola. O seu estúdio topo de gama é único a nível mundial, possibilitando ao clube a criação de imenso conteúdo digital único e diversificado, aproximando os fãs dos jogadores, indo ao encontro da ideia de *Disneyficação* implementada pelo seu CEO, Ferran Soriano.

Aliando ao que foi mencionado nos parágrafos anteriores, a enorme capacidade financeira do clube, tendo em conta o vasto portfólio de patrocinadores e os altos valores de receita, fez com que o clube seja eleito a marca de futebol mais valiosa da *Brand Finance* e o com mais receitas a nível mundial, de acordo com a *Deloitte*. O clube tornou-se um dos gigantes do futebol mundial e continuará no topo por muitos mais anos.

O Real Madrid é o maior clube de futebol do mundo, o mais conhecido e o com mais fãs espalhados pelos quatro cantos do globo. Quando se pensa num clube de futebol, o Real Madrid é a primeira ou das primeiras associações que as pessoas fazem ao futebol, tamanha é a sua grandeza e relevância no desporto.

Nenhum clube se publicitou e utilizou o mediatismo tão bem como os *Merengues*. A sua caminhada, para se tornar o maior clube do futebol mundial, deu-se muito por culpa do processo de globalização da sua marca. A sua cultura vencedora e as eras dos Galácticos trouxeram dinheiro e fama para o clube, tornando-o muito apetecível, não só

para os melhores jogadores, mas também para as marcas de topo. A vinda de jogadores, como Beckham, Ronaldo, Zidane, Cristiano Ronaldo, Kaká, Benzema, Kroos, Modric, entre outros, abriram as portas do clube para um vasto número de oportunidades comerciais, expandido a sua marca em mercados emergentes, como o Asiático e Norte-Americano, de forma muito eficiente, recheado não só de milhões de fãs, mas também de oportunidades de negócio. Tudo isto proporcionou vários títulos dentro das quatro linhas e o estatuto de um dos gigantes, não só do futebol, mas também do desporto mundial.

O clube encontra-se constantemente no topo das listas dos clubes com maiores fontes de receitas e valor de marca, estando em segundo lugar, não só na lista da *Deloitte*, mas também na da *Brand Finance*. A sua preocupação em ligar-se aos seus adeptos através das plataformas digitais, como as redes sociais, demonstram uma visão moderna do futebol e da sua gestão e estratégias de marketing. A sua fundação continua a ajudar milhares de crianças a ter um estilo de vida mais saudável e a incorporar o desporto no seu dia-a-dia.

Resumidamente, o grande portfólio de negócios e parceiros comerciais fazem com que o clube tenha uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, permitindo-lhe sucesso desportivo e financeiro.

O Futbol Club de Barcelona é sinónimo de grandeza e sucesso desportivo, repleto de história e importância, quer no plano desportivo, quer no sociopolítico catalão e espanhol. O clube é o expoente máximo da região autónoma da Catalunha e usa, orgulhosamente, as suas cores e engloba na sua identidade essa irreverência e orgulho catalão.

O seu slogan *més que un club* descreve o objetivo do clube na perfeição. O Barcelona é mais do que um clube, é uma marca mundialmente conhecida, com valores únicos que têm vindo a ser recriados um pouco por todo o mundo, no que toca ao panorama futebolístico.

A sua ligação de largos anos com a UNICEF diz muito da sua identidade e cultura de ajuda humanitária, apoiando não só as pessoas da sua comunidade, mas também vários milhares de pessoas desfavorecidas, permitindo-as ter uma melhor educação e incorporar o desporto nas suas vidas, como forma de ambicionarem ter uma vida melhor.

Desportivamente falando, o clube começa a ter maior visibilidade, na década de 90, com a conquista da sua primeira Liga dos Campeões, sob a batuta de *Johan Cruyff*, não só uma lenda do clube e do futebol mundial, mas também o grande responsável pela nova cultura organizacional e futebolística do clube, que é das mais conhecidas a nível mundial. No século XXI, o clube atinge o topo do futebol Mundial, conquistando todos os troféus possíveis, sendo que o Barcelona de 2008/2009 é, muito provavelmente, a melhor equipa da história do futebol em termos de troféus, conquistando 6 troféus e apresentando um elenco maioritariamente composto por jogadores da sua famosa *La Masia*, espinha dorsal, não só do clube, mas também da Seleção Espanhola, que ganha dois campeonatos europeus, seguidos com um mundial pelo meio. *La Masia* é uma das suas grandes armas, formando jogadores de elite e preocupando-se em formar homens.

