
Internacionalização dos Clubes de Futebol

João Pedro Barbosa Malpique de Paiva Lopes

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Professor Doutor Óscar Afonso

2023

Nota Biográfica

João Pedro Barbosa Malpique de Paiva Lopes, nascido a 12 de Abril de 1999, natural de São Vitor, Braga, residente em Matosinhos, Porto.

Licenciou-se em Gestão pela Católica Porto *Business School*, em 2020, com média de final de 14 valores. Adicionalmente, a procura pela expansão dos seus horizontes culturais e académicos levaram-no a participar no programa ERASMUS+ em Varsóvia, na universidade *Akademia Leona Kozłminskiego*.

Meses após ter concluído a sua licenciatura, em Outubro de 2020, iniciou o seu percurso profissional com um estágio de 6 meses no Novo Banco no Departamento de *Corporate Banking* no Porto, onde viria a ser promovido para o cargo de gestor de carteira nesse mesmo departamento. Mais tarde, em Novembro de 2021, viria a assumir funções como *Junior Credit Officer* na *Natixis in Portugal* onde se encontra até ao dia de hoje assumindo a função de *Senior Credit Officer*.

Em paralelo, em Setembro de 2021, viria a ingressar no Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia do Porto, onde desenvolveu a presente dissertação.

Agradecimentos

Gostaria de começar por deixar um agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Óscar Afonso, no sentido que sem o seu apoio e voto de confiança no meu trabalho, a presente dissertação não seria possível. Não só pelo constante acompanhamento e disponibilidade, mas também pelos valiosos ensinamentos que me providenciou no desenvolvimento da corrente dissertação, o meu muito obrigado.

Aos meus pais e à minha irmã, gostaria de dirigir uma palavra de apreço, pela presença constante e pelo incentivo permanente ao meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço sinceramente por tudo o que me proporcionaram.

Por fim, à minha namorada, Alexandra, a quem estou imensamente grato, gostaria de expressar um agradecimento especial por estar sempre ao meu lado e pelos valiosos contributos que me providenciou ao longo desta etapa que partilhamos juntos.

Resumo

Nas últimas décadas verificaram-se alterações significativas na indústria do futebol, nomeadamente no que ao seu crescimento diz respeito. A elevada competitividade que se faz sentir no universo do futebol leva os clubes a repensar as suas estratégias, os seus investimentos e a forma como podem expandir o seu alcance. A dificuldade em encontrar um equilíbrio entre os resultados financeiros e desportivos obrigou, por um lado, à profissionalização da gestão dos clubes e, por outro lado, a alteração de práticas com vista a alcançar esse fim. Nesse sentido, a internacionalização dos clubes, quer seja ela através da marca ou da criação de redes mundiais de clubes, foi adotada como uma das principais estratégias. O objetivo desta dissertação passa por olhar para duas estratégias de internacionalização, adotadas por alguns clubes de topo. (i) através da marca; (ii) do fenómeno de *Multi-Club Ownership* (MCO). Este último é um fenómeno que tem vindo a registar uma tendência de crescimento uma vez que promove uma série de vantagens competitivas para os clubes. A metodologia para analisar o desempenho ao nível da internacionalização dos clubes foi qualitativa e teve como objetivo averiguar o impacto da internacionalização no sucesso dos clubes. Para tal, foram analisados três casos de estudo, o do *F.C. Barcelona*, associado à internacionalização através da marca e o do *City Football Group* (CFG), grupo detentor do *Manchester City* e da *Red Bull*, detentora do *RB Leipzig*, sendo estes os dois casos mais notórios no panorama atual na esfera de MCO.

Palavras-chave: Globalização; Internacionalização; Indústria do futebol; *Multi-Club Ownership*; Internacionalização através da marca; Performance desportiva; Performance financeira;

Abstract

In recent decades there have been significant changes in the football industry, due to its growth. The high competitiveness that is felt in the world of football leads clubs to rethink their strategies, their investments and how they can expand their reach. The difficulty in finding a balance between financial and sporting results forced the professionalization of the club's management, and the practices adopted to achieve this goal. In this sense, the internationalization of clubs, whether through the brand or the creation of world networks of clubs, was adopted as one of the main strategies. The objective of this dissertation is to look at two internationalization strategies, adopted by some top clubs, such as internationalization through the brand and the phenomenon of Multi-Club Ownership (MCO). The latter is a phenomenon that has been registering a growing trend since it promotes several competitive advantages for the clubs. The methodology to analyze the performance at the level of the internationalization of the clubs was the qualitative one and aimed to ascertain the impact of internationalization on the success of the clubs. To this end, three case studies were analyzed, the F.C. Barcelona one, associated with internationalization through the brand and the City Football Group (CFG), the group holding Manchester City and Red Bull, holder of RB Leipzig, these being the two most notorious cases in the current landscape in the MCO sphere.

Keywords: Globalization; Internationalization; Football industry; Multi-Club Ownership; Internationalization through the brand; Sports performance; Financial performance;

Índice

| | |
|--|-----|
| Nota Biográfica..... | ii |
| Agradecimentos..... | iii |
| Resumo..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Lista de abreviaturas..... | ix |
| 1. Introdução..... | 3 |
| 2. Revisão de Literatura..... | 8 |
| 2.1. Fenómeno de Globalização – Conceitos Básicos..... | 8 |
| 2.2. Indústria do Futebol..... | 9 |
| 2.2.1. Principais fluxos de receitas dos clubes..... | 9 |
| 2.2.2. Estrutura de custos dos clubes..... | 12 |
| 2.3. Internacionalização dos clubes de futebol..... | 12 |
| 2.3.1. Motivações para a Expansão Internacional..... | 13 |
| 2.3.1.1 Procura de Mercados..... | 13 |
| 2.3.1.2 Procura de Recursos..... | 14 |
| 2.3.1.3 Procura de Eficiência..... | 14 |
| 2.3.1.4 Procura de Ativos Estratégicos..... | 15 |
| 2.3.2 IDE na indústria do futebol..... | 15 |
| 2.4 Multi-Club Ownership (MCO)..... | 16 |
| 2.4.1.1 Regulação MCO..... | 18 |
| 2.4.1.2 Adesão por parte dos adeptos a MCO..... | 19 |
| 2.5 Internacionalização dos clubes de futebol enquanto Marcas..... | 19 |
| 3 Análise empírica..... | 23 |
| 3.1 City Football Group e Manchester City: Um caso de estudo..... | 25 |
| 3.1.1 Eficiência económica..... | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1.2 | Performance desportiva..... | 31 |
| 3.1.3 | Alcance global da marca..... | 32 |
| 3.2 | Red Bull e RB Leipzig: Um caso de estudo | 33 |
| 3.2.1 | Eficiência económica..... | 34 |
| 3.2.2 | Red Bull e Transferências de jogadores numa ótica de MCO..... | 36 |
| 3.2.3 | Performance desportiva..... | 38 |
| 3.2.4 | Alcance global da marca..... | 38 |
| 3.3 | Internacionalização do F.C. Barcelona através da marca: Um caso de estudo | 40 |
| 3.3.1 | Eficiência económica..... | 42 |
| 3.3.2 | Performance desportiva..... | 44 |
| 3.3.3 | Alcance global da marca..... | 44 |
| 4 | Conclusões | 46 |
| | Referências Bibliográficas | 49 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Número de clubes inseridos num sistema de MCO por confederação | 18 |
| Tabela 2 - Dimensão dos sistemas de MCO | 18 |
| Tabela 3 - Clubes detidos pelo CFG | 25 |
| Tabela 4 - Desempenho desportivo Manchester City..... | 31 |
| Tabela 5 - Performance desportiva RB Leipzig..... | 38 |
| Tabela 6 - Performance desportiva F.C. Barcelona..... | 44 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Dimensão Financeira da Indústria do Futebol na última década em mil milhões de euros | 4 |
| Figura 2 - Número de transações de investimento MCO nos últimos 11 anos | 5 |
| Figura 3 - Peso das receitas nas 5 principais ligas europeias – Temporada 2021/2022 | 9 |
| Figura 4 - Clubes com maior fluxo de receitas comerciais em milhões de euros na temporada 2021-2022 | 10 |

| | |
|---|----|
| Figura 5 - Receita do Manchester City entre 2008 e 2022 em Milhões de euros | 27 |
| Figura 6 - Rede económica CFG | 29 |
| Figura 7 - Saldo de transferências de jogadores em milhões de euros | 30 |
| Figura 8 - Percentagem da receita do clube alocada a salários e prémios de jogadores em milhares de Libras | 30 |
| Figura 9 - Valor da marca dos clubes em milhões de euros..... | 33 |
| Figura 10 - Receita do RB Leipzig entre 2014 e 2022 em milhões de euros | 35 |
| Figura 11 - Resultado Líquido RB Leipzig em milhões de euros entre o ano de 2014 e 2022 | 35 |
| Figura 12 - Saldo líquido de transferências RB Leipzig | 36 |
| Figura 13 - número de transferências entre clubes do grupo Red Bull | 37 |
| Figura 14 - Impacto financeiro da internacionalização da marca nas receitas dos clubes, em milhões de euros | 40 |
| Figura 15 - Rede de escolas e parceiros comerciais FCB | 41 |
| Figura 16 - Resultados financeiros F.C. Barcelona em milhões de euros | 42 |
| Figura 17 - Receita F.C. Barcelona entre 2010 e 2022 em Milhões de euros | 42 |
| Figura 18 - Saldo de transferências F.C. Barcelona entre 2016 e 2021 | 43 |
| Figura 19 - Teto salarial F.C. Barcelona em milhões de euros | 43 |

Lista de abreviaturas

FIFA - Federação Internacional de Futebol

UEFA - União das Federações Europeias de Futebol

CAF - Confederação Africana de Futebol

CONCACF - Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe

CONMEBOL - Confederação Sul-Americana de Futebol

OFC - Confederação de Futebol da Oceânia

AFC - Confederação Asiática de Futebol

ENIC - *English National Investment Company*

MCO – *Multi-Club Ownership*

CFG – *City Football Group*

RB Leipzig - *RasenBallsport Leipzig*

ADUG – *Abu Dhabi United Grup*

1. Introdução

Nas últimas décadas, com a liberalização de barreiras ao comércio, assistiu-se a uma crescente intensificação do fenómeno de globalização. A globalização, impulsionada pelas tecnologias de informação, que reduziram drasticamente o custo de mover bens e serviços entre fronteiras (Baldwin, 2016), levou a que as empresas começassem a comportar-se de maneira diferente, tendo ao seu alcance um mercado muito mais vasto e dinâmico (Berger, 2000).

As principais organizações que compõem a indústria do futebol seguiram o mesmo rumo tendo-se tornado rapidamente em verdadeiras empresas multinacionais, com as marcas a serem trabalhadas a uma escala global, levando a que as suas receitas crescessem de forma exponencial (Biscaia & Correia, 2019). O fenómeno da profissionalização da gestão dos clubes implicou que estes se focassem cada vez mais na estabilidade financeira de longo prazo e no desenvolvimento das melhores práticas de gestão, com o objetivo de serem o mais competitivos possível (Zülch et al., 2020).

O aumento da competitividade de uma equipa reflete-se num aumento do número de vitórias, o que irá impactar de forma positiva os fluxos de receita do clube, bem como as receitas associadas a direitos televisivos, receitas comerciais, venda de bilhetes e prémios da UEFA, enquanto que, em simultâneo, a atratividade para receber novos jogadores de topo é fortalecida (Biancone & Solazzi, 2012).

Durante a temporada 2021/22, novos países, investidores e empresas de entretenimento voltaram-se para a indústria do futebol olhando para a mesma como uma oportunidade de expansão dos seus negócios. Esta foi uma época em que a bilhética e as receitas comerciais apresentaram valores recorde em toda a Europa. As cinco grandes ligas europeias impulsionaram a melhoria do desempenho financeiro em todas as restantes ligas europeias, o que proporcionou aumento de 7% em termos de receitas para o mercado europeu de futebol, atingindo 29,5 mil milhões de euros (Deloitte, 2023).

São as crescentes receitas dos clubes nas últimas épocas, assim como a dimensão da indústria, demonstrada na Figura 1, que cada vez mais despertam o interesse económico de investidores estrangeiros. Traverso, diretor financeiro da UEFA, considera que não é uma surpresa que os fundos de investimento e os investidores de *private equity* se tenham tornado altamente ativos na indústria do futebol, dada a atual crise financeira sofrida por um setor em que a dívida bancária aumentou 51% e os analistas consideram que se encontra altamente subvalorizado (UEFA, 2023). Tendo em consideração os clubes de futebol na Europa,

verifica-se que menos de metade, 46%, são detidos por indivíduos/grupos/entidades europeias, outros 25% por norte americanas, 21% por asiáticas e os restantes 8% são associados a outros continentes (Ginesta & Faedo, 2022).

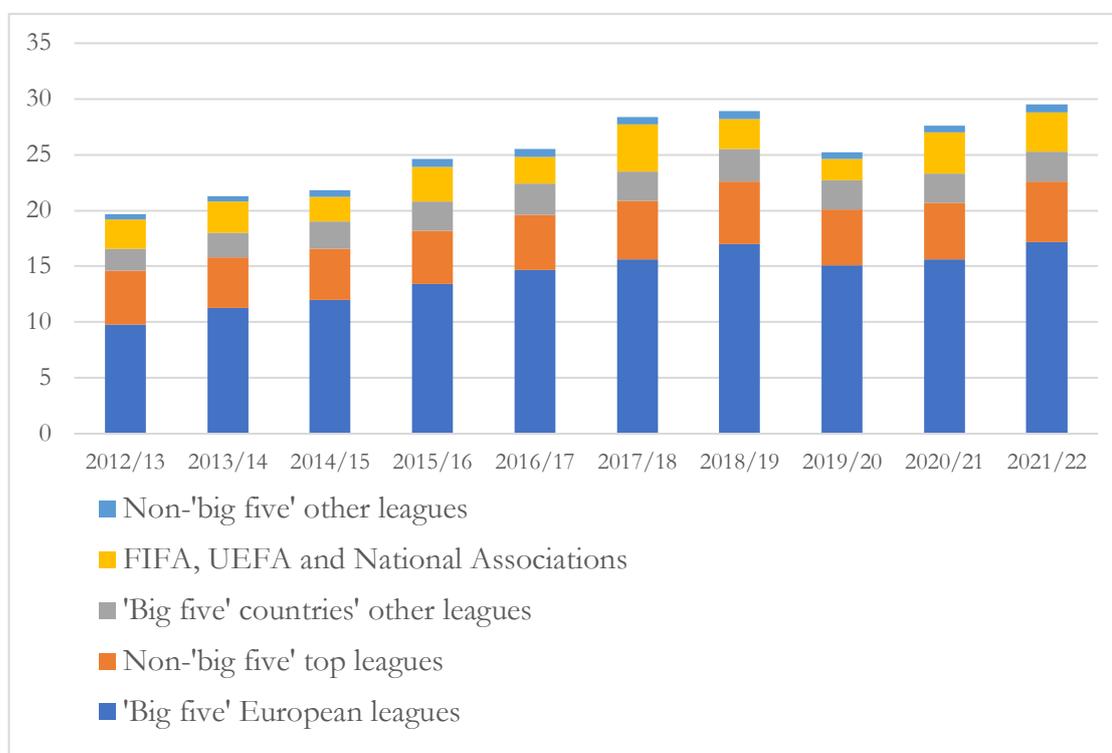


Figura 1 - Dimensão Financeira da Indústria do Futebol na última década em mil milhões de euros (Deloitte, 2023)

Nos últimos anos, o investimento na propriedade de clubes e na implementação de sistemas de *Multi-Club Ownership* (MCO) aumentou acentuadamente como resultado de uma combinação de razões macroeconómicas e tendências de investimento mundiais, conforme será explicado ao longo da presente dissertação. O investimento em MCO expandiu-se significativamente, tendo-se tornado numa das tendências mais proeminentes naquilo que diz respeito ao investimento realizado na indústria, conforme é visível através da Figura 2 (UEFA, 2023).

