

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DA COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL
NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA NOS CLUBES
DE FUTEBOL

HUGO HENRIQUES REBELO DE SOUSA

JULHO – 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DA COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL
NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA NOS CLUBES
DE FUTEBOL

HUGO HENRIQUES REBELO DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RICARDO RODRIGUES

PROFESSOR DINIS MACEDO

JULHO – 2025

AGRADECIMENTOS

“O sucesso não é um acidente. É trabalho duro, perseverança, aprendizagem, estudo e sacrifício.” – Pelé

Concluir este trabalho representa mais do que o fim de um ciclo académico — simboliza a superação de desafios, a persistência nos momentos difíceis e a concretização de um objetivo construído com esforço, resiliência e ambição. No entanto, nenhum percurso se faz sozinho. Por isso, deixo aqui o meu mais sincero agradecimento:

Ao Professor Doutor Ricardo Rodrigues, pela orientação dedicada, pela confiança no tema escolhido e pela disponibilidade constante para apoiar e esclarecer, sempre com rigor académico e incentivo.

Ao Professor Dinis Macedo, pela coorientação atenta e pelos contributos pertinentes que ajudaram a consolidar a estrutura e a qualidade desta investigação.

À minha Mãe, Pai e Avó, pelo apoio incondicional, pelas oportunidades que sempre me proporcionaram e por estarem presentes em cada passo desta caminhada.

À minha namorada Bruna, pela atenção, paciência e presença constante, especialmente nos momentos mais exigentes.

Aos meus amigos próximos, pela troca de ideias, conselhos e incentivo ao longo de todo o percurso académico — o vosso apoio foi fundamental.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta tese, o meu muito obrigado!

RESUMO

A presente investigação analisou o impacto da comunicação digital na internacionalização das marcas dos clubes de futebol, com foco na perceção dos adeptos enquanto *stakeholders* centrais. Num cenário cada vez mais global e digitalizado, compreender como os adeptos reagem às estratégias digitais tornou-se fundamental para os clubes que ambicionam reforçar a sua presença internacional e garantir sustentabilidade financeira.

Através de uma abordagem quantitativa, aplicou-se um questionário a 237 adeptos, testando seis hipóteses relacionadas com o *engagement* digital, a adoção de tecnologias emergentes, a lealdade à marca, a intenção de continuidade/lealdade, a sustentabilidade financeira e o impacto de variáveis sociodemográficas. Os dados foram analisados com regressões lineares múltiplas, com resultados estatisticamente significativos.

Os principais resultados mostram que uma presença digital ativa, personalizada e orientada para a internacionalização reforça o envolvimento dos adeptos, a lealdade e a perceção de valor organizacional. A idade revelou-se uma variável explicativa relevante, com os mais jovens a demonstrarem maior predisposição para interagir com a marca. O sexo teve um impacto estatisticamente limitado.

Academicamente, o estudo aprofunda a investigação sobre marketing digital e internacionalização no setor desportivo (com especial foco no futebol), valorizando o papel do adepto como consumidor e agente de valor. Em termos empresariais, apresenta recomendações práticas para estratégias digitais eficazes, baseadas na segmentação, inovação e coerência da marca global.

Palavras-chave: Comunicação Digital, Marketing Desportivo, Internacionalização, *Engagement*, Marca, Clubes de Futebol.

ABSTRACT

This research analyzed the impact of digital communication on the internationalisation of football club brands, focusing on fans' perceptions as key stakeholders. In an increasingly global and digital environment, understanding how fans respond to digital strategies has become essential for clubs seeking to strengthen their international presence and ensure financial sustainability.

Using a quantitative approach, a structured questionnaire was applied to a sample of 237 fans, evaluating six hypotheses related to digital engagement, the adoption of emerging technologies, brand loyalty, future potential involvement, financial sustainability, and the impact of sociodemographic variables. The data was analyzed through multiple linear regressions, yielding statistically significant results.

The main findings show that an active, personalized, and internationalisation-oriented digital presence strengthens fan involvement, loyalty, and perceived organizational value. Age emerged as a relevant explanatory variable, with younger fans showing a greater propensity to interact with the brand. Gender showed a limited statistical impact.