O seu processo de internacionalização, concomitante ao do seu eterno rival Real Madrid, deu-se no início do século XXI, aumentando o valor da sua marca e a importância do clube no panorama desportivo mundial. O clube é das instituições desportivas mais conhecidas mundialmente, o que muito se deve à sua forte estratégia de internacionalização, especialmente no mercado norte-americano, trazendo para o clube várias parcerias comerciais estratégicas, que permitiram ao clube, não só crescer financeiramente, mas também em termos de magnitude.

O clube atravessa uma grave situação financeira, nos últimos anos, devido a uma má gestão, ficando isto patente com o 7º lugar na classificação da *Deloitte Money League 2023*, mantendo mesmo assim um lugar no pódio na lista da *Brand Finance*, graças ao sucesso da sua estratégia de marketing e de internacionalização da sua marca.

Em síntese, os três clubes analisados apresentam marcas bem estabelecidas na indústria desportiva, pautando-se por um nível de sucesso desportivo e comercial. A ambição destes clubes em aumentar constantemente o valor da sua marca, através de uma busca incessante de inovação e modernização, faz com que possuam as marcas mais valiosas do mundo do futebol.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Value: Capitalization on the Value of a Brand Name*. The Free Press, Nova Iorque.
- Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2017). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Abeza, G., O'Reilly, N., Sanderson, J., & Frederick, E. (2021). *Social media in sport: Theory and practice*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Abosag, I., Roper, S. & Hind, D. (2010). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing* (46), 9, 1233-1251.
- Ahuvia, C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184.
- Aichner, T (2019). Football clubs' social media use and user engagement, *Marketing Intelligence & Planning*. 1-17.
- Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30, 258-266.
- Al-Haddad, A. (2019). Social identification, brand image and customer satisfaction as determinants of brand love. In *Creative business and social innovations for a sustainable future* (pp. 255–262). Springer.
- Almeida, A. (2014). *A importância do envolvimento no Marketing Tribal: O caso dos One Direction*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ambler, T. (2004). *The new dominant logic of marketing: Views of the elephant*. London Business School. Working Paper, (4), 1-15.
- Ambler, T., Styles, C. (1997). *Marketing in the modern world: networks of silk*. London.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago.
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413-438.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 58, 53-66.

- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., Synowka, D., & Clark, J. S. (2012). Consumption and meanings of the team licensed merchandise. *International Journal Sport Management and Marketing*, 12(1/2), 93-110.
- Araújo, M. (2022). *O Efeitos da qualidade da relação, comunicação e engajamento no Instagram nos comportamentos de consumo de adeptos de futebol: O caso Sport Lisboa e Benfica*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.
- Arigil, C. & Pennazio, V. (2011), *Brand Equity in Team Sports - The FC København case study*, Marketing Communications Management, Copenhagen Business School;
- Arroteia, N. (2005), *Comunicação ao Encontro Regional de Marketing-DEGEI; O Marketing no Desporto – processos de valorização da marca*.
- Atilgan, E., Aksoy, S. e Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: a verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 237-248.
- Aureliano-Silva, L., Spers, E.E., Lodhi, R.N. & Pattanayak, M. (2022). Who loves to forgive? The mediator mechanism of service recovery between brand love, brand trust and purchase intention in the context of food-delivery app. *British Food Journal*. 124(12), 4686-4700.
- Bacha, H. (2022). *O mercado de futebol como ferramenta de marketing esportivo para o crescimento da Red Bull e seus clubes adquiridos*. Monografia. Faculdade Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- Baek, T. H., Kim, J., & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology & Marketing*, 27(7), 662-678.
- Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: the Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 1-32.
- Baena, V. (2023). The Importance of Social Identification through Digital Marketing to Cultivate Emotional Attachment towards the Brand: Evidence from the Real Madrid, F.C. *International Journal of Marketing Communication and New Media*, Special Issue, 56-76.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Bairrada, C. M. (2015). *Determinantes e consequências do amor pela marca: um estudo empírico*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- Balliauw, M., Onghena, E. & Mulkens, S. (2020). Identifying factors affecting the value of advertisements on football clubs' and players' social media: a discrete choice analysis. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1-25.
- Ballouli, K., & Hutchinson, M. (2010). *Digital-branding and social-media strategies for professional athletes, sports teams, and leagues: An interview with Digital Royalty's Amy Martin*. *International journal of sport communication*, 3(4), 395-401.
- Barata, S. (2005). *A exploração da marca no marketing do desporto: o caso da marca Benfica*. Dissertação de Mestrado de Marketing, ISEG.
- Barbosa, A. (2016). *O Amor à Marca Futebol Clube do Porto: Os seus antecedentes e consequências*. *Dissertação de Mestrado*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(1), 1-16.
- 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.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *Business of Sport Management*. Pearson Education, Limited.
- Bellizzi, J. A., & Hite, R. E. (1992). Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood. *Psychology and Marketing*, 9(5), 347-63.
- Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two Studies of Consequences and Actionable Antecedents of Brand Love. *Journal of Brand Management*, 17, 504-518.
- Bickerton, J. (2022, 14 de Dezembro). *Behind-the-scenes at Manchester City's in-house facility, Studio 1*. Sport Broadcast. <https://www.broadcastnow.co.uk/production/behind-the-scenes-at-manchester-citys-in-house-facility-studio-1/5177456.article>
- Bigne, E., Andreu, L., Perez, C., & Ruiz, C. (2020). Brand love is all around: Loyalty behaviour, active and passive social media users. *Current Issues in Tourism*, 23(13), 1613-1630.
- Blumrodt, J., Bryson, D. & Flanagan, J. (2012). «European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity». *Journal of Consumer Marketing*, 29, (7), 482-493.

- Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
- Boehmer, J. (2016). Does the game really change? How students consume mediated sports in the age of social media. *Communication and Sport*, 4(4), 460-483.
- Borges de Oliveira, C. (2013). *Plano de Marketing e comunicação do Botafogo de Futebol e Regatas: Um estudo de caso*. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Borges, F. (2019). Soccer Clubs as Media Organizations: A Case Study of Benfica TV and PSG TV. *International Journal of Sport Communication* (12), 275–294.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brand Finance (2023). *Most Valuable European Football Brands 2023*. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-50-2023-full-report.pdf>
- Branscombe, D., Nyla, R., & Wann, D. (1991). The positive social and self-concept consequences of sports team identification. *Journal of Sports and Social Issues*, 15(2), 115-127.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. L. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Broom, G., & Sha, B.-L. (2013). Defining Public Relations Problems. In G. Broom & B.-L. Sha (Eds.), *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (pp. 262-286). England: Prentice-Hall
- Brown, A. (2008). 'Our club, our rules': Fan communities at FC United of Manchester. *Soccer & Society*, 9(3), 346–358.
- Bühler, A., Nufer, G., & Rennhak, C. (2006). *The nature of sports marketing*. Reutlingen University, ESB Business School.
- Butterworth, Michael. (2021). *Communication and Sport* (Volume 28). Germany: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. São Paulo: Bookman
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79-89.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.
- Carvalho, F. (2020). *Marketing Tribal: O impacto da Identificação com a equipa no comportamento do consumidor de futebol*. Dissertação de Mestrado. Instituto Português de Administração e Marketing, Lisboa.
- Cascante, R. H (2021). *Marketing Plan Manchester City*. Bachelor Degree's Final Project. Universitat Jaume I.
- Cayolla, R., & Loureiro, S. M. C. (2014). Fans club brand relationship: Football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82-97.
- Chadwick, S., Burton, N., Widdop, P., & Bond, A. J. (2023). Networks, strategy and sport: the case of City Football Group. *Journal of Strategy and Management*, 1-30.
- Chanville, M. (2012). *Digital Marketing: Don't Miss the forest for the Trees*. Kearney Ed.
- Chen, Y. & Li, Z. (2023). Study on the Economic Development of Premier League under SWOT Analysis-Taking Manchester City Football Club as an Example. ICEDBC 2023. AEBMR 258. *Atlantis Press*. 245-254.
- Cirillo, N., & Cantone, L. (2015). Consumer-brand relationship. The case of football fandom. *Proceedings International Marketing Trends Conference, 2015 (1-17)*.
- Clifton, R., & Simmons, J. (2003). *Brands and branding* (1ª Edição). Londres: Profile Books Ltd.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). *Brand equity, Brand Preference, and Purchase Intent*. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.
- Consoli, D., & Musso, F. (2010). Marketing 2.0: A new marketing strategy. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 4(2), 315-325.
- Consoli, D., & Musso, F. (2010). Marketing 2.0: A new marketing strategy. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 4(2), 315-325.
- Coomber, S. (2002). *Branding*. United Kingdom: Capstone Publishing.
- Coombs, T. W., & Harker, J. L. (2021). *Strategic Sport Communication: Traditional and Transmedia Strategies for a Global Sports Market*. New York: Routledge.