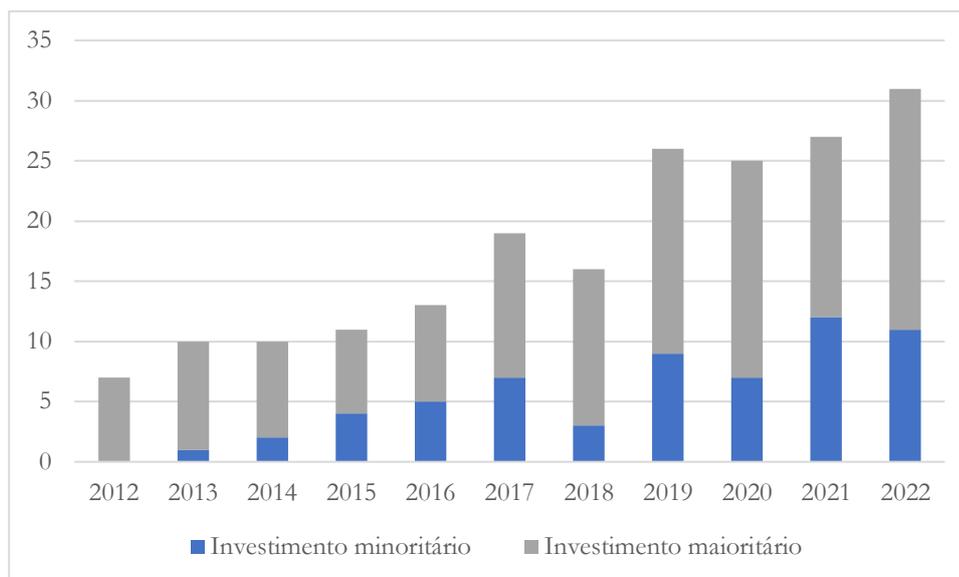


Figura 2 - Número de transações de investimento MCO nos últimos 11 anos (UEFA, 2023)

O investimento através de um sistema de MCO, consiste em um indivíduo/grupo/entidade ter o controlo e/ou influência decisiva sobre mais de um clube de futebol em simultâneo (UEFA, 2022). A entrada de multinacionais pode gerar efeitos *spillover* que promovam um impacto nos ganhos de eficiência para as empresas da economia local, nomeadamente quando estas empresas não podem internalizar a totalidade destes benefícios (Blomström, 2002).

O facto de os clubes de futebol se estarem a tornar cada vez mais globais obriga-os a ter uma estrutura que permita dar uma resposta global e ser o mais eficiente aquando da exploração das suas fontes de rendimento, de forma a aumentarem a competitividade no mercado internacional.

Tendo em conta o supramencionado, na corrente dissertação proponho-me analisar o processo de internacionalização dos clubes de futebol, respondendo à seguinte questão de investigação: Qual o impacto do fenómeno de *Multi-Club Ownership* nos ganhos de competitividade dos clubes quando comparado à internacionalização de um clube através da marca.

Com vista a responder à questão de investigação colocada, surge como objetivo analisar o processo de globalização na indústria do futebol, usando uma metodologia que permita compreender quais os principais fluxos de receita que os clubes exploram na indústria e quais procuram ver desenvolvidos no mercado internacional, de forma a se tornarem mais competitivos. Dada a dificuldade em ter acesso à informação financeira pormenorizada dos demais clubes e a opacidade ainda existente naquilo que diz respeito à

internacionalização dos clubes de futebol através do sistema de MCO, fez sentido adotar uma metodologia qualitativa. A implementação de uma rede aprofundada de clubes e marcas, alinhadas com a estratégia de um grupo, é algo que surgiu numa maior dimensão aquando da implementação do *City Football Group* (CFG) e da participação da *Red Bull* (RB) na indústria do futebol, pelo que, de forma a olhar para o impacto de um sistema de MCO nos ganhos de competitividade dos clubes, faz sentido analisar estes dois casos e os resultados que advém dos mesmos.

Este estudo é pertinente na medida em que estamos perante um panorama em que o setor futebolístico tem vindo a alcançar uma dimensão do ponto de vista financeiro nunca vista. Cada vez mais, os clubes de futebol comportam-se como empresas, acreditando que o seu sucesso financeiro acabará por se refletir posteriormente naquilo que é o seu sucesso desportivo, e vice-versa. De forma a se aproximarem da possibilidade de alcançar o sucesso financeiro, os clubes de futebol, nos últimos anos, tal como as empresas, têm-se voltado para o mercado internacional, mas ainda é pouco concreto quais as melhores estratégias a adotar de forma a maximizarem as suas receitas para lá das suas fronteiras. O facto de as fontes de receita não serem muito diversificadas obriga os clubes a desenvolverem e otimizarem estes mesmo fluxos em mercados emergentes como o continente americano, asiático e o médio-orientado que vão apresentando um crescente interesse nesta indústria.

Com a presente dissertação será possível ter acesso a um novo e atualizado ângulo sobre as melhores práticas de gestão a serem adotadas pelos clubes de forma a que o seu processo de internacionalização promova maiores taxas de crescimento, do ponto de vista financeiro e desportivo.

O desenvolvimento da corrente dissertação será organizado em secções. A secção 2 será dedicada à revisão de literatura, nesta secção, será abordado o fenómeno de globalização e internacionalização, enquadrando posteriormente esta temática na esfera da indústria do futebol. Adicionalmente, ainda nesta secção, olharemos para aquilo que é o sistema de MCO assim como a internacionalização de clubes de futebol enquanto marcas, tentando perceber a forma como estes surgiram e o seu impacto na indústria. A secção 3 apresenta a metodologia a ser aplicada neste estudo e os respetivos casos de estudo que servirão de pilares da análise das estratégias de internacionalização adotadas pelos clubes de futebol a ser estudados. Nesta secção será explorado o impacto que a adoção das respetivas estratégias teve nos clubes do ponto de vista financeiro e desportivo assim como em relação ao alcance das suas marcas. Por último, na secção 5 serão apresentadas as principais conclusões desta

investigação, as limitações que surgiram e sugestões que se enquadram como sendo pertinentes para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1. Fenómeno de Globalização – Conceitos Básicos

A globalização é vista como um processo natural de uma sociedade. De um ponto de vista económico, a globalização seguiu o caminho histórico do desenvolvimento do comércio e da interdependência e integração das economias mundiais (Kostiuk et al., 2021).

De forma a melhor compreender as atuais e futuras dinâmicas da globalização, é relevante analisar as mesmas ao longo dos anos de forma a ser-nos possível integrar esses padrões no contexto da indústria futebolística. Baldwin (2016) separou a globalização em duas etapas. A primeira, ocorreu por volta de 1820, na sequência da emergência do Liberalismo económico explicitado nas vantagens absolutas de Adam Smith e nas vantagens comparativas de David Ricardo, com os países europeus a colonizarem a Ásia e a África subsaariana, transformando as suas colónias em fornecedores de matérias-primas para fabricantes europeus, bem como mercados para produtos europeus. Ao mesmo tempo, as economias dos colonizadores acabavam por se tornar em zonas de comércio livre ente si, levando a uma queda dos custos comerciais à medida que iam surgindo as primeiras multinacionais. A segunda etapa surgiria por volta de 1990, com a revolução das tecnologias de informação e comunicação. Os países que até então apresentavam altos níveis tecnológicos mudaram as operações para países onde eram praticados salários mais baixos, emergindo fenómenos de *offshoring*, *outsourcing* internacional e investimento direto estrangeiro. Este fenómeno deu-se maioritariamente devido à redução dos custos de transação, sendo este um impulsionador da globalização. Desta forma, foi possível a inovação e desenvolvimento de novos modelos de negócios e relacionamentos com novas estratégias setoriais e regionais de forma a dar resposta à procura global e ao posicionamento dentro das redes globais (Little et al., 2017)

Dados estes fenómenos, a economia mundial foi impactada do ponto de vista daquilo que é a eficiência e competitividade das empresas. Estas viram-se obrigadas a adaptarem-se de forma a superar desafios, alcançar vantagens competitivas no curto prazo e aumentar a competitividade no longo prazo (Juščius & Lekavičienė, 2007).

Juščius and Lekavičienė (2007), definem a internacionalização como um fenómeno, que ainda não sendo recente, tem se vindo a intensificar nos últimos anos dado o fenómeno da globalização supramencionado. A internacionalização, está relacionada com a extensão das atividades económicas de uma empresa para um outro país que não o seu de origem.

Desta forma, através do processo de internacionalização, são oferecidas às empresas oportunidades valiosas de crescimento e lucro em mercados estrangeiros (Musteen et al., 2014).

2.2. Indústria do Futebol

De forma a compreendermos o processo de internacionalização e de desenvolvimento económico e comercial do futebol, é importante previamente olharmos para as organizações que estão inseridas nesta indústria. Existem seis confederações, associadas a cada continente (UEFA, CAF, CONCACAF, CONMEBOL, OFC, AFC). Estas seis confederações são governadas por um órgão principal, a FIFA. Cada confederação gere as associações membro pertencentes a essa confederação, estando responsáveis pela organização das provas de cariz desportivo (Tomlinson, 2014).

Segundo Proni (1998), o ano de 1970 marca a primeira alteração do posicionamento da FIFA no mercado global. Esse é o ano que inicia a transmissão dos jogos de futebol ao vivo e a cores com recurso a satélite. Como consequência, verificou-se um aumento no número de adeptos de futebol e em simultâneo patrocinadores e estações de televisão à escala global também olhavam com bons olhos para esta inovação. O futebol começava então a ser percebido a uma escala global. Este interesse fez disparar não só o valor dos direitos televisivos, mas também o desejo das empresas em investir na indústria, sendo que no final da década de 1990 esta já era considerada uma indústria altamente rentável.

2.2.1. Principais fluxos de receitas dos clubes

Na indústria do futebol, existem 4 principais fluxos de receitas: (i) direitos televisivos, (ii) receitas comerciais e acordos de patrocínio, (iii) prémios da UEFA e (iv) Bilhética (Maguire, 2021).

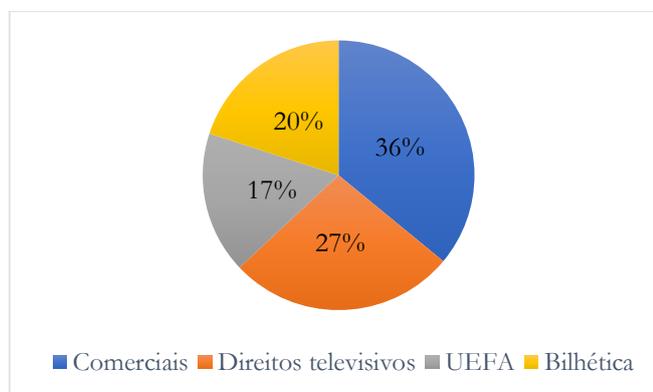


Figura 3 - Peso das receitas nas 5 principais ligas europeias – Temporada 2021/2022 (UEFA, 2023)

Em 2021/22, as cinco grandes ligas europeias geraram receitas agregadas de 17,2 mil milhões de euros, superando o valor pré-pandemia, fixado nos 17 mil milhões de euros estabelecido em 2018/19, impulsionado pelo crescimento das receitas comerciais em 815 milhões de euros durante esse período (Deloitte, 2023).

Conforme o apresentado na Figura 3, as receitas comerciais (36%) ocupam a primeira posição na lista de fluxos de receita mais preponderantes para os clubes das principais ligas europeias. Adicionalmente, ao longo da última década, registou-se uma diferença significativa no crescimento das receitas comerciais entre clubes que são considerados "globais" e os que não o são (UEFA, 2022). De acordo com a Figura 4, o clube com a maior valor de receita associado a esta rúbrica reportou mais do dobro da receita quando comparado com o décimo clube desta lista (UEFA, 2022).

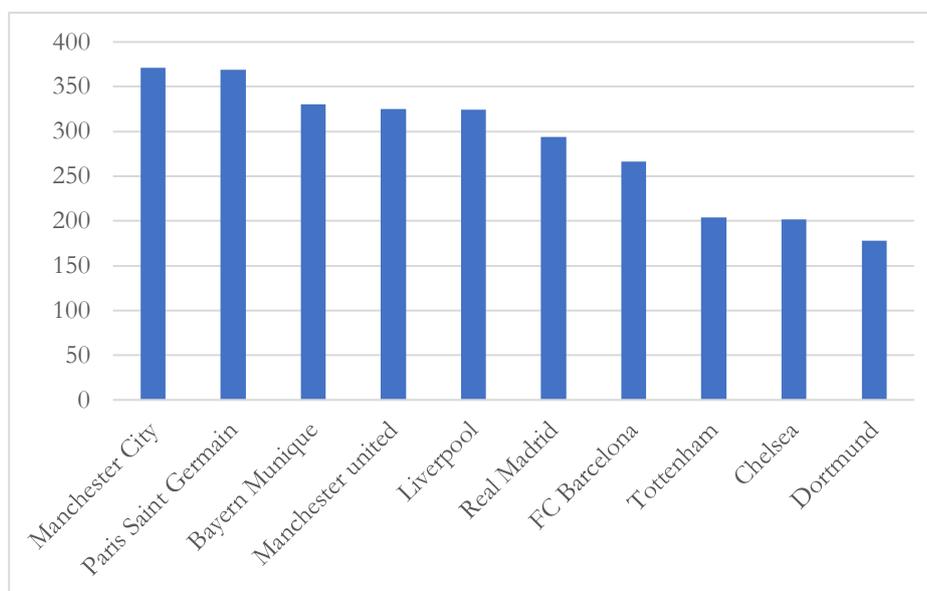


Figura 4 - Clubes com maior fluxo de receitas comerciais em milhões de euros na temporada 2021-2022 (UEFA, 2023)

São consideradas receitas comerciais as seguintes: patrocínios de marcas, produtos de *merchandising*, visitas ao estádio e museu do clube assim como turnês internacionais. Esta é uma variável que os clubes conseguem influenciar uma vez que está altamente relacionada com o grau de atratividade que os produtos comercializados apresentam para os adeptos e a ligação que estes têm para com o clube.

A forma como os adeptos percebem o clube não está exclusivamente relacionada com o desempenho desportivo. Os clubes vêm-se obrigados a inovar naquilo que diz respeito aos modelos de negócio comerciais utilizados de forma a alavancarem a sua exposição global

(Maderer & Holtbrügge, 2019). Este facto é um dos principais fatores que leva os clubes a expandirem a sua base de adeptos fora do seu país de origem (Ross & Walsh, 2011).

Os direitos televisivos (27%) correspondem não só às transmissões das competições locais, mas também, em caso de qualificação, aos direitos correspondentes à transmissão das competições europeias de clubes da UEFA (UEFA, 2022). É importante denotar que muitas das vezes o nível de performance dos clubes está correlacionado com a dimensão das receitas correspondentes a direitos televisivos que auferem. Para além da qualificação para as competições europeias garantir um encaixe extra para os clubes, o *ranking* que o clube ocupa, calculado com base no coeficiente associado à performance desportiva, pode influenciar positiva ou negativamente o valor a ser recebido pelos clubes (UEFA, 2023).

Nesse sentido, os prémios da UEFA (17%), são um fluxo de receita que está dependente da prestação desportiva dos clubes. Ainda assim, este é um fluxo sobre o qual se tem verificado um crescimento constante. A UEFA introduziu um novo ciclo de direitos das competições europeias (2021/22-2023/24) onde registou um maior crescimento dos prémios atribuídos para os clubes participantes. Parte deste crescimento surge devido à introdução da UEFA *Europa Conference League*, nova competição de clubes que tem como objetivo alargar o número de nacionalidades de clubes participantes (UEFA, 2022).

A bilhética (15%) acaba por apresentar uma dimensão semelhante à dos prémios da UEFA. Esta é composta pela venda de bilhetes para jogos domésticos, internacionais e amigáveis que se disputem no seu terreno de jogo. Quando a venda de bilhetes é dividida entre dois clubes, os jogos fora também são contabilizados. Também fazem parte desta rubrica bilhetes de temporada assim como serviços de hospitalidade (UEFA, 2022). Este fluxo de receita está limitado ao número de jogos realizados pelo clube no seu estádio, sendo que este número pode sofrer um aumento em caso de participação nas competições europeias. Adicionalmente, o número de bilhetes está também limitado à capacidade do estádio do clube. Esta é uma variável que os clubes apenas podem manipular através do preço, sendo que se tem verificado um aumento do preço dos bilhetes no contexto europeu (UEFA, 2022).

Sendo as fontes de receitas dos clubes limitadas, verifica-se elevada competitividade (Şener & Karapolatgil, 2015). Um dos paradigmas tradicionais da economia do desporto de equipa afirma que uma queda no grau de intensidade competitiva pode produzir uma queda significativa naquilo que são as receitas que advém do desporto, logo os clubes de futebol necessitam de encontrar formas de adquirir vantagens competitivas (Andreff & Scelles,

2015). De forma a se tornarem mais competitivos, tanto financeiramente como desportivamente, os clubes de futebol começaram a olhar para o mercado internacional (Dolles & Söderman, 2005).

2.2.2. Estrutura de custos dos clubes

Quando falamos em custos dos clubes o maior enfoque vai para salários, prémios e transferências de jogadores (90%) (UEFA, 2022). O aumento salarial dos jogadores desacelerou ligeiramente durante o período pandémico, não obstante, continua-se a verificar um aumento do mesmo, sendo esta a principal despesa dos clubes de futebol (UEFA, 2022). Na temporada 2021/22, em média, os clubes das principais ligas europeias pagavam 221 milhões de euros semanalmente em salários de jogadores e 63 milhões associados a despesas com *Staff* (UEFA, 2022). Relativamente às transferências de jogadores, estas ascenderam a 2,3 mil milhões no ano de 2021 sendo que em 2019 este valor estava fixado nos 532 milhões.

2.3. Internacionalização dos clubes de futebol

Olhando para a jornada de internacionalização no setor do futebol, segundo Dolles and Söderman (2005), há duas etapas consecutivas que levam à internacionalização do mesmo: a etapa de pré-requisito e a etapa de exploração.