Academically, this study contributes to the growing research on digital marketing and brand internationalisation in the sports sector (focusing on football), highlighting the fan as both a consumer and a value-creating agent. From a management perspective, it offers practical recommendations for more effective digital strategies based on segmentation, innovation, and global brand coherence.

Keywords: Digital Communication, Sports Marketing, Internationalisation, Engagement, Brand, Football Clubs.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VI
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2. RELEVÂNCIA DO TEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	2
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	3
2 – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL	3
2.1.1. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO	3
2.1.2. REDES SOCIAIS E TECNOLOGIAS EMERGENTES NA LIGAÇÃO CLUBE- ADEPTO	4
2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA.....	7
2.2.1. CONCEITO E FUNDAMENTOS	7
2.2.2. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA.....	9
2.2.3. IMPACTO E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO: PERSPETIVAS LOCAIS E GLOBAIS	11
2.3. RELAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E RECEITAS	13
3 – METODOLOGIA	15
3.1. TIPO DE ESTUDO	16
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	16
3.3. RECOLHA DE DADOS.....	17
3.3.1. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	18
3.4. TRATAMENTO DE DADOS	18
4 – ANÁLISE DE DADOS	19
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	19
4.2. VALIDADE INTERNA DOS CONSTRUTOS.....	20
4.3. TESTE DE HIPÓTESES	22
4.3.1. RELAÇÃO ENTRE O USO DE REDES SOCIAIS E OS NÍVEIS DE <i>ENGAGEMENT</i> DIGITAL	22
4.3.2. RELAÇÃO ENTRE O <i>ENGAGEMENT</i> E A PERCEÇÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO CLUBE.....	23

4.3.3. RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DIGITAIS ORIENTADAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E O <i>ENGAGEMENT</i> DOS ADEPTOS.....	25
4.3.4. RELAÇÃO ENTRE O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA LEALDADE DOS ADEPTOS.....	26
4.3.5. INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	27
4.3.6. RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO DIGITAL ORIENTADA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CLUBES DE FUTEBOL	28
4.3.7. SÍNTESE DOS TESTES DE HIPÓTESES	29
5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30
6 – CONCLUSÕES	33
6.1. CONTRIBUTOS ACADÉMICOS E EMPRESARIAIS	34
6.2. LIMITAÇÕES.....	34
6.3. RECOMENDAÇÕES	35
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	40
ANEXO A – QUESTIONÁRIO FINAL	40
.....	42
ANEXO B – ESCALAS DE MEDIDA DE CONSTRUTOS.....	44
ANEXO C – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ÍNDICES	44
ANEXO D – LOADINGS FATORIAIS POR ITEM	45
ANEXO E – CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS.....	46
ANEXO F – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H1a e H1b)	46
ANEXO G – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H2).....	47
ANEXO H – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H3).....	47
ANEXO I – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H4a).....	48
ANEXO J – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H4b)	48
ANEXO K – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H6).....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual.....	15
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Construtos	17
Quadro 2 – Hipóteses de Investigação.....	18
Quadro 3 – Validação das Hipóteses	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise Fatorial e Fiabilidade	21
Tabela 2 – Análises Complementares dos Construtos.....	21
Tabela 3 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H1a e H1b).....	23
Tabela 4 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H2)	24
Tabela 5 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H3)	25
Tabela 6 – Estatísticas das Regressões Lineares Múltiplas (H4a e H4b).....	26
Tabela 7 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H6)	29

1 – INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O futebol é atualmente um fenómeno global que transcende a dimensão desportiva, assumindo um papel relevante na economia, cultura e identidade social. Smith e Stuart (2015) sublinham o forte envolvimento emocional que o desporto suscita, fator que tem impulsionado a internacionalização dos clubes, convertendo-os em marcas globais. Neste contexto, a comunicação digital assume um papel central. Vale e Fernandes (2018) destacam a capacidade das plataformas digitais em fomentar uma relação direta e personalizada com os adeptos, alargando o alcance global dos clubes. McCarthy et al. (2022) reforçam esta perspetiva, apontando a crescente integração das redes sociais na estratégia comunicacional dos clubes.

Simultaneamente, o futebol revela um impacto económico substancial. A Ernst & Young (2022) indica que, em 2019/20, a Premier League gerou £7,6 mil milhões para a economia britânica, contribuindo com £3,6 mil milhões em impostos e criando cerca de 94.000 empregos. A Deloitte (2025) reporta que os 20 clubes com maior rendimento alcançaram €11,2 mil milhões em receitas em 2023/24, um aumento de 6% face ao ano anterior.