- Cova, B., & Cova, V. (2002). Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(4), 595-620.
- Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.
- Cristodoulides, G., & De Chernatony, L. (2004). Dimensionalising on-and off line brands’ composite equity. *The Journal of Product and Brand Management*, 13(3), 168-179.
- Cruz, J. M., Schregel, J. P. & Zülch, H. (2022). «Measuring robustness: sustainable success factors affecting professional football clubs». *Sport, Business and Management: International Journal*, 12(3), 323-341.
- Cruz, M. L. (2021). *Antecedentes e consequências das comunidades de marca: O caso Apple*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- De Angelis, S. (2017). *The exploitation of brand equity in football clubs across countries*. Department of Marketing and Business, LUISS.
- DeGaris, L. (2015). *Sports marketing: a practical approach*. Routledge.
- Deloitte (2023). *Deloitte UK Annual Review of Football Finance 2023*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2023.pdf>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Towards an Integrated Framework. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Dincer, A. (2019). *The Internationalization of Leading European Football Clubs in Asian and US Football Market*. Post-graduate Dissertation. University of Liverpool.
- Diogo, J. (2016). *O Patrocínio Desportivo: Ativação de Marca e papel do consumidor*. Dissertação de Mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Dionísio, P., Leal, C. & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: A sports marketing application. *Qualitative Market Research*, 11, 17-39.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, National Educational Service.
- Ekinci, M.A, García-Manitz, P., Fernandez-Luna, A., Koca, C., & Koçac, S., (2022). Marketing Strategies For Creating And Capturing Values: A Case Study Of Real

- Madrid Football Club. *Spor Bilimleri Dergisi, Hacettepe Journal of Sport Sciences*, 33(3), 163-179.
- FC Barcelona (2023). *Site oficial*: <https://www.fcbarcelona.com/en/>
- Fenton, A., Keegan, B.J. & Parry, K.D. (2021). Understanding Sporting Social Media Brand Communities, Place and Social Capital: A Netnography of Football Fans. *Sage Journals*, 1-21.
- Figueiredo, C. (2022). *Plano de Marketing do Club Football Estrela de Amadora*. Trabalho final de Mestrado. ISEG, Lisboa.
- Fournier, S., & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, 87(4), 105-111.
- Funk, D. & James, J. (2006). Consumer loyalty: the meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management* (20), 2, 189-217.
- Funk, D. C., Filo, K., Beaton, A. A., & Pritchard, M. (2009). Measuring the motives of sport event attendance: Bridging the academic-practitioner divide to understanding behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 18(3), 126-138.
- Gadiraju, G. K. (2016). *Impact of Social Media in Sports Marketing*. ISCTE: Instituto Universitário de Lisboa.
- Gambetti, R. C., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement: the practitioner's standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687.
- García, C (2021). Real Madrid and public relations: applying the circuit of culture to organizational values, *Soccer & Society*, 22(5), 442-456.
- Gau, L., James, J., & Kim, J. (2009). Effects of team identification on motives, behavior outcomes, and perceived service quality. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 4(2/3), 76-90.
- Ginesta, X., & de San Eugenio, J. (2014). The use of football as a country branding strategy. Case study: Qatar and the Catalan sports press. *Communication & Sport*, 2(3), 225-241.
- Ginesta, X., de San Eugenio, J., Bonet, P., & Ferrer, M. (2020). Global football in the US market. The internationalization of FC Barcelona and its media coverage. *Soccer & Society*, 21(2), 209-224.
- Giulianotti, R. & Robertson, R. (2012). Mapping the global football field: a sociological model of transnational forces within the world game. *British Journal of Sociology*, 63 (2), 216-240.

- Gladden, J., & Funk, D. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management, 16*, 54-81.
- Godin, Seth. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. New York: Portfolio Hardcover.
- Gomes, P. A. (2021). *Influência do Brand Equity no comportamento do consumidor de desporto nas redes sociais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia.
- Gorn, G. J., Chattopadhyay, A., Yi, T., & Dahl, D. W. (1997). Effects of color as an executional cue in advertising: They're in the shade. *Management Science, 43*(10), 1387-1400.
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management, 11*(4), 283-306.
- Grove, S. J.; Dorsch, M. J., & Hopkins, C. D. (2012) Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: Implications for Sport Marketers. *Journal of Marketing Theory and Practice, 20*(1), 23-38.
- Guerra e Silva, N. (2023). *O Papel das Redes Sociais no Marketing Desportivo Digital dos Clubes de Futebol: Caso do Sporting Clube de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Guschwan, M (2016). The football brand dilemma, *Soccer & Society, 17*(3), 372-387.
- Ha, H.-Y., Janda, S. e Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: evaluation of four alternative models. *The Service Industries Journal, 30*, 911-928.
- Han, H., Nguyen, H. N., Song, H., Chua, B.-L., Lee, S., & Kim, W. (2018). Drivers of brand loyalty in the chain coffee shop industry. *International Journal of Hospitality Management, 72*, 86-97.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V.L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons, 54*(3), 265-273.
- Herencia, C. A. B. (2021). La narrativa digital del fútbol. Desintermediación de la agenda a través de las redes sociales de los clubes. *Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva, 85-96*.
- Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing, 20*(2), 178-192.
- Holland, C. P. (2015). Internet and Social Media Strategy in Sports Marketing. *ECIS 2015 Completed Research Papers*.

- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Holt, Douglas B. (2004). *How brands become icons*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Hwang, Jinsoo, and Heesup Han. (2016). A Model of Brand Prestige Formation in the Casino Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(8), 1106–23.
- Iglesias, O., Ind, N., Schultz, M., (2020). History matters: The role of history in corporate brand strategy. *Business Horizons*, 63(1), 51-60.
- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of innovated brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.
- Irwin, R.L, Zwick, D. & Sutton, W. A. (1999). Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 314-328.
- Ismail, A. R., & Spinelli, G. (2012). Effects of brand love, personality and image on word of mouth. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 386-398.
- Jesus, C. (2022). *Futebol: Uma análise Histórica, Política e Social do consumo*. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão.
- Jones, A. T., Malczyk, A., & Beneke, J. (2011). *Internet Marketing: a highly practical guide to every aspect of internet marketing*. Textbook. University of Cape Town.
- Kabus, J. (2016). Contemporary aspects of sport marketing. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(21), 45-50.
- Kapferer, J.-N. (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1987). Memory factors in advertising: The effects of advertising retrieval cues on brand evaluations. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 316-333.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. In *Handbook of Marketing* (pp. 151-178). London: Sage Publications.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Kharat, M., Chikhalkar, R., Jha, M., & Kharat, M. (2019). Analyzing the Antecedents and Consequences of Brand Experience: An Exploratory Study in the Case of Consumer Durables in the Indian Context. *International Journal of Marketing and Business Communication*, 12-31.
- Kharmalki, G. W., & Raizada, S. (2020). Social media marketing in sports: The rise of fan engagement through Instagram. *Ann Trop Med & Public Health*, 23(17), 1-8.
- Kim, J. & Hastak, M. (2018). Social network analysis: Characteristics of online social networks after a disaster. *International Journal of Information Management*, 38 (1), 86- 96.
- Kim, M. (2020). How Phil Knight made Nike a leader in the sport industry: Examining the success factors. *Sport in Society*, 23(9), 1512-1523.
- Kim, S. & Kim, J. (2018). Linking marketing mix elements to passion-driven behavior toward a brand: Evidence from the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(10), 3040-3058.
- Koronios, K., Travlos, A., Douvis, J. & Papadopoulos, A. (2020). Sport, media and actual consumption behavior: an examination of spectator motives and constraints for sport media consumption. *EuroMed Journal of Business* (15), 151-166.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Editora Campus.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. (2010). *Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.
- Kunz, R. E., Elsässer, F., & Santomier, J. (2016). Sport-related branded entertainment: The Red Bull phenomenon. *Sport, Business and Management*, 6(5), 520-541.
- Kuzma, J., Bell, V., & Logue, C. (2014). A Study of the use of Social Media Marketing in the Football Industry. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 5(10), 728-738.

- Lage, M. J. C. (2009). *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.
- Lage, M. J. C. (2009). *A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.
- Las Casas, A. L. (2001). Marketing: Uma introdução. In *Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Lencastre, P. (2007). O livro da Marca. *Lisboa: Publicações Dom Quixote*.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23.
- Lim, C. H., Martin, T. G., & Kwak, D. H. (2010). Examining television consumers of mixed martial arts: The relationship among risk taking, emotion, attitude, and actual sport-media-consumption behavior. *International Journal of Sport Communication*, 3, 49-63.
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(11), 2254-2259.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M. & Bruich, S. (2012). The power of 'like' – how brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising Research*, 52 (1), 40-52.
- Liu, D., & Schwarz, E. C. (2020). Marketing professional clubs to a foreign market: the brand image of Real Madrid and its impact on behavior intentions from a Chinese perspective. *Sport in Society*, 23(11), 1753-17731.
- Lopes, J. (2023). *Internacionalização dos clubes de futebol*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Loureiro, C. J. (2023). *Importância das redes sociais no envolvimento de sócios e simpatizantes de um clube desportivo: Caso Sporting Clube de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