O desenvolvimento futebol moderno surgiu no século XIX em Inglaterra. No final desse mesmo século, com a expansão internacional por parte de algumas empresas britânicas, o futebol também acabou por ser exportado juntamente com as pessoas que emigravam. Foi desta forma que o futebol ficou famoso na Europa e mais tarde noutros continentes. Esta foi a etapa de pré-requisito que deu origem a um desporto global que mais tarde se viria a tornar num fenómeno empresarial.

A etapa de exploração foi impulsionada nos últimos 20 anos dada a necessidade por parte dos clubes de futebol de cobrir despesas, apresentarem o desejo de aumentar ao máximo a sua receita e gerar lucros sempre que possível. No passado, verificava-se um princípio de subsídio cruzada entre os clubes de maior dimensão e mais bem-sucedidos para com os seus homólogos de menor dimensão. Esta subsídio cruzada era monitorizada pela liga de cada país de forma a preservar a integridade de toda a estrutura profissional do futebol.

Atualmente, cada vez mais esse princípio vem se dissipando promovendo uma economia livre de jogo. Este fenómeno leva a que os clubes de futebol tenham de procurar

mais e novas formas de se financiarem. Ao mesmo tempo, verifica-se uma maior competitividade económica que é refletida no sucesso desportivo dos mais diversos clubes. De forma a se tornarem mais competitivos, tanto financeiramente como desportivamente, os clubes de futebol começaram a olhar para o mercado internacional. Foram desenvolvidas alianças estratégicas com parceiros em indústrias associadas ao futebol como equipamentos desportivos, os clubes começaram a ser cotados na bolsa de valores, estabeleceram alianças transfronteiriças entre os principais clubes, aumentaram as transações internacionais de jogadores, e começaram a apresentar um maior esforço de forma a serem capazes de entrar em mercados novos e lucrativos no exterior.

Por norma, as empresas mais bem sucedidas acabam por ser aquelas que são capazes de reconhecer potenciais oportunidades e são capazes de responder rapidamente (Dana et al., 2004), podendo estas oportunidades estarem presentes no mercado internacional.

2.3.1. Motivações para a Expansão Internacional

De acordo com Dunning and Lundan (2008) existem quatro motivações principais para a expansão internacional: procura de mercados, procura de recursos, procura de eficiência e procura de ativos estratégicos. Ainda assim, as motivações podem variar à medida que a empresa se internacionaliza, ou seja, uma mesma empresa pode ter diferentes motivações em diferentes situações.

2.3.1.1 Procura de Mercados

A motivação pela procura de mercados surge quando as empresas têm a intenção de explorar novos mercados ou tornarem-se mais competitivas em mercados onde já operam através de exportações, no sentido em que pode existir a necessidade de implementar uma filial de forma a afirmar a sua presença e ganhar quota de mercado. No entanto, pode igualmente resultar de outros motivos: acompanhar a expansão internacional de clientes ou fornecedores importantes, adaptar os seus produtos aos mercados locais ou métodos de produção locais, possibilidade de aceder a outros mercados nacionais ou regionais, evitar barreiras às exportações, ou até mesmo a sua estratégia global pode obrigar a uma presença física nos principais mercados onde se encontram os seus concorrentes para afirmar uma maior presença.

A escolha de um determinado país para este efeito está relacionada com diversos fatores como: o potencial de vendas que cada país candidato oferece, ou seja, o local eleito é aquele onde aparentemente será possível aumentar mais as suas vendas, da dimensão e

crescimento dos mercados avaliados, da presença de segmentos de clientes atrativos, procura pelos serviços e produtos da empresa por parte dos consumidores.

O *Manchester United* é um dos clubes com maior notoriedade no mercado internacional, sendo que a procura de mercados e o benefício da mesma foi o que incentivou o clube a proceder à expansão internacional. A sua forte presença no continente asiático, particularmente na China e na Índia, mercados emergentes do futebol, através da organização de turnês de pré-temporada em alguns países deste continente ao longo dos anos, permitiu a promoção de um maior contacto com os seus adeptos internacionais. Ao proceder desse modo, foi possível potenciar aumentos dos fluxos de receitas através de patrocínios, contratos de *merchandising* e parcerias comerciais (Higham & Hinch, 2002). Desta forma foi possível converter o sucesso desportivo em sucesso comercial e no início do Séc. XXI o *Manchester United* era o clube mais rico do mundo (Boli, 2017). Para além disso, a expansão da rede de olheiros e a aquisição de jogadores internacionais acaba por ter um impacto positivo naquilo que é o crescimento do clube enquanto marca global (Leach & Szymanski, 2015).

2.3.1.2 Procura de Recursos

A procura de recursos surge com o objetivo de as empresas acederem a recursos mais baratos noutros mercados, ou que sejam inexistentes no país de origem. Por exemplo, aceder a mão-de-obra a custos mais baixos comparativamente com o país de origem, matérias-primas mais baratas ou garantir a estabilidade do seu fornecimento. Mais uma vez, uma boa implementação da rede de olheiros permite o acesso a um leque mais alargado de jogadores a um menor custo daqueles que já estão sondados no mercado global (Leach & Szymanski, 2015).

2.3.1.3 Procura de Eficiência

Na procura de eficiência, a internacionalização resulta da vontade de maximizar a eficiência da estrutura de abastecimento e da distribuição multinacional, reduzindo custos de transporte, comunicação, coordenação, diversificar o risco, explorar ganhos associados a economias de escala, ou usufruir da cultura, sistemas políticos e económicos de um determinado país. Por fim, a procura de ativos estratégicos, relaciona-se com a necessidade de as empresas adquirirem recursos avançados que não existem no mercado de origem.

As redes promovidas pela existência de MCO são um dos principais benefícios deste sistema naquilo que diz respeito à procura de eficiência. O crescimento orgânico de jogadores

dentro destas redes detidas pelo mesmo clube, permite uma redução de custos uma vez que o dinheiro das transferências circula dentro da mesma rede, há uma maior coordenação e transparência naquilo que são as informações partilhadas pelos clubes e ao mesmo tempo os diferentes clubes têm acesso a recursos que não existem nos seus mercados (Chadwick et al., 2023).

2.3.1.4 Procura de Ativos Estratégicos

A procura de ativos estratégicos está principalmente associada a estratégias de longo prazo como a aquisição de empresas locais detentoras de ativos estratégicos, aquisição de competências locais em I&D ou outras formas de conhecimento ou aquisição de informação sobre os mercados. O sistema de MCO utilizado pela *Red Bull* e o facto de o *Red Bull Salzburg*, da Áustria, ter uma parceria com o *New York Red Bulls* nos Estados Unidos, promove a partilha de I&D tanto para o desenvolvimento dos jogadores dos dois clubes como para a expansão da marca em ambos os mercados (András & Havran, 2015).

2.3.2 IDE na indústria do futebol

De acordo com Dunning (1977), uma empresa opta por investimento direto estrangeiro (IDE) se e só se, forem verificadas três condições: vantagem de propriedade, vantagem de localização e vantagem de internalização. Vantagens de propriedade, são vantagens específicas de propriedade da empresa relativamente a empresas que apresentem outra nacionalidade, possuindo ou tendo acesso privilegiado a ativos que aumentem a capacidade de criação de riqueza da empresa. A vantagem de localização é caracterizada pela vantagem de estar presente num outro país que não o seu de origem, ou seja, existem vantagens em a empresa se internacionalizar para uma determinada localização. Desta forma, a empresa pretende usufruir de uma serie de vantagens presente nesse mercado selecionado como preço das matérias-primas, mão-de-obra, qualidade dos fatores de produção, políticas governamentais que sejam favoráveis ao processo de internacionalização. As vantagens de internalização surgem quando a empresa procura realizar as suas atividades da empresa de forma a evitar falhas de mercado como elevados custos de negociação, evitar que os concorrentes tenham acesso a recursos estratégicos, tratar-se de uma atividade que implique a coordenação de recursos a longo prazo.

No caso do futebol, um dos principais motivadores para a existência de IDE em clubes são as expectativas de que os investidores irão ver aumentada a sua receita através de alguns canais. Além disso, os maiores clubes são frequentemente associados a mercado locais

e globais de maior dimensão e conseqüentemente com maior alcance, logo estes investidores podem adquirir marcas globais significativas (Buraimo et al., 2006).

De acordo com o último relatório de *benchmarking* de clubes da UEFA, 40% dos clubes da *Premier League*, principal liga do escalão de futebol profissional inglês, são maioritariamente detidos por investidores estrangeiros, com 35% das equipas da *Premier League* a terem investidores estrangeiros que possuem uma participação minoritária (Ahern et al., 2021). A entrada do IDE na *Premier League* é maioritariamente feita através de fusões e aquisições, algo que a distingue de outros setores da economia no Reino Unido e no mundo, em que o investimento *greenfield* pode ser a rota dominante de entrada no mercado. Este crescimento do IDE no futebol levou a que jogadores aclamados no futebol mundial pudessem ser transferidos para a liga inglesa. Fatores como o seu alcance global, o crescimento das receitas televisas ano após ano, tornaram a liga inglesa num dos primeiros e principais alvos de IDE na indústria futebolística (Byars et al., 2007).

Ainda assim, dado o número limitado de fluxos de receitas, existe a pressão para que cada vez mais se adote sistemas estratégicos semelhantes aqueles que se encontram presentes no mundo corporativo de forma aos clubes poderem potenciar os seus ganhos e se tornarem mais competitivos (Holzmayer & Schmidt, 2020).

Recorrentemente, no futebol, os meios de comunicação concentram a maior parte da sua atenção nas aquisições de jogadores por parte dos clubes, as chamadas transferências de jogadores. Estas aquisições podem alterar o nível de desempenho das equipas e, assim, gerar mais receita para os clubes, mas poucas transferências de jogadores mudam as trajetórias futuras das organizações (Lassas, 2021).

2.4 Multi-Club Ownership (MCO)

Os clubes de futebol podem ter dois tipos de propriedade, propriedade privada e propriedade pública. No caso da propriedade privada, o controle dos clubes é detido por um ou mais indivíduos e/ ou organizações. A propriedade pública surge quando uma entidade jurídica, como uma associação ou instituição pública, detém o controle do clube. Mais de metade (53%) de todos os clubes da primeira divisão são controladas por uma entidade privada (por exemplo, sociedades de responsabilidade limitada ou sociedades anónimas).

As formas de propriedade dos clubes variam consoante a região onde estes se encontram. Por exemplo, clubes controlados pelo governo estão principalmente situados na Europa Oriental, as associações são mais frequentes em países nórdicos e balcãs e os clubes

detidos por investidores estrangeiros, estão concentrados maioritariamente nas maiores economias, como o caso Inglaterra, França e Itália onde 40% de todos os clubes são detidos por investidores estrangeiros (UEFA, 2022). No ano de 2022 houve mais de 200 acordos de fusão e aquisição na indústria desportiva (Deloitte, 2023), verificando-se a aquisição de 35 clubes, mais 5 que o número recorde referente ao ano de 2021, sendo que 46% dessas aquisições foram feitas por investidores estrangeiros, mais 8% do que em 2021. Em simultâneo, verificaram-se uma série de participações minoritárias em clubes europeus como a aquisição da participação de 20% da *Qatar Sports Investments* no SC Braga (UEFA, 2022). Cada vez mais, os investimentos minoritários surgem como uma estratégia de investimento de forma a impulsionar os sistemas de MCO, em que os investidores possuem participações em vários clubes diferentes.

O MCO é definido como um sistema em que proprietários ou investidores, geralmente pessoas singulares ou fundos de investimento, que também podem ser outros tipos de entidades como entidades comerciais, possuem influência decisiva sobre mais de um clube. Esta é uma tendência que tem vindo a crescer nos últimos anos, promovendo alterações no ecossistema estrutural e financeiro do futebol. Os investidores detêm participações maioritárias (mais de 50% das ações) em certos clubes e, em simultâneo, possuem uma participação minoritária em outros clubes (potencialmente fora da Europa). Em alguns casos, o clube pode exercer influência decisiva ou até mesmo possuir outros clubes (UEFA, 2022).

Em quatro das cinco principais ligas de futebol europeu, assim como em Portugal e na Bélgica, mais de um terço de todos os clubes possuem pelo menos uma relação de investimento cruzado com outro clube (UEFA, 2022). O facto de estes serem os países onde este sistema se encontra mais presente demonstra o crescente interesse por parte dos investidores em clubes que tenham acesso estável às principais fontes de rendimento anteriormente descritas.

O investimento cruzado em vários clubes, surge de diversas formas. A detenção maioritária de clubes representa a maioria dos investimentos no que diz respeito ao MCO. Ainda que este sistema esteja presente na sua grande maioria no continente europeu, muitas das estruturas de investimento cruzado envolvem pelo menos um clube não europeu, conforme é visível na Tabela 1.

| Confederação | 1ª Divisão | 2ª Divisão | 3ª Divisão e inferior | TOTAL |
|--------------|------------|------------|-----------------------|-------|
| UEFA | 89 | 44 | 43 | 176 |
| AFC | 12 | 5 | 3 | 20 |
| CONMEBOL | 10 | 2 | 3 | 15 |
| CONCACAF | 20 | 7 | 4 | 31 |
| CAF | 6 | 2 | 6 | 14 |
| TOTAL | 137 | 60 | 59 | 256 |

Tabela 1 – Número de clubes inseridos num sistema de MCO por confederação (Menary, 2023)

No corrente ano, muitas das estruturas de investimento cruzado são apenas compostas por dois clubes, conforme é visível na Tabela 2. Tal acontece porque uma fatia significativa dos investidores aguarda novas oportunidades de investimento em outros clubes e em simultâneo avaliam os benefícios provenientes de investir apenas em dois clubes.

| | |
|------------------|----|
| 7 ou mais clubes | 4 |
| 6 clubes | 2 |
| 5 clubes | 3 |
| 4 clubes | 11 |
| 3 clubes | 14 |
| 2 clubes | 59 |
| TOTAL | 93 |

Tabela 2 - Dimensão dos sistemas de MCO (Menary, 2023)

2.4.1.1 Regulação MCO

O caso ENIC no final da década de 1990 promoveu a introdução dos primeiros artigos legais com vista à regulamentação dos sistemas de MCO na Europa. Três clubes pertencentes ao ENIC, empresa de investimento britânica, *AEK Atenas*, *Slavia Praga* e *Vicenza*, avançaram para os quartos de final da taça dos clubes vencedores das taças da UEFA de 1997-98. Ainda que os clubes não se tenham defrontado, a UEFA veio mais tarde a estabelecer regras que proibiam clubes detidos pelo mesmo organismo de se enfrentarem nas competições europeias. Estes regulamentos foram mantidos pela União Europeia e pelo Tribunal de Arbitragem do Desporto.

Mais tarde, no ano de 2017 aquando da qualificação para UEFA *Champions League* por parte de dois clubes pertencentes ao grupo *Red Bull Salzburg* da Áustria e *RB Leipzig* da Alemanha, a UEFA viu-se obrigada a alterar os regulamentos. Nenhuma pessoa ou entidade jurídica foi autorizada a exercer "influência decisiva" sobre dois ou mais clubes nas competições de clubes da UEFA, de acordo com o Artigo 5.01(c)(iv). Os dois clubes acabariam por se enfrentar na fase de grupos.

Desde então que a UEFA não mais aprofundou a definição de "influência decisiva". Como resultado, as ligações entre clubes em todo o mundo foram-se multiplicando. O *City Football Group* atualmente detém dois clubes sul-americanos, o *City Torque* no Uruguai e o *Bahia* no Brasil, sendo que existe a possibilidade destes dois clubes se defrontarem em competições de clubes sul-americanas. Adicionalmente o *City Football Group* também possui participações em clubes de elite na Austrália - *Melbourne City* e na Índia - *Mumbai City FC*, existindo igualmente a possibilidade de estes dois clubes se defrontarem futuramente uma vez que a FIFA pretende expandir o Mundial de Clubes para 32 equipas (Menary, 2023).

2.4.1.2 Adesão por parte dos adeptos a MCO

As leis atuais focam-se maioritariamente na integridade desportiva ignorando aquilo que é o impacto destes sistemas de MCO em clubes mais pequenos quando classificados na rede como *Feeder clubs*, onde a sua posição passa por canalizar recursos para o principal clube da rede (Menary, 2023). A visão por parte dos adeptos de que o seu clube tem apenas como objetivo servir o bem maior do clube que encabeça a rede de um MCO pode ser visto como um entrave à expansão da rede de clubes (Ogden, 2023). No ano de 2022, o CFG viu cair a aquisição do clube NAC Breda dada a desarmonia e hostilidade vivenciada por parte dos adeptos do clube holandês quando confrontados com a hipótese do seu clube ser adquirido (Ogden, 2023).

2.5 Internacionalização dos clubes de futebol enquanto Marcas

A capacidade de os clubes de futebol profissional alcançarem novos mercados aumentou significativamente devido à globalização, aos avanços tecnológicos, assim como à extensão das redes de media. Como consequência, os adeptos têm acesso a ligas internacionais aprofundando o seu relacionamento com clubes e jogadores situados em qualquer parte do mundo, independentemente do local onde habitam (Maderer & Holtbrügge, 2019).

Tendo como objetivo aumentar as suas receitas, os clubes procuram aumentar a sua massa adepta fora do mercado nacional (Ross & Walsh, 2011). Algumas estratégias de

internacionalização promovem efeitos de imagem positivos no mercado internacional. As marcas são um exemplo disso, através destas é possível desenvolver uma identidade global a ser partilhada por pessoas que se identifiquem com a mesma (Holt et al., 2004). Para além do IDE e das transferências de jogadores, como uma forma de internacionalização por parte dos clubes, podemos estudar a internacionalização dos mesmos como marcas (Richelieu, 2008).

Richelieu (2008) baseou a sua análise em clubes de futebol com base em teorias tradicionais dos negócios internacionais e acabou por restringir as diferentes estratégias apenas a quatro que são efetivamente relevantes para olharmos para os clubes de futebol enquanto marcas. Para tal, as teorias de Kapferer (1998) e Van Gelder (2002) foram combinadas, resultando em quatro estratégias pertinentes: A estratégia de *Brand Reputation*, *Brand Affinity*, *Brand Challenger* e *Brand Conquistador*.

A estratégia de *Brand Reputation* baseia-se numa marca ser construída e desenvolvida internacionalmente sobre o sucesso do mercado nacional. Os clubes de futebol podem, por exemplo, destacar a sua história e prestígio desportivo nacional de forma a alavancarem o seu prestígio no mercado internacional. O F.C. Barcelona sempre contou com o seu registo de vitórias altamente competitivo de forma a alavancar o sucesso da sua marca (Richelieu & Pons, 2006), ainda que um registo altamente vitorioso não garanta aos clubes o registo de super marca, as vitórias e os troféus são um fator chave uma vez que o consumidor global reconhece mais facilmente o perfil vitorioso de um clube antes de compreender as regras do desporto (Waltner, 2000). Quando olhamos para o coeficiente da UEFA na última década o clube ocupa a terceira posição (UEFA, 2023).

Na estratégia de *Brand Affinity*, a marca é também construída com base no sucesso local. Porém, neste caso, o enfoque é colocado na experiência única que a marca proporciona aos consumidores. No ano de 2001, o Manchester United, realizou jogos de pré-temporada no Sudeste Asiático, tendo disputado jogos amigáveis na Malásia, Singapura e Tailândia, de forma a potenciar a relação do clube com a sua base de adeptos asiáticos e, em simultâneo, expandir a sua marca globalmente de forma a comercializar os produtos e serviços de marca.

Mais tarde, em 2005, o clube realiza quatro jogos amigáveis na China, Hong Kong e Japão. Durante este período, o clube concretizou um acordo comercial com a Air Asia, companhia aérea asiática. (Hill & Vincent, 2006).

O *Brand Challenger* passa por investir bastante em publicidade e ganhar assim notoriedade no mercado internacional. Assim, como nas duas estratégias anteriores, os

resultados positivos no mercado local são a base da estratégia. No caso da indústria desportiva esta estratégia não é tão relevante uma vez que, ainda que seja importante, a publicidade exclusivamente não assegura o destaque de um clube de futebol. Serve com exemplo o caso do *RB Leipzig*, a ligação à *Red Bull*, e a notoriedade global da marca de bebidas energéticas permitiram ao clube ter uma maior notoriedade no mercado internacional dada a sua identidade destinta (András & Havran, 2015).

Por fim, observa-se uma estratégia de *Brand Conquistador* quando uma empresa adquire ou realiza uma parceria com uma outra empresa no exterior de forma a aumentar o seu reconhecimento internacional. No caso do futebol, isso é extremamente relevante uma vez que gera uma situação de *win-win*, uma vez que os clubes locais beneficiam não só do conglomerado de aspetos positivos providenciados pelo clube de maior dimensão, como também, as equipas europeias providenciam de uma ótima plataforma para entrar num outro mercado e expandir a notoriedade da sua marca. Como exemplo desta estratégia surgem os casos explorados durante a corrente dissertação, tal é o caso do *Manchester City* como do *RB Leipzig*, a ligação ao CFG e à *Red Bull*, permite-lhes beneficiar de um conglomerado de clubes e ter o acesso facilitado a um conjunto de marcas direta ou indiretamente ligadas aos clubes da rede o que irá potenciar o alcance global das marcas que representam os clubes.

De forma a analisar as perceções dos adeptos localizados em diferentes países em relação às marcas de futebol estrangeiras, é importante olhar para aquilo que é o paradigma do país de origem (Heinberg et al., 2018). Os efeitos do paradigma do país de origem são descritos como as disparidades na procura dos consumidores a um produto em virtude da forma como o país de origem do produto ou marca é percecionado. O país de origem de uma marca pode mudar a posição de um produto na mente do consumidor, aumentando ou diminuindo o posicionamento desejado e aquele que é percebido pelo consumidor (Adina et al., 2015). Esta situação verifica-se muitas vezes em países em desenvolvimento onde o apoio a ligas estrangeiras supera em muito o das ligas locais. Os clubes das ligas locais geralmente não têm o valor da marca e a massa adepta dos clubes europeus altamente globalizados do ponto de vista comercial (Hinson et al., 2020).

No contexto empresarial, verifica-se alguma resistência em relação a marcas multinacionais principalmente devido ao aumento da competitividade que as empresas domésticas irão enfrentar (Duke, 2002). Já na indústria desportiva, esta resistência é proveniente dos adeptos dos clubes locais, os clientes, uma vez que demonstram um certo nível de hostilidade para com as iniciativas internacionais dada a ideologia nacionalista que

muitas vezes existe por de trás dos clubes de futebol (Cronin, 1997). Por outro lado, os adeptos internacionais acolhem com agrado a iniciativa dos clubes de futebol se internacionalizarem, uma vez que através desse processo surge a oportunidade de acompanharem mais de perto os seus clubes que até então apenas se encontravam presentes nos países de origem (Duke, 2002).

3 Análise empírica

Numa era altamente globalizada, a indústria do futebol e as receitas associadas à mesma têm vindo a crescer constantemente. Ainda assim as fontes de receita são reduzidas o que obriga os clubes a serem mais competitivos do que nunca de forma a marcarem uma posição neste mercado.

Tendo em conta o objetivo da presente dissertação e dada a importância da temática da internacionalização dos clubes futebol assim como dos diversos artigos científicos publicados nos últimos anos relativamente a este tema, a pesquisa qualitativa assume-se como sendo a mais adequada. Adicionalmente, ao olhar para casos concretos de clubes que seguiram a estratégia de MCO assim como da internacionalização através da marca, é possível perceber quais as principais motivações que levaram os clubes a seguir essas opções estratégicas assim como os desafios provenientes das mesmas. A opacidade desta indústria assim como a complexidade por detrás do processo de propriedade dos clubes de futebol implica que a metodologia utilizada permita que o processo de pesquisa seja flexível.

A metodologia qualitativa permite-nos responder a questões de como e porquê (Boeije, 2009), sendo relevante para perceber as razões por detrás das decisões de internacionalização assim como os processos de propriedade dos clubes. O facto do recurso à metodologia qualitativa responder de forma eficiente a questões integradas no contexto social e cultural (Boeije, 2009) também é altamente pertinente dada a implicação que estes fatores apresentam na indústria do futebol.

A pesquisa procura analisar as mudanças mais relevantes no futebol profissional na última década, nomeadamente a introdução e a tendência crescente para a presença de sistemas de MCO nesta indústria.

De forma a obter uma melhor perceção relativamente ao objetivo dos clubes de futebol atualmente, iremos analisar alguns tipos de estratégia anteriores e encontrar novos exemplos de estratégias existentes.

Tendo em vista a resposta à questão de investigação, optou-se pelo estudo de casos, olhando para o processo de internacionalização já realizados por grandes clubes como *F.C. Barcelona*, *Manchester City* e *RB Leipzig*. Relatórios de consultoria sobre a indústria do futebol também foram utilizados como fontes de dados de forma a alcançar uma visão mais matizada do tópico de pesquisa.

Esta metodologia foi assim escolhida de forma a analisar o tema proposto, visto que este é um método que permite o resumo de um grande corpo de dados destacando assim as

principais semelhanças e diferenças entre si (Braun & Clarke, 2006). Adicionalmente ao recorrer ao estudo de caso, será possível ter acesso a uma análise explorativa mais aprofundada auxiliada em várias fontes de dados (Rashid et al., 2019).

3.1 *City Football Group e Manchester City: Um caso de estudo*

Nascido em 1970, e membro da família real de Abu Dhabi, Sheik Mansour detentor do *Abu Dhabi United Group* (ADUG), liderou a aquisição do *Manchester City* no ano de 2008. Mais tarde, o mesmo ADUG, viria a ser o principal *stakeholder* do *City Football Group* (CFG), estabelecido em 2013

O CFG é uma empresa multinacional que possui um conglomerado de clubes de futebol, tendo como principal objetivo estabelecer uma rede de clubes global encabeçada pelo *Manchester City*. Liderado pelos 3 principais *stakeholders*, ADUG (81%), *Silver Lake* (18%) e *China Media Capital* (1%), desde a aquisição do *Manchester City* o CFG expandiu o seu portfólio, contando ao dia de hoje, conforme apresentado na Tabela 3, com 13 clubes de futebol localizados nos quatro cantos do mundo (Jobs In Football, 2023)

| Clube | País | Ano de Aquisição | Porcentagem Detida |
|------------------------|---------------------------|--|--------------------|
| Manchester City | Reino Unido | 2008 (Adquirido pelo <i>Abu Dhabi United group</i>) | 100% |
| New York City FC | Estados Unidos da América | 2013 | 100% |
| Melbourne City FC | Austrália | 2014 | 100% |
| Yokohama F. Marinos | Japão | 2014 | 20% |
| Montevideo City Torque | Uruguai | 2017 | 100% |
| Girona FC | Espanha | 2017 | 47% |
| Sichuan Jiuniu FC | China | 2019 | 29.7% |
| Mumbai City FC | Índia | 2019 | 65% |
| Lommel SK | Bélgica | 2020 | 99% |
| Troyes AC | França | 2020 | 100% |
| Palermo | Itália | 2022 | 80% |
| Bahia FC | Brasil | 2023 | 90% |

Tabela 3 - Clubes detidos pelo CFG (Jobs in Football, 2023)

Do ponto de vista desportivo, a rede de clubes global permite ao CFG promover uma situação de economias de escala e sinergias positivas, visto que cada clube pode beneficiar não só do conhecimento do grupo como um todo mas também das unidades de maior dimensão, como é o caso do *Manchester City* (Chadwick et al., 2023). Ao mesmo tempo,

para as empresas detentoras do clube surge a possibilidade de explorarem novos mercados e popularizem as suas marcas.

Este modelo inicialmente ideado por Ferran Soriano, antigo diretor financeiro e vice-presidente do *F.C. Barcelona* e atual CEO do CFG vai muito além daquilo que é o espectro desportivo aquando da exploração de clubes de futebol (Ginesta Portet, 2020).

O modelo teve como base o conceito de *Disneyficação*, inspirado no crescimento global da marca *Walt Disney Corporation*. Desde a sua fundação, a *Walt Disney* expandiu os seus recursos de animação para parques temáticos e mais tarde estabeleceu redes de televisão em escala global (Zukin, 1995). O objetivo deste processo passa por promover diferenciação ao nível do consumo e do *merchandising*, moldando os produtos e as experiências de forma a ter um alcance o mais amplo possível (Thani & Heenan, 2016). Esta transformação permite uma simplificação de um maior controlo da marca e homogeneização da experiência do utilizador (Matusitz & Palermo, 2014). Este é um modelo semelhante aquele que o CEO do CFG acredita ser o futuro do futebol (Ahmed, 2017).

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).

3.1.1 Eficiência económica

Desde a sua aquisição por parte do *Abu Dhabi United Group*, que mais tarde seria o detentor maioritário do CFG, denotaram-se diversas alterações no que às finanças do *Manchester City* dizem respeito. Durante este período, o *Manchester City* viu as suas receitas aumentar em diversos campos como, as receitas de bilhética, receitas de direitos televisivos e receitas comerciais, conforme é apresentado na Figura 5.

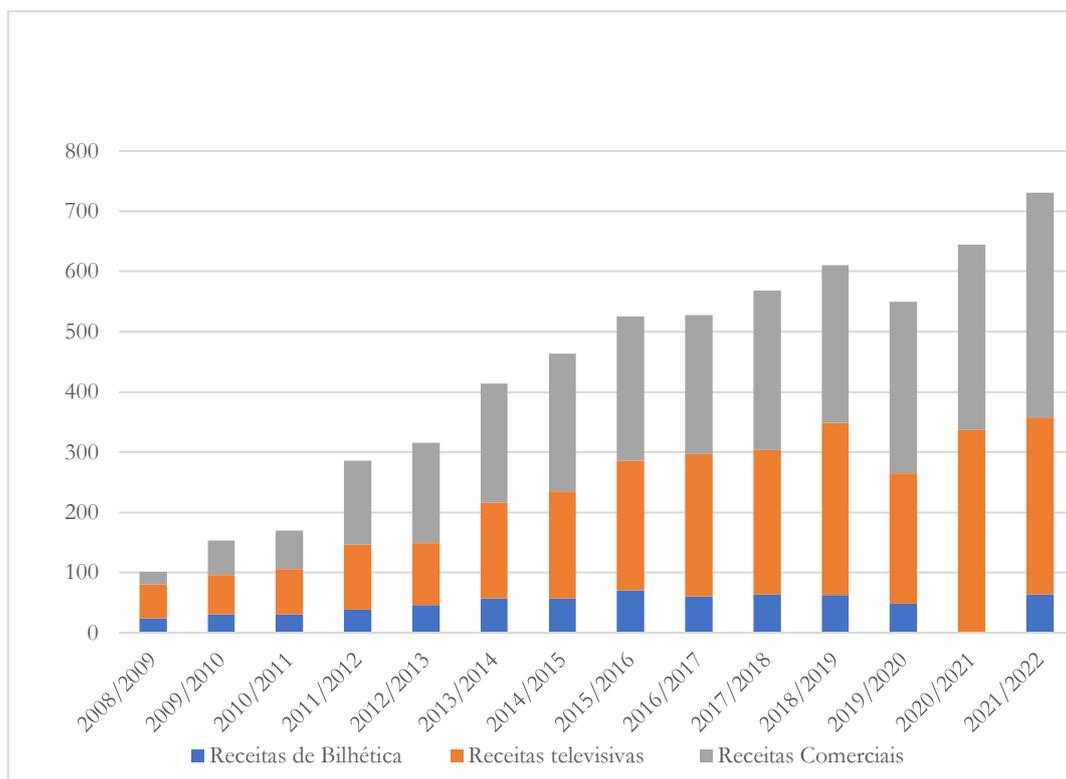


Figura 5 - Receita do Manchester City entre 2008 e 2022 em Milhões de euros (Statista, 2023)

No final da temporada 2021/2022, o *Manchester City* registava 99% de capacidade nos jogos jogados em casa para a Premier League (. Não obstante, assim como aconteceu com todos os outros clubes, dado o período pandémico, o *Manchester City* verificou quebras ao nível da receita de bilhética nas temporadas 2019/2020 e 2020/2021, dada a interdição no acesso aos estádios. Os restantes períodos de quebras, igualmente apresentados na Figura 5 estão relacionadas com as obras de expansão realizadas no estádio onde a equipa disputa os seus jogos em casa. Ainda assim, quando comparado à temporada 2008/2009 as receitas referentes a bilhéticas foram 2.6 vezes superiores na temporada 2021/2022. Este crescimento foi impulsionado, não só pela conquista da liga inglesa na temporada 2011/2012, mas também pelas presenças constantes nas competições europeias, nomeadamente na UEFA *Champions League* durante o período em análise.

Quando analisados os valores referentes às receitas de direitos televisivos apresentadas pelo *Manchester City* na Figura 12, verificamos que este valor aumentou 5,2 vezes quando comparado com a temporada 2008/2009. A temporada 2011/2012 assinala a primeira participação de sempre do *Manchester City* nas competições europeias, sendo que até então nunca falhou nenhuma edição. Esta participação regular na maior prova de futebol de clubes europeia é altamente explicativa do motivo pelo qual o *Manchester City* registou tal

aumento ao nível das receitas correspondentes a Direitos televisivos. Este crescimento é igualmente explicado pela valorização do futebol inglês bem como pelos mais recentes contratos correspondentes a direitos televisivos negociados pela *Premier League*. É importante também salientar que a performance desportiva entra nas contas no que diz respeito ao montante a ser pago correspondente a direitos televisivos, algo de que o *Manchester City* tem vindo a beneficiar conforme verificaremos no capítulo seguinte.