- Lourenço, J. (2010). *A Imagem de Marca como Variável Explicativa da Lealdade nos Espectadores de Futebol*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Lucena, J. P., & Casaca, J. A. (2013). Branding no futebol. O valor económico das marcas dos três grandes do futebol português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(3), 33-46.
- Mabić, M., Lasić, M., & Zovko, J. (2019). Web 2.0 technologies in business: why not?. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17(2-B), 304-314.
- Machado, M. A. (2021). *O Instagram como ferramenta da estratégia de Inbound Marketing*. Tese de Mestrado. Universidade Europeia.
- Maderer, D., Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs. *International Journal of Sport Communication*, 1-20.
- Maffesoli, M. (1996). *The Time of the Tribes*, Sage. London.
- Magalhães, R. M. (2007). *Marketing Esportivo*. UniCEUB.
- Mais Futebol (2023, 24 de Abril). *Barcelona conclui financiamento de €1.450 milhões para o Espai Barça*. <https://maisfutebol.iol.pt/espanha/barcelona/barcelona-conclui-financiamento-de-1-450-milhoes-para-remodelar-o-espai-barca>
- Manchester City (2023). *Site oficial*: <https://pt.mancity.com/>
- Mandel, N., & Johnson, E. (2002). When web pages influence choice: Effects of visual primes on experts and novices. *Journal of Consumer Research*, 29, 235-245.
- Manovich, L. (2009). The practice of everyday (media) life: From mass consumption to mass cultural production?. *Critical Inquiry* (35), 319-331.
- Marinheira, P. (2015). *A visão dos espectadores de futebol: A relação entre os adeptos e a AAC/OAF*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Marques, J. M., & Goulart, J. O. (2012). *Futebol, Comunicação e Cultura*. São Paulo: Intercom.
- Martín, F. V., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 669-693.
- Martins, J. R. (2006). *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3ª Edição. São Paulo.

- Mastromartino, B., Ross, W. J., Wear, H. & Naraine, M. L. (2020). Thinking outside the 'box': A discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID- 19. *Sport in Society*, 23(11), 1707-1723.
- Mayfield III, T. D. (2011). A commander's strategy for social media. *Joint Force Quarterly*, 60(1), 79-83.
- McAllister, P. & Turow, J. (2002). New media and the commercial sphere: two intersecting trends, five categories of concern. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(4), 510-515.
- McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*, 23(4-5), 513-528.
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24, 181-204.
- McLean, R. & Wainwright, D. (2009). Social networks, football fans, fantasy and reality: How corporate and media interests are invading our life world. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7 (1), 54 -71.
- Megalli, M. (2008). Brand 2.0: Every brand is a beta, *Marketing Daily*.
- Melo Neto, F. P. de. (2007). *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record.
- Mendes, J. (2016). *Os antecedentes e os impactos das Comunidades de Marca nos consumidores: Caso do futebol português*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Mendes, P. (2011). *El Patrocinio en el fútbol profesional en Portugal: la influencia del patrocinio en el comportamiento de los aficionados*. Tese de Doutoramento. Facultat de Ciències Jurídiques Y Socials.
- Meng, M. Stavros, C. & Westberg, K. (2015). Engaging fans through social media: Implications for team identification. *Sport, Business and Management: An international Journal* (5), 3, 119-217.
- Meyers-Levy, J., & Peracchio, L. A. (1995). Understanding the effects of color: How the correspondence between available and required resources affects attitudes. *Journal of Consumer Research*, 22(2), 121-138.
- Milagre, R. A. (2001). *Estatística: Uma proposta de ensino para os cursos de Administração de Empresas*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC.

- Milichovsky, F. (2017). An impact of reverse logistics activities on marketing communication. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 669-678.
- Moreira, J. A. (2022, 22 de Agosto). *Os Barça Studios salvaram o futebol do Barça. Dinheiro Vivo* <https://www.dinheirovivo.pt/geral/os-barca-studios-salvaram-o-futebol-do-barca-15101682.html>
- Morris, D. (1981). *A tribo do futebol*. Mem Martins: Publicações Europa- América.
- Moutinho, L., Dionísio, P., Leal, C. (2007). Surf Tribal Behaviour: A Sports Marketing Application. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(7), 668-690.
- Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (3ª edição), Human Kinetics.
- Muniz, A., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Na, M., Rong, L., Ali, M. H., Alam, S. S., Masukujjaman, M., & Ali, K. A. M. (2023). The Mediating Role of Brand Trust and Brand Love between Brand Experience and Loyalty: A Study on Smartphones in China. *Behav. Sci.*, 13, 502, 1-21.
- Neale, L. (2009). The fan ritual scale and sports attendance. *Proceedings of the 7th Annual Conference of the Sport Marketing Association*, 7, 1-8.
- Nisar, T. M., N., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 43, 188-195.
- Nishikori, I. (2018, 18 de Novembro). *Qual foi o primeiro time a colocar um patrocínio na camisa? Última divisão*. <https://www.ultimadivisao.com.br/qual-foi-o-primeiro-time-a-colocar-um-patrocinio-na-camisa/>
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & strategies*, (1), 17-38.
- O'Reilly, N., Lyberger, M., McCarthy, L., Séguin, B., Nadeau, J., (2008). Mega-special-event promotions and intent to purchase: A longitudinal analysis of the super bowl, *Journal of Sport Management*, 22, 392-409.
- Obradović, M., Alčaković, S., Vyugina, D. & Tasevski, S. (2019). Use of social media in communication strategies of premier league football clubs. *International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research*, 244-249.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.