Na temporada, 2021/2022, foram as receitas comerciais o fluxo com maior peso para os cofres do *Manchester City*. O clube apresentou um valor quase 18 vezes superior àquele registado na temporada 2008/2009, ano da aquisição do clube. No ano de 2018, em parceria com a *Amazon*, o clube lança a série "*All or Nothing*", uma série documental que relata e mostra os bastidores da época desportiva do clube. Desta forma, a par da estratégia de *Disneyficação* os jogadores não são vistos apenas como meros desportistas, mas também como o elenco da série. Mas isto não é caso único, outras parcerias comerciais como o contrato a 10 anos a rondar os 760 Milhões de euros com a *Puma*, marca alemã que fornece os equipamentos a toda a rede de clubes do grupo, permite padronizar e uniformizar a imagem global por detrás do CFG.

O acordo de patrocínio entre o *Manchester City* e a *Etihad Airways*, avaliado em 79 milhões de euros ao ano, a par do acordo com a *Puma* de 76 milhões de euros época são dos mais lucrativos da indústria, sendo que o segundo o ocupa o quinto lugar nos negócios mais lucrativos da indústria no que diz respeito a fornecedores de equipamentos.

Adicionalmente, os seis acordos comerciais em vigor com empresas sediadas nos Emirados Árabes Unidos, traduzem-se em mais de 100 milhões de euros, cerca de 27% da receita comercial do clube, refletindo o impacto que a rede de clubes do CFG, apresentada na Figura 6 (Football Benchmark, 2023). Podemos ainda fazer referência a um outro acordo comercial como o patrocínio da multinacional japonesa de automóveis *Nissan*, que detém a participação maioritária no clube parceiro do CFG, *Yokohama*.

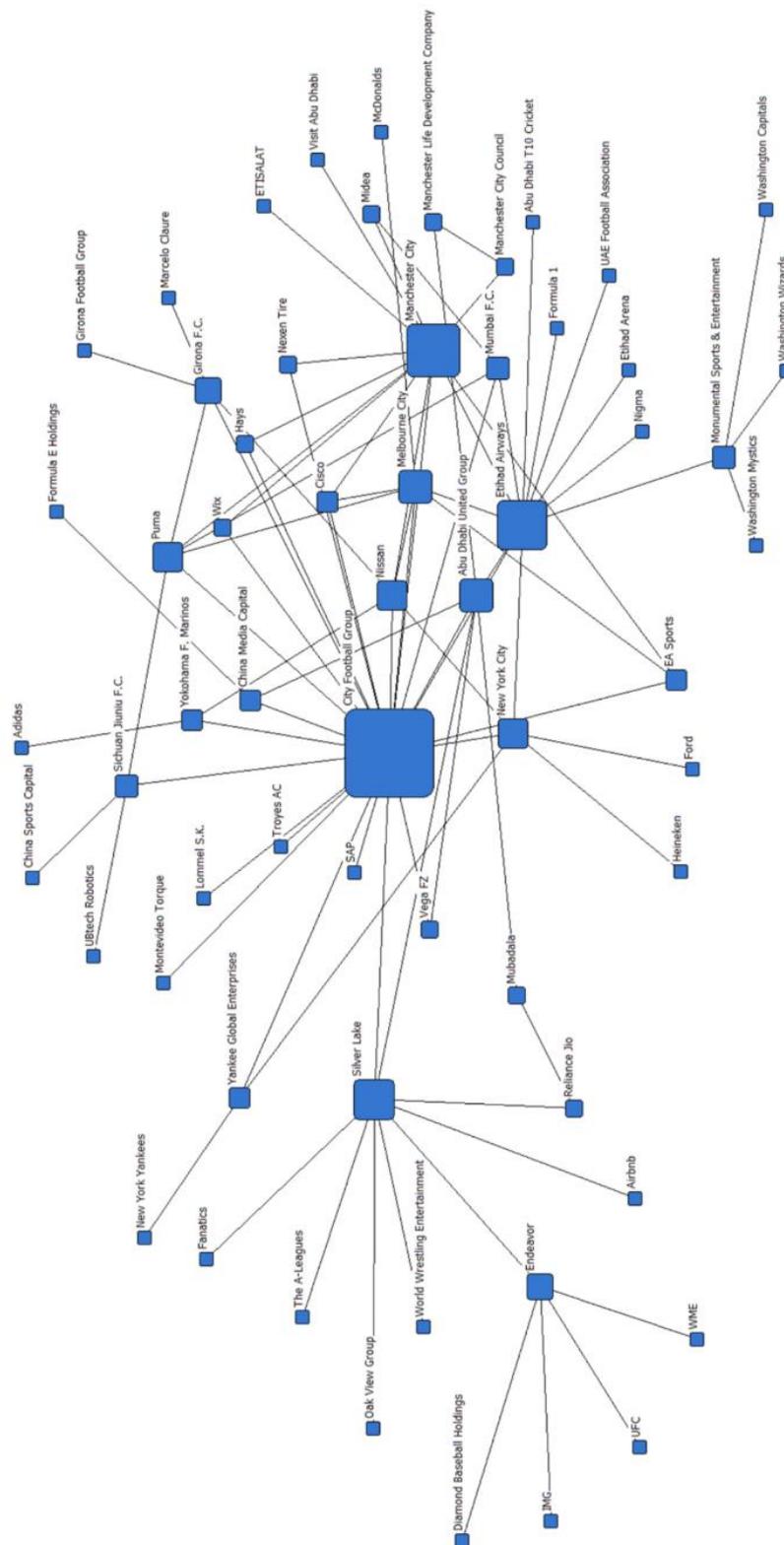


Figura 6 - Rede económica CFG (Chadwick et al., 2023)

Relativamente às despesas com prémios, salários e transferências de jogadores, estas assumem a maior fatia de gastos de um clube de futebol. No caso do *Manchester City*, aquando da sua aquisição, foi implementada uma estratégia de investimento forte na contratação de jogadores com vista a melhorar a performance desportiva do clube, conforme apresentado na Figura 7. A gestão do clube acreditava que uma melhoria do desempenho do clube do ponto de vista desportiva iria se refletir posteriormente num aumento das receitas, e assim foi. Nas primeiras épocas, tal como podemos constatar através das Figura 8, sob a gestão do CFG, o clube chegou a alocar mais de 100% das suas receitas ao pagamento de salários e prémios de jogadores. Hoje em dia é o clube da liga inglesa que apresenta um maior equilíbrio entre despesas e receitas (57%) (Deloitte, 2023).

| | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Compras | 157,35 | 147,3 | 183,61 | 91,05 | 61,95 | 115,5 | 102,8 | 208,47 | 216,25 | 317,5 | 78,59 | 166,82 | 173,4 | 138,9 |
| Vendas | 26,5 | 29,2 | 40,15 | 31,2 | 44,3 | 11,3 | 30,3 | 67,44 | 35,35 | 91,35 | 57,6 | 71 | 64 | 93,8 |
| Saldo Líquido | -130,85 | -118,1 | -143,46 | -59,85 | -17,65 | -104,2 | -72,5 | -141,03 | -180,9 | -226,15 | -20,99 | -95,82 | -109,4 | -45,1 |

Figura 7 - Saldo de transferências de jogadores em milhões de euros (Transfermarkt, 2008-2022)

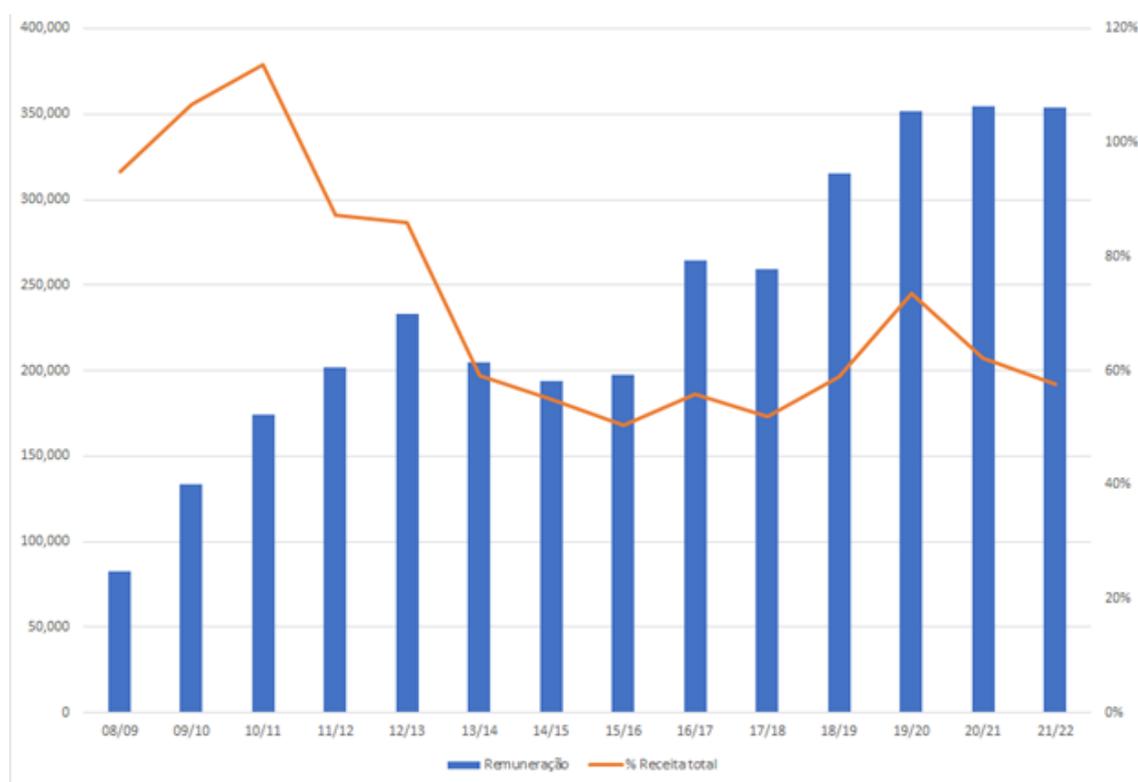


Figura 8 - Percentagem da receita do clube alocada a salários e prémios de jogadores em milhares de Libras (Caroli, 2023)

De forma a que fosse possível orquestrar esta estratégia supramencionada, foram realizadas consecutivas injeções de capital por parte do *Abu Dhabi United Group*, sob a autoria de Sheikh Mansour bin Zayed que investiu cerca de 1.5 mil milhões de euros entre 2008 e 2018 (Caroli, 2023).

Esta estratégia iria culminar num valor recorde no que ao lucro diz respeito de 48,8 milhões de euros, mais do dobro do que o valor recorde anterior do clube. (Manchester City, 2022).

3.1.2 Performance desportiva

Com vista a compreender a performance desportiva do *Manchester City* iremos ter em conta as duas principais competições disputadas pelo clube, o campeonato nacional e competições europeias, sendo a *UEFA Champions League* a principal competição europeia de clubes. Conforme podemos constatar através da análise da Tabela 4, durante todo o período sob a gestão do CFG, verificou-se uma notória melhoria da performance desportiva do clube. Durante esse mesmo período em análise regista-se a conquista inédita de um campeonato nacional na temporada 2011/2012, ao qual se seguem mais 6 conquistas desse mesmo título e a conquista do principal título disputado entre os mais prestigiados clubes europeus, a *UEFA Champions league*. Num período de cerca de 15 anos, o *Manchester city* deixou de ser um clube de meio da tabela sem qualquer tipo de ambições europeias passando a ocupar a primeira posição do Ranking de clubes da UEFA (UEFA, 2023).

| Temporada | Premier League | UEFA Champions League | Taça de Inglaterra | Taça da liga | Supertaça Inglesa |
|-----------|----------------|-----------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| 2008-2009 | 10° | Não qualificado | Terceira ronda | Segunda ronda | - |
| 2009-2010 | 5° | Não qualificado | Quinta Ronda | Meia-final | - |
| 2010-2011 | 3° | Não qualificado | Vencedor | Terceira ronda | - |
| 2011-2012 | 1° | Fase-de-grupos | Terceira ronda | Meia-final | Finalista vencido |
| 2012-2013 | 2° | Fase-de-grupos | Finalista vencido | Terceira ronda | Vencedor |
| 2013-2014 | 1° | Oitavos-de-final | Quartos-de-final | Vencedor | - |
| 2014-2015 | 2° | Oitavos-de-final | Quarta ronda | Quarta ronda | Finalista vencido |
| 2015-2016 | 4° | Meia-final | Quinta ronda | Vencedor | - |
| 2016-2017 | 3° | Oitavos-de-final | Meia-final | Quarta ronda | - |
| 2017-2018 | 1° | Quartos-de-final | Quinta ronda | Vencedor | - |
| 2018-2019 | 1° | Quartos-de-final | Vencedor | Vencedor | Vencedor |
| 2019-2020 | 2° | Quartos-de-final | Meia-final | Vencedor | Vencedor |
| 2020-2021 | 1° | Final | Meia-final | Vencedor | - |
| 2021-2022 | 1° | Meia-final | Meia-final | Quarta ronda | Finalista vencido |
| 2022-2023 | 1° | Vencedor | Vencedor | Quartos-de-final | Finalista vencido |

Tabela 4 - Desempenho desportivo Manchester City (Zerozero, 2008-2023)

3.1.3 Alcance global da marca

No ano de 2023, o *Manchester City* viu a sua marca ser considerado pela *Brand Finance Football* a marca mais valiosa da indústria do futebol, apresentando um valor que rondava os 1.5 mil milhões de euros. Isto apenas foi possível dado o sucesso em campo por parte do clube que conta com três conquistas consecutivas do campeonato nacional e uma inédita conquista da *UEFA Champions league* (Brand Finance Football, 2023).

O sucesso desportivo despoletou uma série de oportunidades comerciais levando a que o clube apresentasse a maior receita de clubes registada na temporada 2021/2022 (Deloitte, 2023). Para além disso, ainda que na temporada 2022/2023 o equipamento principal tenha sido o que gerou maior receitas de vendas de sempre para o clube, é expectável que na temporada 2023/2024 este valor seja ultrapassado, uma vez que a nova camisola principal registou uma venda a cada 12 segundos no dia do seu lançamento (Brand Finance Football, 2023).

Em paralelo, os conteúdos audiovisuais do *Manchester City* estão avaliados em cerca de 210 milhões de euros, o programa do clube de cobertura de jogos conta com 1 milhão de espectadores e o seu canal de *YouTube* ocupou a primeira posição na indústria do futebol no que a utilizadores ativos diz respeito. Também as redes sociais do clube foram classificadas com as melhores no seu país (Brand Finance Football, 2023). Em relação ao número de seguidores nas principais plataformas, o clube ocupa a sétima posição, com cerca de 145 milhões de seguidores, sendo o terceiro clube em Inglaterra com mais seguidores (Football Benchmark, 2023). Este é um valor considerável tendo em conta a história recente do clube e o facto de a sua primeira aparição nas competições europeias remeter ao ano de 2012.

Assim como nas restantes tendências analisadas, observamos uma vez mais o impacto positivo da gestão do *Manchester City* levada a cabo pelo CFG. Através da análise da Figura 9 percebemos que a marca do clube num período de 10 anos registou um aumento do seu valor em mais de 300%.

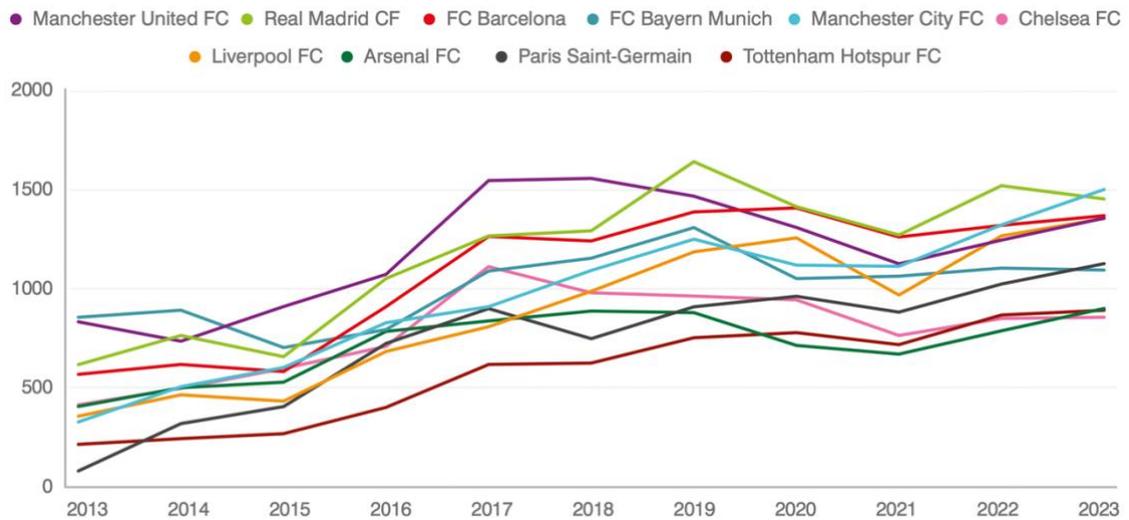


Figura 9 - Valor da marca dos clubes em milhões de euros (Brand Finance Football, 2023)

3.2 *Red Bull e RB Leipzig: Um caso de estudo*

A *Red Bull* foi fundada em meados da década de 1980 por Dietrich Mateschitz. A empresa tem como principal atividade a produção e distribuição de bebidas energéticas.

Desde a sua criação, a *Red Bull* esteve sempre altamente ligada a competições desportivas radicais, sendo que nas últimas décadas expandiu o seu alcance através da compra e reformulação de uma série de equipas desportivas, incluindo clubes de futebol e uma equipa de Formula 1, a *Red Bull Racing* (András & Havran, 2015).

O envolvimento da *Red Bull* no futebol surge em 2005, quando adquiriu o clube austríaco *SV Austria Salzburg* mudando o seu nome para *RB Salzburg*. Em 2007, adquirem os *New York MetroStars* alterando o nome do clube para *Red Bull New York*. No ano de 2009, surge a aquisição do *SSV Markranstädt*, clube da quinta divisão alemã, situado perto de Leipzig. Após esta aquisição a *Red Bull* procedeu a um *rebranding* do clube convertendo-o em *RasenBallsport Leipzig*, dada a impossibilidade de na Alemanha se registar o nome de um clube de futebol que faça referência a uma marca. Nas sete temporadas seguintes verificaram-se sucessivas promoções, tendo o clube chegado à *Bundesliga*, principal escalão do futebol alemão (Pastore, 2018).

Todos os clubes do conglomerado da *Red Bull* apresentam equipamentos que possuem cores associadas à marca da empresa, contendo um emblema que inclui o nome e o logotipo da empresa (dois touros vermelhos). Adicionalmente, todos os estádios são denominados de "*Red Bull Arena*". Através destas aquisições a *Red Bull* acaba por utilizar os clubes de futebol não só como um investimento na indústria, mas também como uma

ferramenta de *marketing*. Ainda assim, com o passar dos anos ficou claro que este investimento realizado pela *Red Bull* não se tratava apenas de uma estratégia de marketing inovadora (Pastore, 2018).

Um dos principais objetivos da *Red Bull* ao promover um sistema de MCO é descobrir e desenvolver jogadores talentosos em países como o Brasil, os EUA e a Áustria, integrando-os futuramente na equipa do *RB Leipzig* sem ter de desembolsar um valor significativo, face aos valores comumente praticados no mercado de transferências. Todos os treinadores dos clubes da *Red Bull* reúnem uma vez ao ano com o objetivo de uniformizar o estilo de jogo utilizado, desta forma é possível facilitar a integração de jogadores do grupo aquando das suas transferências entre os clubes do conglomerado. Surge então um estilo de jogo universal (Norval, 2018).

3.2.1 Eficiência económica

Na análise deste subcapítulo é necessário termos em consideração a dificuldade de acesso a dados financeiros do *RB Leipzig*, nomeadamente em relação às injeções de capital realizadas por parte da *Red Bull* assim como às receitas do clube por categoria e as respetivas despesas.

Ainda assim, tendo em conta o objetivo da dissertação, o caso de estudo da *Red Bull* surge como sendo altamente pertinente de forma a percebermos a importância da transferência de jogadores dentro da rede de clubes do grupo e não tanto analisar o impacto do investimento feito por parte da *Red Bull* de forma a acelerar o crescimento do clube.

Desde a criação do *RB Leipzig* por parte da *Red Bull* e de acordo com a Figura 10, o clube viu as suas receitas a crescer de forma exponencial, na temporada 2021/2022 o clube ocupou a décima quarta posição da lista de clubes europeus no que ao valor de receitas diz respeito (UEFA,2023). Este crescimento constante dos valores de receitas deu-se principalmente pela promoção ao primeiro escalão do futebol alemão na temporada 2016/2017 assim como às consecutivas participações nas competições europeias de clubes.

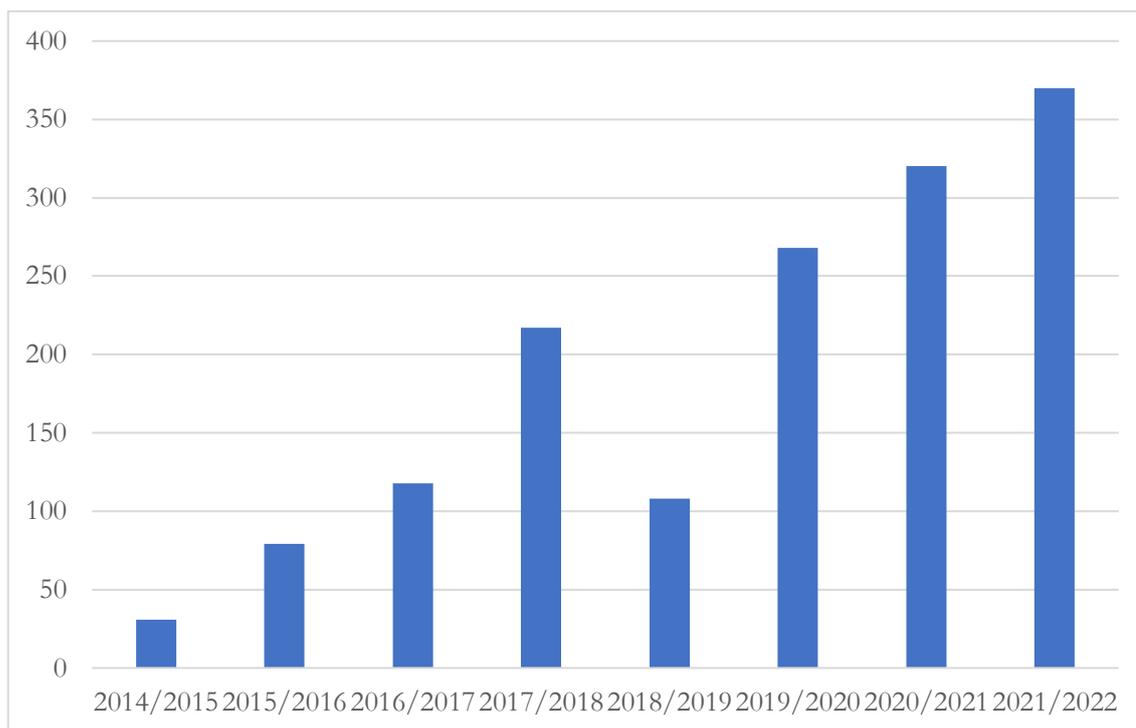


Figura 10 - Receita do RB Leipzig entre 2014 e 2022 em milhões de euros (Football Finance, 2023)

Em relação ao resultado operacional apresentado pelo clube, o RB Leipzig apresentou sempre lucro desde que adquirido pela *Red Bull*, conforme indicado na figura 11.

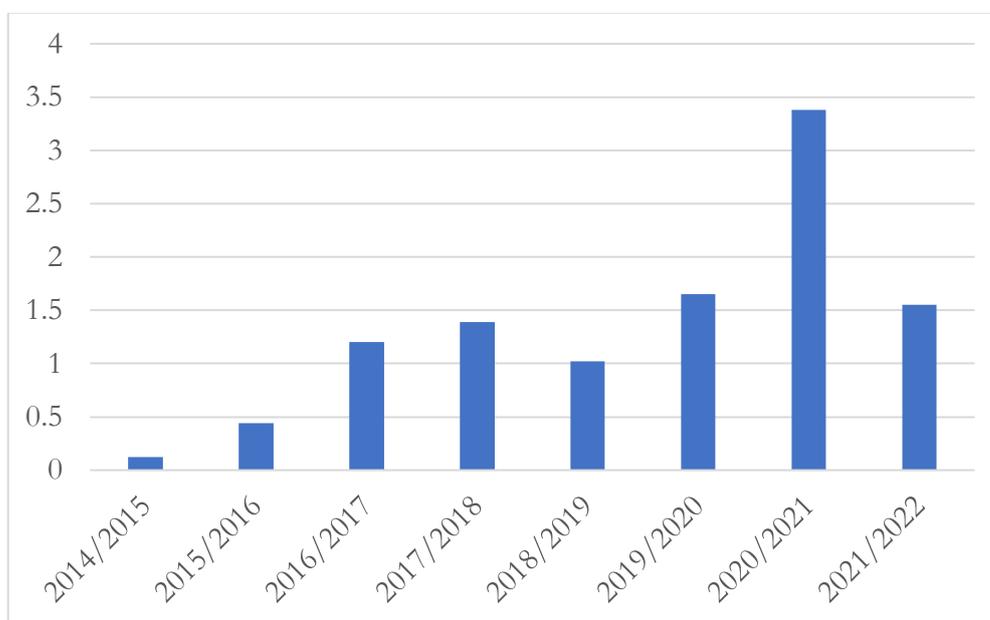


Figura 11 - Resultado Líquido RB Leipzig em milhões de euros entre o ano de 2014 e 2022 (Football Finance, 2023)

No ano de 2019, o *RB Leipzig* declarou um passivo de 134 milhões de euros face à *Red bull*, este era o segundo maior passivo quando comparado aos demais clubes da liga alemã. Este dado é indicativo da necessidade de investimento por parte da *Red Bull* de forma a orquestrar o projeto delineado para o clube (Penke, 2020). De qualquer das formas, quando olhamos para as contas do clube percebemos que o mesmo apresenta bastante estabilidade financeira. Importante ressaltar que esta estabilidade surge não só do apoio direto por parte da *Red Bull*, mas principalmente pela criação de um departamento especializado em encontrar e desenvolver talentos emergentes, tendo o grupo fomentado uma estratégia de adquirir jovens jogadores e vendê-los por uma soma bem superior aquela pela qual foram inicialmente comprados (Flynn, 2023). Se tivermos em consideração a temporada corrente, o clube conta com um encaixe financeiro proveniente de transferências de 240 milhões de euros, este valor está próximo de um terço do montante investido em compras de jogadores nas 9 temporadas anteriores (Figura 12).

| | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 | 2023/2024 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Compras | 23,35 | 24,63 | 95,95 | 63,5 | 65,63 | 93 | 72 | 125 | 59,5 | 152,5 |
| Vendas | 0 | 1,9 | 0,1 | 24,5 | 72,75 | 45,25 | 77,5 | 113,5 | 75,82 | 240,7 |
| Saldo Líquido | -23,35 | -22,73 | -95,85 | -39 | 7,12 | -47,75 | 5,5 | -11,5 | 16,32 | 88,2 |

Figura 12 - Saldo líquido de transferências RB Leipzig (Transfermarkt, 2014-2023)

3.2.2 *Red Bull* e Transferências de jogadores numa ótica de MCO

A possibilidade e maior facilidade em implementar um sistema de transferências dentro da rede de clubes pertencentes a um sistema de MCO pode ser altamente benéfico não só para a performance desportiva dos clubes, mas também, para o seu desempenho financeiro. O caso mais obvio será o da *Red Bull*.

No sistema implementado pela *Red Bull*, os clubes de futebol do conglomerado foram integrados verticalmente sendo encabeçados pelo *RB Leipzig*. Esta é uma escolha estratégica associada ao facto de a *Bundesliga* ser uma das cinco principais ligas europeias, aumentando, portanto, o potencial de comercialização. O *New York Red Bull* assim como o *Red Bull Bragantino*, clube brasileiro, têm como objetivo potencializar jogadores que possam ser transferidos para a Europa. Assim sendo, os jogadores jovens mais talentosos do Brasil e dos EUA normalmente são transferidos para o *FC Liefering* ou *RB Salzburg*. O objetivo final passa por filtrar os jogadores de topo e transferi-los através da rede até serem contratados pelo *RB Leipzig*. No entanto, este método beneficia não só o *RB Leipzig*, mas também, os de mais clubes do conglomerado uma vez que estes, obtêm jogadores por empréstimo do *RB Leipzig* ou do *RB Salzburg* e, em simultâneo, financiamento proveniente do grupo para contratar

jogadores de forma a se tornarem mais competitivos. Isto é possível dado o excedente de transferências promovido pelo RB *Salzburg* e RB *Leipzig* (Keech, 2021)

Desde a criação do conglomerado, cerca de 150 jogadores foram transferidos dentro do grupo *Red Bull*, sendo que as transferências mais recorrentes ocorrem principalmente entre o RB *Salzburg* e o FC *Liekering*, conforme apresentado na Figura 13 (Keech, 2021).

Adicionalmente, o facto de a *Red Bull* possuir um clube no Brasil vai-lhes permitir ter maior visibilidade e conhecimento nesse mercado, reduzindo custos ao nível de olheiros e intermediários. Como outra vantagem surge o facto de ser possível apresentar uma proposta mais estruturada a um jogador que queira começar por se desenvolver no seu país de origem e não correr o risco de se transferir numa fase precoce da sua carreira para o continente europeu, onde a *Red Bull* já se encontra bem cimentada (MacInnes, 2017).

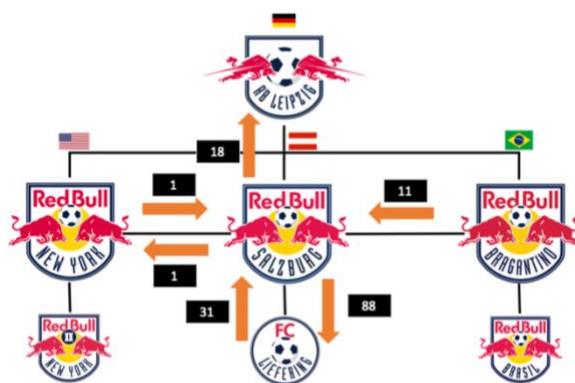


Figura 13 - número de transferências entre clubes do grupo Red Bull (Keech, 2021)

O facto de o grupo promover um sistema de jogo uniformizado facilita a integração dos jogadores, tendo assim um impacto positivo do ponto de vista desportivo. Adicionalmente, 63% de todos os jogadores adquiridos apresentam uma nacionalidade equivalente aquela do país em que os clubes do grupo se encontram posicionados geograficamente. É então perceptível que a implementação da rede de clubes permite ter acesso a informação mais amplificada dos mercados em que os clubes do grupo operam, tornando mais recorrentes as transações de jogadores provenientes dessas mesmo geografias. A maioria das transferências são provenientes de equipas internas jovens, como o caso do FC *Liekering*, através de empréstimos ou transferências gratuitas de jogadores que possuem uma média de idade de 22 anos. Desta forma, fica bem assinalada a estratégia apresentada pela *Red Bull* (Keech, 2021).

3.2.3 Performance desportiva

A temporada 2016/2017 marca a primeira presença do *RB Leipzig* na primeira divisão alemã. Nesse mesmo ano o clube alcançou a segunda posição do campeonato, garantindo então a qualificação direta para a *UEFA Champions league*. Nas temporadas que se seguiram o clube ocupou as posições de cima da tabela tendo como melhor classificação um segundo lugar nas temporadas 2016/2017 e 2020/2021. Já nas competições europeias o clube marcou sempre presença nas *UEFA Champions league* com exceção da temporada 2018/2019 onde disputou a *UEFA Europa League*. A melhor classificação do clube na maior prova de clubes europeus foi uma meia-final na temporada 2019/2020. A nível de taças internas o clube conta com duas conquistas da Taça da Alemanha nas temporadas 2021/202 e 2022/2023 à qual juntou a vitória na supertaça na corrente temporada 2023/2023.

As consecutivas presenças do clube na *UEFA Champions League* permitiram-lhe arrecadar prémios financeiros correspondentes à sua performance assim como aumentar a sua visibilidade no mercado europeu. Percebe-se, portanto, que a performance desportiva do *RB Leipzig* se encontra numa fase de ascensão, sendo atualmente um dos principais clubes alemães a par do *Bayern Munich* e do *Borussia Dortmund*. No que ao ranking da UEFA diz respeito o clube ocupa atualmente a nona posição (UEFA, 2023). Tendo em conta o período de menos de 10 anos desde que chegou à primeira divisão alemã, é notável o facto de atualmente o *RB Leipzig* se encontrar no top 10 de clubes europeus. Percebemos, portanto, que também do ponto desportivo, tal como apresentado na Tabela 5, o *RB Leipzig* tem vindo a apresentar uma evolução notável.

| Temporada | 2ª Divisão alemã | Bundesliga | UEFA Champions League | UEFA Europa League | Taça da Alemanha | Supertaça da Alemanha |
|-----------|---|------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2015-2016 | 2º (Promoção para a primeira divisão alemã) | - | - | - | Segunda eliminatória | - |
| 2016-2017 | - | 2º | - | - | Primeira eliminatória | - |
| 2017-2018 | - | 6º | Fase de grupos | Quartos-de-final | Segunda eliminatória | - |
| 2018-2019 | - | 3º | - | Fase de grupos | Finalista vencido | - |
| 2019-2020 | - | 3º | Meia-final | - | Oitavos-de-final | - |
| 2020-2021 | - | 2º | Oitavos-de-final | - | Finalista vencido | - |
| 2021-2022 | - | 4º | Fase-de-grupos | Meia-final | Vencedor | - |
| 2022-2023 | - | 3º | Oitavos-de-final | - | Vencedor | Finalista vencido |
| 2023-2024 | - | - | - | - | - | Vencedor |

Tabela 5 - Performance desportiva RB Leipzig (Zerozero, 2015-2023)

3.2.4 Alcance global da marca

De acordo com a *Brand Finance Football*, o *RB Leipzig* ocupa a décima nona posição na lista de marcas mais valiosas da indústria do futebol, com um valor a rondar os 500 milhões de euros (Brand Finance Football, 2023). Novamente é necessário ressaltar que este é um clube recente tendo chegado aos principais palcos do futebol europeu apenas no ano de 2015, pelo

que dado o curto período de tempo é de louvar o facto de o clube se posicionar entre os principais clubes europeus mesmo a nível da dimensão da sua marca. As participações nas competições europeias permitiram ao clube expandir o alcance da sua marca e a forma como a mesma é percecionada. Ainda que gere alguma controvérsia na Alemanha dada a forma como o clube surgiu, o *RB Leipzig* é o terceiro clube mais apoiado do país (Brand Finance Football, 2020).