- Pabla, H., & Soch, H. (2023). Up in the air! Airline passenger's brand experience and its impact on brand satisfaction mediated by brand love, *Journal of Air Transport Management*, 107, 1-11.
- Pardomuan, P. J. (2022). *The Business Model Analysis of European Football Clubs: A study Case of The World's Top 5 Most Valuable Brands*. Corsi di Laurea. Università di Padova.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015) You'll never tweet alone: Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568.
- Patel, K. & Binjola, H. (2020). Tik Tok the new alternative media for youngsters for online sharing of talent: an analytical study. *Journal of Advanced Research in Journalism and Mass Communication* (7), 1, 16-19.
- Penn, R. (2016). Football talk: sociological reflections on the dialectics of language. *Journal for Sport and Society*, 13 (2), 154-166.
- Pereira, M. (2019). O Marketing Digital e a Influência das Redes Sociais. *Revista Resgates*, São Paulo.
- Pereira, P. (2013). *Marketing Desportivo Digital: A importância do marketing digital para os clubes desportivos: Estudo de Caso F.C. Porto*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Perruci, F. F. (2006) *Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias*. Dissertação de Mestrado em Direito, Faculdade de Direito Milton Campos.
- Pimenta, R. (2017). *Os antecedentes e consequentes das comunidades de marca e amor à marca: o caso dos clubes desportivos portugueses*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Pitts, B.G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing*. F.I.T. Publishers
- Popp, B., Germelmann, C., & Jung, B. (2016). We love to hate them! Social media-based anti-brand communities in professional football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17, 349-367.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo*. Globo.
- Pozzi, L. P. (2000). Os riscos do marketing esportivo. *Revista de Administração de Empresas/RAELIGHT*, 7(4), 4-5.

- Proni, M. W. (1998). Marketing e Organização Esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 1(1), 82-94.
- Raney, A. A. (2009). *Handbook of sports and media*. Taylor & Francis e-Library.
- Ratten, V. & Ratten, H. (2011), International sport marketing: practical and future research implications, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614-620.
- Real Madrid CF (2023). *Site oficial*: <https://www.realmadrid.com/pt-PT>
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2007). The future of sports media. *The Futurist*, 41(1), 40-43.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2009). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman Editora.
- Ribeiro, J. (2011). *Marketing Desportivo e as audiências nos estádios Portugueses*. Projeto de Mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Richelieu, A., & Pons, F. (2006). Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 79-98.
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship*, 4(2), 178-189.
- Rigo, L. C. & Torrano, C. V. (2013). Identidades dos clubes de futebol: singularidades do FC Barcelona. *Movimento*, Porto Alegre, 19(3), 191-210.
- Rikardsson, H., & Rikardsson, L. (2013). *Strategic Management in Football - How the European top club could adjust to UEFA financial fair play and simultaneously create conditions for competitive advantage within the changing UEFA football industry*. Master Thesis in Business Administration. Linköping University.
- Rinaldi, C., (2001), *A importância da marca na estratégia de marketing*, Dissertação de Mestrado de Marketing, ISEG, Lisboa.
- Rook, D. W. (2007). Dimensão Ritual do Comportamento de Consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 47(1), 81-98.
- Ross, S., James, J., & Vargas, P. (2006). Development of a Scale to Measure Team Brand Associations in Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 20, 260-279
- Sá, C., & Sá, D. (2008). *Marketing para desporto – Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM

- Sandhusen, R. L. (2003). O processo de Marketing: Conceitos básicos. *Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, C. (2017). *Determinantes e consequências da experiência com a marca: O caso Nespresso*, Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Santos, T., Lima, M. V. V., Brunetta, D. F., Fabris, C., & Seleme, A. (2009). The evolution of marketing: An historical perspective. *REGGE Revista De Gestão*, 16(1), 89-102.
- Schivinski, B., Christodoulides, G. & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social media content. *Journal of Advertising Research*, 56, 64-80.
- Seixa, M. (2016). *Estudo de Branding aplicados às estratégias de Marketing de Real Madrid Clúb de Futbol e Futbol Club Barcelona*. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.
- Semprini, A. (1992). *Le Marketing de la Marque - Approche Sémiotique*. Editions Liaisons.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sport Marketing: A Strategic Perspective* (5th ed.). Routledge.
- Shanti, M., Sunaryo, & Ainur R. (2019). Cognitive-affective aspects of forming brand loyalty. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 275-284.
- Silva, A. (2019). *Antecedentes e consequências do amor à marca: O caso da Apple*. *Dissertação de Mestrado*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.
- Silva, E. C. da, & Las Casas, A. L. (2021). Ecosistema esportivo e modelo teórico: orientação para o marketing esportivo. *Revista de Ciências da Administração*, 22(58), 81-97.
- Silva, E. C. da, & Las Casas, A.L. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9, 15-28.
- Silva, I. (2018). *O Brand Equity baseado no consumidor aplicado às marcas de equipas de futebol profissional na retenção, recuperação e prospecção de sócio-torcedores*. Dissertação de Mestrado. IADE- Universidade Europeia, Lisboa.
- Smith, A. C. (2014). *Introduction to sport marketing*. Routledge.
- Sobral, J. (2015). *A percepção dos adeptos de futebol em relação aos investimentos dos patrocínios sobre as organizações desportivas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico Administração de Marketing.