No que concerne as redes sociais, o clube conta com cerca de 5,5 milhões de seguidores nos principais canais, ocupando a 45^a posição da lista de clubes com mais seguidores (Football Benchmark, 2023).

3.3 Internacionalização do *F.C. Barcelona* através da marca: Um caso de estudo

Desde o início do séc. XXI que se começaram a verificar os primeiros passos de globalização das marcas *F.C. Barcelona* e *Real Madrid*, sendo que estes dois clubes seguiram aquilo que teria sido inicialmente feito por parte do *Manchester United*. O clube inglês foi o pioneiro a assinar acordos com marcas multinacionais tal como o acordo de 30 milhões de libras com a *Vodafone AirTouch*, para ser o principal patrocinador dos equipamentos na época. Também um acordo realizado com os *New York Yankees*, equipa de baseball americana visava uma parceria com vista a expansão global das duas marcas. Através de estes e outros acordos foi possível ao *Manchester United* apresentar valores superiores ao nível de receitas quando comparado com os dois clubes espanhóis à época, nomeadamente o *F.C. Barcelona* conforme demonstrado na Figura 14 (Ginesta et al., 2020).

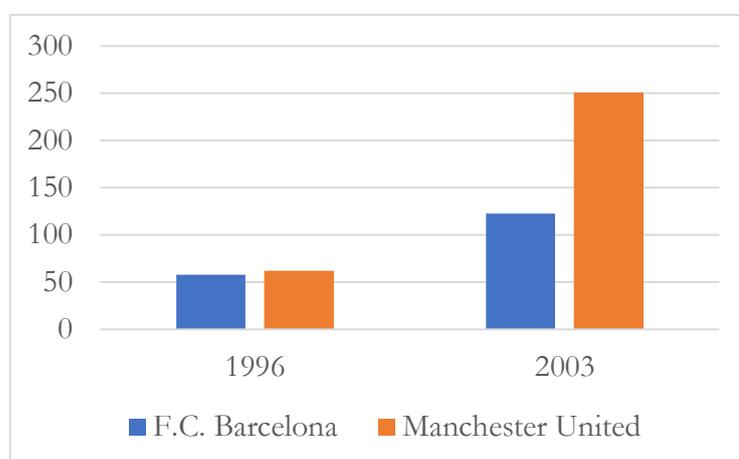


Figura 14 - Impacto financeiro da internacionalização da marca nas receitas dos clubes, em milhões de euros (Ginesta et al., 2020)

Foi a partir deste momento que os dois clubes espanhóis, nomeadamente o *F.C. Barcelona* começaram a procurar desenvolver a sua presença no mercado internacional. O clube espanhol visou desenvolver as suas estratégias de marketing tendo como pilar a marca do clube, associada ao seu estilo de jogo, valores e à forte ligação para com a Catalunha. O clube procedeu à criação de uma série de escolas de futebol espalhadas pelo mundo, as quais denominou de Academia. Estas escolas tinham como principal objetivo a formação de jogadores com idades compreendidas entre os 6 e os 15 anos, transmitindo-lhes os valores que servem de alicerce ao clube. Desta forma, foi possível ao clube levar a sua marca até países como os Estados Unidos, Brasil, Tailândia, China e Japão (Biscaia & Correia, 2019).

Adicionalmente, e de forma a fortalecer sua posição no mercado americano, antes da abertura de uma sede do clube em Nova York, o *F.C. Barcelona* tentou se tornar o proprietário

de um clube da *MLS*, principal escalão de futebol norte americano. No entanto, em março de 2009, a *MLS* e o *F.C. Barcelona* decidiram rejeitar a candidatura de Miami, clube a ser adquirido pelo *F.C. Barcelona*, como um novo entrante no processo de expansão da *MLS*. Isto aconteceu devido à recessão económica vivenciada nos EUA em 2009 e à incerteza associada a esta operação (Barcelona, 2006). Esta poderia ter sido a oportunidade de o clube estabelecer um sistema de MCO de forma a potencializar a sua internacionalização.

Com a chegada de Sandro Rosell como novo presidente do clube em 2010, e Josep Maria Bartomeu em 2014, a organização reavaliou a sua estratégia comercial e procurou dinamizar os seus fluxos de receita. A principal novidade, foi o acordo com a *Qatar Sports Investment* e a *Qatar Airways* (Ginesta & de San Eugenio, 2014), parceria mantida até à temporada 2016/2017, em que a *Rakuten*, um *Marketplace* online japonês passou a ser o patrocinador oficial das camisolas do clube, num negócio de 5 anos fixado em 55 milhões de euros (Ginesta et al., 2020). Para evitar competir com os patrocinadores oficiais do clube e alargar a rede de parceiros comerciais, a administração de Sandro Rosell também desenvolveu um plano de parceiros regionais em várias regiões geográficas, conforme apresentado na Figura 15 (Ginesta et al., 2020).

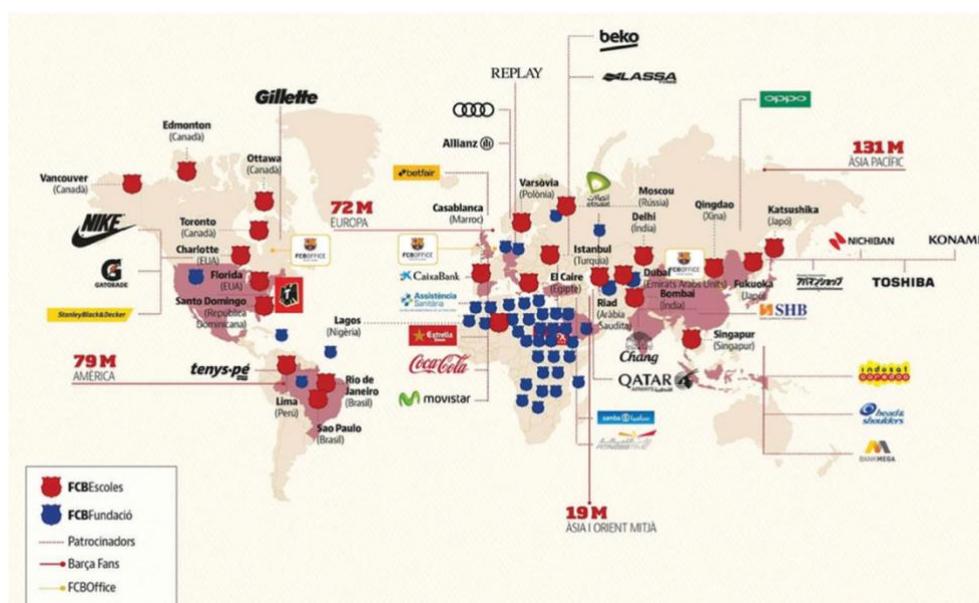


Figura 15 - Rede de escolas e parceiros comerciais FCB (Ginesta et al., 2020)

3.3.1 Eficiência económica

Ao longo deste subcapítulo será realizada uma análise não só financeira do *F.C. Barcelona*, mas também da gestão do clube que levou a que um dos clubes que apresenta maior receita na indústria, tenha vindo a sofrer uma deterioração dos valores financeiros apresentados.

Desde a conquista da *UEFA Champions League* na época 2014/2015, que o *F.C. Barcelona* tem vindo a apresentar uma quebra no seu rendimento desportivo, mas acima de tudo nas finanças do clube. Nas temporadas 2019/2020 e 2020/2021 o clube apresentou um resultado operacional negativo, com perdas a rondar os 500 milhões de euros e uma dívida financeira a rondar o mesmo valor.

| | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Receitas | 557 | 580 | 687 | 837 | 708 | 575 |
| Resultado Operacional | 49 | 31 | 32 | 18 | -105 | -505 |
| Dívida Financeira | 21 | 28 | 65 | 271 | 480 | 533 |

Figura 16 - Resultados financeiros *F.C. Barcelona* em milhões de euros (Armenius Group, 2023)

Ao nível da receita o *F.C. Barcelona* apresenta um dos maiores valores da indústria tendo sofrido algumas quebras recentes devido ao período pandémico e ao subsequente encerrar de portas dos estádios, conforme é visível na Figura 16. Para além do encerramento dos estádios o clube também se viu impedido de realizar as suas turnês de pré-temporada, organizar as tours guiadas ao seu estádio/museu e ainda de comercializar os seus produtos nas lojas físicas do clube.

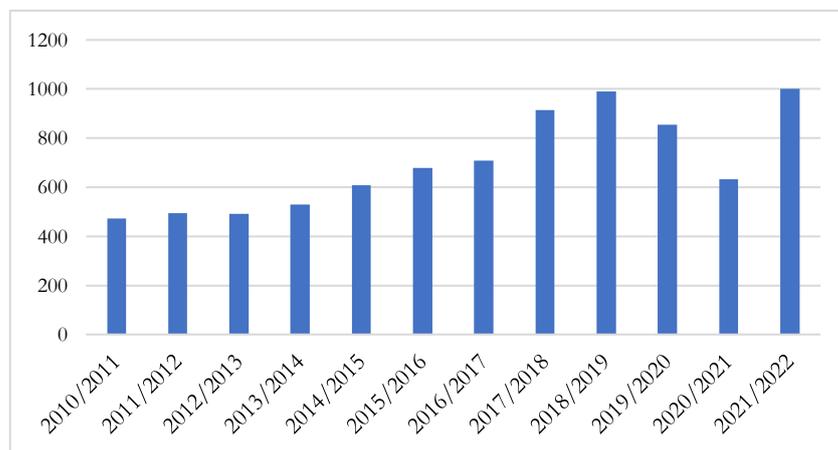


Figura 17 - Receita *F.C. Barcelona* entre 2010 e 2022 em Milhões de euros (Statista, 2023)

Tal como já mencionado, o principal canal de despesas de um clube diz respeito às remunerações dos jogadores constituintes do plantel. Na temporada 2017/2018, o *F.C. Barcelona* ultrapassava a barreira de 500 milhões de euros em remunerações, sendo um dos clubes europeus com a folha salarial mais dispendiosa. Este valor representava um aumento

de cerca de 40% face à época anterior dada a contratação agressiva de jogadores de renome como Philippe Coutinho, Ousmane Dembelé, entre outros. Estas contratações iriam representar um gasto de mais de 350 milhões de euros para o clube. Durante o período em análise na Figura 18, o clube gastou mais de 1.2 mil milhões de euros na aquisição de novos jogadores, tendo tido um gasto líquido a rondar os 490 milhões de euros.

| | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|----------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|
| Compras | 124,75 | 375,1 | 141,1 | 298,5 | 111,94 | 69,5 | 158 |
| Vendas | 33,8 | 232,5 | 146,05 | 154,4 | 154,4 | 70,76 | 39,5 |
| Saldo Líquido | -90,95 | -142,6 | 4,95 | -144,1 | 42,46 | 1,26 | -118,5 |

Figura 18 - Saldo de transferências F.C. Barcelona entre 2016 e 2021 (Transfermarkt, 2016-2023)

De forma a fazer face à estratégia de contratações agressivas, o presidente do clube recorreu ao endividamento bancário, fazendo a dívida de o clube aumentar cerca de 500 milhões de euros durante um período de 5 anos.

Algo que iria agravar ainda mais a situação do clube foi o sistema de teto salarial introduzido pela liga espanhola no ano de 2013. O teto salarial corresponde à subtração dos gastos com transferências e custos operacionais à receita do clube. O teto salarial do F.C. Barcelona, conforme é visível na Figura 19 viria a registar quedas consecutivas o que culminou na saída do seu jogador mais icónico, Lionel Messi.

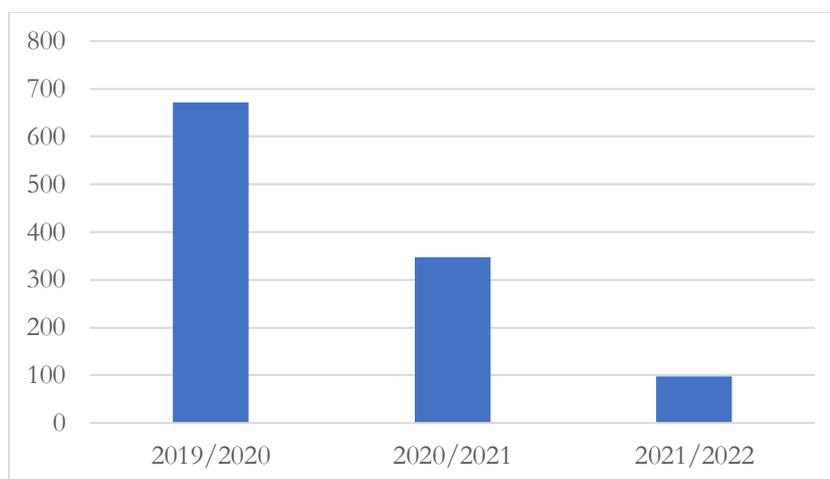


Figura 19 - Teto salarial F.C. Barcelona em milhões de euros (Armenius Group, 2023)

Tendo em conta que a presença de grandes jogadores e o estilo de jogo atrativo do clube foram alguns dos pilares que permitiram ao F.C. Barcelona proceder à sua expansão internacional e respetivo desenvolvimento comercial, principal fonte de receitas do clube (Biscaia & Correia, 2019), a perda de o seu jogador mais influente devido às suas limitações financeiras fizeram soar o alarme no clube, tanto do ponto de vista financeiro como

desportivo. O clube passou de apresentar a terceira maior receita comercial no ano de 2019 para ocupar a sétima posição desse mesmo ranking no ano de 2022 (UEFA, 2023).

3.3.2 Performance desportiva

Se olharmos para o ranking de clubes da UEFA a 10 anos, o *F.C. Barcelona* ocupa a terceira posição atrás do seu rival direto, *Real Madrid* e do *Bayern Munique* (UEFA, 2023). Neste período de 10 anos o clube conta com uma conquista da *UEFA Champions League* na temporada 2014/2015. Ainda assim, se olharmos para o panorama atual do clube, percebemos que existiu uma notória degradação daquilo que é a sua performance desportiva, conforme apresentado na Tabela 6. Nas últimas 4 temporadas a melhor prestação do clube nas competições europeias foi a chegada aos quartos-de-final da *UEFA Champions League* em 2019/2020, sendo que nos anos seguintes por uma vez não se qualificou para esta prova e na última temporada o clube não conseguiu passar a fase-de-grupos transacionando para *UEFA Europa League* onde viria a ser eliminado nos dezasseis-avos-de-final. No corrente ano, o clube ocupa a décima quarta posição no ranking de clubes da UEFA (UEFA, 2023).

No que às provas internas diz respeito, o clube conquistou o campeonato nacional na temporada 2022/2023, prova que não conquistava desde 2018/2019. Outrora um dos maiores colossos do futebol europeu, o clube encontra-se atualmente a passar por uma fase de reestruturação dada todas as adversidades financeiras que acabaram por se refletir na sua performance desportiva.

| Temporada | La Liga | UEFA Champions League | UEFA Europa League | Copa del Rey | Supercopa de España |
|-----------|---------|-----------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|
| 2010-2011 | 1º | Vencedor | - | Finalista vencido | Vencedor |
| 2011-2012 | 2º | Meia-final | - | Vencedor | Vencedor |
| 2012-2013 | 1º | Meia-final | - | Semi-final | Finalista vencido |
| 2013-2014 | 2º | Quartos-de-final | - | Finalista vencido | Vencedor |
| 2014-2015 | 1º | Vencedor | - | Vencedor | Vencedor |
| 2015-2016 | 1º | Quartos-de-final | - | Vencedor | Finalista vencido |
| 2016-2017 | 2º | Quartos-de-final | - | Vencedor | Vencedor |
| 2017-2018 | 1º | Quartos-de-final | - | Vencedor | Finalista vencido |
| 2018-2019 | 1º | Meia-final | - | Finalista vencido | Vencedor |
| 2019-2020 | 2º | Quartos-de-final | - | Quartos-de-final | Meia-final |
| 2020-2021 | 3º | Oitavos-de-final | - | Vencedor | Finalista vencido |
| 2021-2022 | 2º | Não qualificado | Quartos-de-final | Oitavos-de-final | Meia-final |
| 2022-2023 | 1º | Fase-de-grupos | Dezasseis-avos-de-final | Meia-final | Vencedor |

Tabela 6 - Performance desportiva F.C. Barcelona (Zerozero, 2010-2023)

3.3.3 Alcance global da marca

De acordo com *Brand Finance Football* o *F.C. Barcelona* é a terceira marca mais forte da indústria e a terceira mais valiosa com um valor a rondar os 1,37 mil milhões de euros (Brand Finance, 2023).