- Social Blade (2023a). *FC Barcelona*:
<https://socialblade.com/search/search?query=fc+barcelona>
- Social Blade (2023b). *Manchester City*:
<https://socialblade.com/search/search?query=man+city>
- Social Blade (2023c). *Real Madrid*:
<https://socialblade.com/search/search?query=real+madrid>
- Song, H., Wang, J., & Heesup, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops, *International Journal of Hospitality Management*, 79, 50-59.
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse.
- Sousa, B., & Vieira, C. (2018). Um Estudo Sobre a Afetividade Aplicada ao Fenómeno do Futebol: Abordagem na Ótica dos Consumidores. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 7 (2), 293-312.
- Sport.es (2023, 11 de Agosto). *What exactly is Barça Studios?*
<https://www.sport.es/en/news/barca/what-exactly-is-barca-studios-14210249>
- Stefuryn, M. (2018). *Antecedentes do Brand Love nas redes sociais. Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221-1248.
- Storie, J. (2008). Professional athletes, sports: The ultimate branding. *Fort Worth Business Press*, 22 (26), 13.
- Sundar, S. & Limperos, A. (2013). Uses and grats 2.0: New gratifications for new media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 57, 504-525.
- Sutton, W.A. (2004). *Marketing Desportivo*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Szymanski, S. (2016). Professional Asian Football Leagues and the Global Market. *Asian Economic Policy Review*, 11(1), 16-38.
- Tadeu, L., (1997), *A Gestão dos Clubes de Futebol*. Atas do II Congresso de Gestão do Desporto.
- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans – we’ll support you ever more?. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (3), 225-246.

- Teixeira, A. (2017). *Marketing Tribal: o comportamento do consumidor desportivo – caso do Sporting Clube de Portugal*. Projeto Profissional de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Thompson, S. A., & Sinha, R. K. (2008). Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 65-80.
- Torres, P., Augusto, M., & Neves, C. (2022). Value dimensions of gamification and their influence on brand loyalty and word-of-mouth: Relationships and combinations with satisfaction and brand love. *Psychology & Marketing*, 39, 59-75.
- Transfermarkt. (2023a). *F.C. Barcelona*. <https://www.transfermarkt.pt/fc-barcelona/startseite/verein/131>
- Transfermarkt. (2023b). *Manchester City*. <https://www.transfermarkt.pt/manchester-city/startseite/verein/281>
- Transfermarkt. (2023c). *Real Madrid*. <https://www.transfermarkt.pt/real-madrid/startseite/verein/418>
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New Luxury Brand Positioning and the Emergence of Masstige Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 375-382.
- Uhrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports. *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), 25-49.
- van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P.C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Van Heerden, C. H. (2001). *Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships*. Doctoral thesis. University of Pretoria.
- Vaz, P. (2019). *The impact of managing virtual brand communities in the eSports ecosystem*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Viana, F. (2016). *A Força das Marcas: Aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto*. Trabalho final de Mestrado. Católica Porto Business School.
- Viegas, J. (2012). *Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

- Vieira, C. B. (2017). *A afetividade e o comportamento do consumidor em contextos desportivos: o caso dos adeptos de futebol em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-17.
- Walker, M., Kent, A., & Vincent, J. (2011). CSR communication among professional sport organizations: Stakeholder information and involvement strategies. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 125-131.
- Washburn, J., & Plank, R. (2002). Measuring *brand equity*: an evaluation of a consumer based *brand equity* scale, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (1), 46-62.
- Webb, A., Cloutier, A., & Brouard, F. (2023). Innovations in global sports brands management: The case of FC Barcelona's Barça Museum, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2023.2200491.
- Williams, J., & Chinn, S. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3 (4), 422-437.
- Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social media and sports marketing: examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 21(3), 170-185.
- Wright-Isak, C. (2012). Community As Brand: An Exploratory Investigation. *Journal of Business & Economics Research*, 10(3), 131-142.
- Zhang, J., Kim, E., Marstromartino, B., Qian, T.Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 1-37.