Em relação à sua presença nas redes sociais, o clube ocupa a segunda posição no que ao número de seguidores diz respeito nas principais plataformas, com um valor a rondar os 331 milhões de seguidores. (Football Benchmark, 2023). Isso amplia seu alcance global e permite que o clube se conecte diretamente com os fãs em todo o mundo. Adicionalmente, o *Camp Nou*, o estádio do *F.C. Barcelona*, com uma capacidade superior a 99 mil lugares é um dos maiores estádios de futebol do mundo tornando-o num ponto turístico icónico para todos os adeptos de futebol.

4 Conclusões

Nas últimas duas décadas assistimos a alterações significativas na indústria do futebol. Esta é uma indústria que gera e envolve mais dinheiro que nunca, com os clubes a passarem de entidades desportivas com uma forte conexão e responsabilidade socioeconómica para com a comunidade local em que se inserem, para multinacionais desportivas que procuram expandir o alcance global da sua marca de forma a maximizar as suas receitas.

Esta transição obrigou a uma maior profissionalização da gestão dos clubes e com isso a introdução de estratégias de internacionalização. Tal como as empresas, os clubes voltaram-se para o mercado internacional, e num período de cerca de 20 anos, as estratégias de internacionalização adotadas pelos clubes já sofreram evoluções significativas.

Desta forma, através da corrente dissertação, procurou-se analisar o processo de internacionalização dos clubes de futebol, explorando a tendência crescente da presença de sistemas de MCO na indústria e a forma como a implementação destes se difere de estratégias anteriores, como a internacionalização dos clubes através da marca.

Tendo como base as duas estratégias de internacionalização, recorreu-se à análise de 3 casos de estudo. Dois deles associados aos sistemas de MCO (*Manchester City* e *RB Leipzig*) e um outro associado à internacionalização através da marca, o caso do *F.C. Barcelona*.

Internacionalizando-se inicialmente através da marca, tal como o *F.C. Barcelona*, os clubes perceberam que existiam vantagens ao expandir o alcance global das suas marcas e quanto mais bem-sucedidos fossem nesse processo maiores seriam as suas receitas. A estratégia de internacionalização adotada pelo *F.C. Barcelona* foi bem-sucedida promovendo um aumento considerável nas receitas do clube e da exposição da marca no mercado internacional. Ainda assim, esta estratégia não foi suficiente para colmatar os mais recentes problemas que o clube atravessa. Inclusive, com a saída de Lionel Messi do clube, o clube saiu ainda mais prejudicado do ponto de vista financeira, uma vez que a presença de grandes jogadores num clube funciona como uma alavanca para o sucesso da estratégia de internacionalização através da marca.

Mais tarde, e com a crescente profissionalização da gestão, investidores começaram a perceber que proceder à criação de grupos desportivos que detivessem dois ou mais clubes em geografias diferentes, poderia ser altamente benéfico do ponto de vista da expansão internacional dos clubes. O sucesso dos clubes no mercado internacional iria então refletir-se num aumento das suas receitas e subsequentemente maiores ganhos para os investidores.

Pode-se olhar para este fenómeno como uma nova etapa da internacionalização dos clubes de futebol.

Estes tornaram-se verdadeiras multinacionais e tal como o *Manchester City* e o *RB Leipzig*, geridos pelo CFG e *Red Bull* respetivamente, viram não só a sua performance desportiva, mas também, a sua eficiência económica melhorar de forma significativa.

O *Manchester City*, muito também pelo significativo investimento realizado, demonstrou resultados particularmente notáveis nessa abordagem, posicionando-se hoje em dia como uma das maiores referências do futebol mundial, tanto do ponto de vista desportivo como financeiro. O conglomerado de clubes do qual é líder, permitiu ao *Manchester City* garantir dos melhores acordos comerciais da indústria e em simultâneo ganhar maior visibilidade no mercado internacional, servindo ao dia de hoje como o principal exemplo de sucesso da internacionalização de clubes através de MCO.

A par do *Manchester City*, também o *RB Leipzig* demonstrou um crescimento interessante dentro e fora de campo, com um foco notável no desenvolvimento orgânico de jogadores e a subsequente venda dos mesmos, gerando mais valias para o clube, sendo este um dos pilares que permite ao *RB Leipzig* apresentar elevada estabilidade financeira.

Através da presente análise é possível providenciar ao leitor um ângulo atualizado do panorama da indústria do futebol e as principais tendências no que à internacionalização dos clubes diz respeito. Ainda que eficiente, percebemos que a internacionalização através da marca pode ser potencializada se contemplada numa ótica de MCO. Para além disso, percebemos que os problemas financeiros atravessados pelo *F.C. Barcelona* poderiam ter sido minimizados caso o clube fizesse parte de um conglomerado de clubes, devido todas as vantagens enumeradas ao longo da dissertação. Tomando como exemplo a saída da estrela do clube, Lionel Messi, talvez se o clube tivesse adquirido o clube de Miami no ano de 2009, poderia ter sido uma escapatória à impossibilidade de inscrever o jogador na liga espanhola dadas as dificuldades em cumprir com os requisitos de teto salarial. Tendo em consideração um caso hipotético, se o jogador fosse transferido para o clube de Miami a ser adquirido na altura pelo *F.C. Barcelona*, talvez fosse possível continuar a beneficiar do facto de ter o jogador presente na rede a gerar mais valias para os dois clubes. Não deixa de ser irónico o facto de hoje em dia o jogador jogar pelo *Inter Miami*, clube da *MLS*.

Não obstante, é importante ressaltar que este ainda que se bem executado possa refletir inúmeras vantagens competitivas, a implementação de um sistema de MCO é um processo altamente desafiante e complexo que requer uma análise aprofundada de todo o

ecossistema futebolístico. Adicionalmente, é necessário ter em consideração que a aquisição de um clube por parte de um grupo é um tema que gera muita controvérsia na esfera dos adeptos, que são um elemento-chave para a continuidade dos clubes de futebol, podendo até mesmo o processo de aquisição de um clube não se concluir devido a essa adversidade.

Como nota final é importante mencionar que a diferença entre os grandes clubes e os demais tem vindo a aumentar de forma considerável. Ao dia de hoje a indústria divide-se praticamente em dois grupos de clubes, aqueles que são capazes de explorar as suas marcas à escala global fomentando sinergias positivas com os demais parceiros, vendo as suas receitas e performance desportiva aumentar e do outro lado, clubes têm como principal objetivo preservar a sua sustentabilidade financeira de forma a sobreviver na indústria. Esta desigualdade, alavancada pelo aparecimento de sistemas de MCO que reúnem estes dois tipos de clube num só grupo, muito provavelmente irá implicar a existência de um sistema fechado, reunindo os melhores clubes, os melhores jogadores e dessa forma explorar ainda mais a vertente socio económica da indústria do futebol.

Referências Bibliográficas

- Adina, C., Gabriela, C., & Roxana-Denisa, S. (2015). Country-of-origin effects on perceived brand positioning. *Procedia economics and finance*, 23, 422-427.
- Ahmed, M. (2017). Manchester City and the 'Disneyfication' of Football. *Financial Times*, 8, 2017.
- András, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *APSTRACT-Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 67-74.
- Andreff, W., & Scelles, N. (2015). Walter C. Neale 50 years after: Beyond competitive balance, the league standing effect tested with French football data. *Journal of sports economics*, 16(8), 819-834.
- Armenius Group (2021). *O que aconteceu com o Barcelona?* Armenius Group. Retrieved 28 August 2023 from <https://www.armeniusgroup.com/pt/o-que-aconteceu-com-o-barcelona/>
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*.-Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Barcelona, F. (2006). Assumpte: El Barça desestima la candidatura de la MLS a Miami. *nota informativa*, 3-3.
- Berger, S. (2000). GLOBALIZATION AND POLITICS. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 3, 43-62.
- Biancone, P. P., & Solazzi, A. (2012). Financial communication in professional football clubs. *Economia Aziendale Online*, 3(1), 153-174.
- Biscaia, R., & Correia, A. (2019). Gestão do Desporto: Compreender para Gerir.
- Blomström, M. (2002). The economics of international investment incentives.
- Boeije, H. R. (2009). Analysis in qualitative research. *Analysis in qualitative research*, 1-240.
- Boli, C. (2017). Manchester United: The capitalized history, from the 1960s to today. In *Routledge handbook of football marketing* (pp. 395-411). Routledge.
- Brand Finance Football (2020). *BRAND FINANCE FOOTBALL. ANNUAL 2020*. <https://brandirectory.com/rankings/football/2020>
- Brand Finance Football (2023). *BRAND FINANCE FOOTBALL 50 2023*. <https://brandirectory.com/rankings/football/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of sports economics*, 7(1), 29-46.
- Byars, A., Chadwick, J., Hackleton, P., Houlihan, A., Roberts, M., & Switzer, A. (2007). Annual Review of Football Finance: taking new direction.
- Caroli, L. (2023). *A revolução de um sheik de Abu Dhabi em Manchester*. Retrieved 25 August 2023 from <https://negociospelomundo.substack.com/p/manchester-city>
- 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*.
- City Football Group (2023). *Our Story*. Retrieved 20 May 2023 from <https://www.cityfootballgroup.com/our-story/>
- Cronin, M. (1997). Which nation, which flag? Boxing and national identities in Ireland. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(2), 131-146.
- Dana, L.-P., Etemad, H., & Wright, R. W. (2004). Back to the future: international entrepreneurship in the new economy. *Emerging paradigms in international entrepreneurship*, 19.
- 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>
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). *Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges*. Deutsches Institut für Japanstudien.
- Duke, V. (2002). Local tradition versus globalisation: Resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of professional football in England. *Football studies*, 5(1), 5-23.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). Springer.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593.
- Flynn, H. (2023). *How RB Leipzig Could Earn And Spend A \$200 Million-Plus Fortune*. Retrieved 3 July 2023 from <https://www.forbes.com/sites/henryflynn/2023/06/30/germanys-money-making-machine-how-rb-leipzig-could-earn-and-use-a-200-million-plus-fortune/?sh=6b4a0e7f58c4>
- Football Benchmark (2023). *LET'S HAVE A LOOK AT THE BOOKS OF THE CITIZENS!* Retrieved 23 August 2023 from https://www.footballbenchmark.com/library/lets_have_a_look_at_the_books_of_the_citizens
- Football Benchmark (2023). *Social Media Analytics* https://www.footballbenchmark.com/data_analytics/starter/social_media
- Football Finance (2023). *finances, revenues, transfers and salaries RB Leipzig*. Retrieved 16 July 2023 from <https://www.footballfinance.de/en/rbleipzig>
- Ginesta Portet, X. (2020). Les multinacionals de l'entreteniment: futbol, diplomàcia, identitat i tecnologia. *Les multinacionals de l'entreteniment*, 1-221.
- 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.
- Ginesta, X., & Faedo, N. I. (2022). The Influence of North American Ownership on the Business, Management, and Communication Model of Spanish Professional Football: A Case Study of Real Club Deportivo Mallorca (2016–2021). *Communication & Sport*, 21674795221106118.
- Heinberg, M., Ozkaya, H. E., & Taube, M. (2018). Do corporate image and reputation drive brand equity in India and China?-Similarities and differences. *Journal of Business Research*, 86, 259-268.
- Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23(2), 175-185.
- Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78.
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., & Asiedu, F. O. (2020). Internationalisation and branding strategy: A case of the English Premier League's success in an emerging market. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard business review*, 82(9), 68-75.
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification—Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143.
- Jobs In Football (2023). *What Is The City Football Group? (And Which Clubs Do They Own?)*. Retrieved 23 August 2023 from <https://jobsinfootball.com/blog/what-is-the-city-football-group/>
- Jušcius, V., & Lekavičienė, D. (2007). The impact of internationalization and globalization on the competitiveness of companies. *Ekonomika ir vadyba*(12), 746-753.
- Keech, T. (2021). *Lessons from the Red Bull group*. MRKT INSIGHTS. Retrieved 15 June 2023 from <https://mrktinsights.com/index.php/2021/08/10/lessons-from-the-red-bull-group/>

- Kostiuk, Y., Kalinová, E., & Kučera, J. (2021). Impact of Globalization and Internationalization Processes on Added Value in EU Countries. SHS Web of Conferences,
- Lassas, A. (2021). Strategic intent behind foreign acquisitions and ownership of English Premier League football clubs.
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25-50.
- Little, S. E., Go, F., & Poon, T. S. (2017). *Global Innovation and Entrepreneurship*. Springer.
- MacInnes, P. (2017). Disneyfication of clubs like Manchester City keeps showing benefits. Guardian. In.
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26, 410-425.
- Maguire, K. (2021). Covid - 19 and football: crisis creates opportunity. *The Political Quarterly*, 92(1), 132-138.
- Manchester City (2022). *MANCHESTER CITY ANNUAL REPORT 2021-22*. https://www.mancity.com/annualreport2022/wp-content/uploads/2022/11/mcfc_annual_report_2022_.pdf
- Matusitz, J., & Palermo, L. (2014). The Disneyfication of the world: a globalisation perspective. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 11(2), 91-107.
- Menary, S. (2023). *Spree of buying clubs threatens football integrity*. Retrieved 16 June 2023 from <https://www.playthegame.org/news/spree-of-buying-clubs-threatens-football-integrity/>
- Musteen, M., Datta, D. K., & Francis, J. (2014). Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks. *Global Strategy Journal*, 4(3), 221-237.
- Norval, E. (2018). *WHY RED BULL'S FOOTBALL EMPIRE IS DOING MORE GOOD THAN BAD IN THE GAME*. <https://thesefootballtimes.co/2018/11/14/why-red-bulls-football-empire-isnt-the-force-of-evil-many-believe-it-to-be/>
- Ogden, M. (2023). *The issues with multi-club ownership, from City Football Group to Red Bull and more*. Retrieved 22 August 2023 from <https://www.playthegame.org/news/spree-of-buying-clubs-threatens-football-integrity/>
- Pastore, L. (2018). Third party ownership and multi-club ownership: where football is heading for. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 14(1), 23-58.
- Penke, L. (2020). *Red Bull Gaining Momentum in European Club Football: the competitive advantage of Rasen Ballsport Leipzig eV*
- Proni, M. W. (1998). Esporte-espetáculo e futebol-empresa. *Versão preliminar da tese de douto*.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warrach, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18, 1609406919862424.
- Richelieu, A. (2008). The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 23-38. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-01-2008-B006>
- 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.
- Ross, S., & Walsh, P. (2011). Developing global brand equity in the spectator sport industry. *International Journal of Sport Management*, 411-428.
- Şener, İ., & Karapolatgil, A. A. (2015). Rules of the game: strategy in football industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 10-19.
- Statista. (2023). *Revenue of Manchester City from 2008/09 to 2021/22, by stream*. Retrieved 30 August 2023 from <https://www.statista.com/statistics/251154/revenue-of-manchester-city-by-stream/>
- Thani, S., & Heenan, T. (2016). Sport and the 'Disneyfication' of UAE. C. Howley, & S. Dun, *The Playing Field: Making Sense of Spaces and Places in Sporting Culture*. Inter-Disciplinary Press, Oxford, 15-26.
- Tomlinson, A. (2014). *FIFA (Fédération internationale de football association): the men, the myths and the money*. Routledge.
- Transfermarkt. (2023a). *F.C. Barcelona*. <https://www.transfermarkt.pt/fc-barcelona/startseite/verein/131>
- Transfermarkt. (2023b). *Manchester City*. <https://www.transfermarkt.com/manchester-city/startseite/verein/281>
- Transfermarkt. (2023c). *RB Leipzig*. <https://www.transfermarkt.pt/rasenballsport-leipzig/startseite/verein/23826>
- UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape*. https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf
- UEFA. (2023). *The European Club Footballing Landscape*. https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf
- Waltner, C. (2000). CRM: The new game in town for professional sports. *Information Week*, 801.
- Zerozero. (2023a). *F.C. Barcelona* https://www.zerozero.pt/team_titles.php?id=40
- Zerozero. (2023b). *Manchester City - Titulos*. Retrieved 28 August 2023 from https://www.zerozero.pt/team_titles.php?id=86
- Zerozero. (2023c). *Zerozero RB Leipzig*. Zerozero. Retrieved 27 August 2023 from https://www.zerozero.pt/team_titles.php?id=32150
- Zukin, S. (1995). 1995: The cultures of cities. Oxford: Blackwell.
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(5), 567-598.