Perante este panorama, a presente investigação explora o papel da comunicação e marketing digital na internacionalização das marcas dos clubes, analisando estratégias digitais e o seu impacto na criação de comunidades globais de adeptos emocionalmente ligadas aos clubes.

1.2. RELEVÂNCIA DO TEMA

A internacionalização digital das marcas desportivas apresenta oportunidades estratégicas relevantes. Chan et al. (2023) argumentam que o crescimento das receitas dos clubes depende, cada vez mais, da forma como estes gerem a sua identidade e interagem com mercados diversos. O *engagement* digital tornou-se um elemento crucial nesta dinâmica (McCarthy et al., 2022). Este conceito, entendido como o nível de envolvimento ativo dos utilizadores com os conteúdos digitais dos clubes (Vale e Fernandes, 2018), está intrinsecamente ligado à fidelização dos adeptos e ao crescimento da base de apoio global.

Estudos como o da Ernst & Young (2022) evidenciam o impacto positivo de uma gestão digital eficaz na expansão da presença internacional dos clubes e na diversificação de receitas. A opção pelo tema desta dissertação resulta de um interesse académico e pessoal em compreender como as estratégias digitais podem fomentar a ligação emocional e socioeconómica entre adeptos e clubes, sobretudo para além das fronteiras nacionais.

1.3. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal é analisar o papel da comunicação e marketing digital na internacionalização das marcas dos clubes de futebol, avaliando o impacto que diferentes estratégias digitais têm na perceção/envolvimento e interação com os adeptos. Para tal, foram definidas as seguintes questões de investigação:

- **Q1:** Qual o impacto da frequência e diversidade de utilização das redes sociais no nível de *engagement* digital dos adeptos com os seus clubes?

- **Q2:** De que forma a perceção das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia o *engagement* dos adeptos, a sua lealdade à marca e a perceção de sustentabilidade financeira dos clubes?
- **Q3:** Em que medida as características sociodemográficas dos adeptos afetam a sua perceção das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização promovidas pelos clubes?

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação organiza-se em seis capítulos. Após breve introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, explorando os conceitos de comunicação e marketing digital, internacionalização de marca e *engagement* dos adeptos. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, incluindo uma representação esquemática do estudo, instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados. O Capítulo 4 expõe os resultados empíricos da análise estatística. O Capítulo 5 discute os resultados à luz da literatura, e o Capítulo 6 apresenta as conclusões, contributos académicos e práticos, limitações e sugestões para investigação futura.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL

2.1.1. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO

A comunicação digital representa um pilar fundamental do marketing contemporâneo, assumindo-se como instrumento indispensável para a promoção de marcas através de canais digitais (Piñeiro-Otero e Martínez-Rolán, 2016). Enquanto a comunicação enfatiza a criação de vínculos qualitativos e duradouros com os públicos

(Jones et al., 2011), o marketing utiliza as ferramentas da comunicação para implementar estratégias orientadas para resultados concretos, mensuráveis por indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators*).

A evolução deste paradigma acompanhou os avanços tecnológicos: das abordagens iniciais baseadas em websites e e-mails generalistas, passou-se para campanhas digitais mais sofisticadas, interativas e multicanal, personalizadas com base em dados em tempo real (Batra e Keller, 2016). Estas transformações tornaram o utilizador o centro da estratégia, com conteúdos e formatos ajustados às suas preferências e padrões de consumo.

No panorama desportivo, Smith e Stewart (2015) destacam que o marketing aplicado ao desporto visa fomentar relações simbióticas entre clubes, adeptos e patrocinadores. A comunicação digital, quando integrada com canais tradicionais (rádio, televisão, imprensa escrita, panfletos, *outdoors*), contribui decisivamente para a projeção dos valores do clube, o reforço da ligação afetiva com os adeptos e a consolidação da sua identidade como marca globalmente reconhecida.

2.1.2. REDES SOCIAIS E TECNOLOGIAS EMERGENTES NA LIGAÇÃO CLUBE-ADEPTO

As redes sociais revolucionaram a forma como os clubes de futebol comunicam e interagem com os seus públicos. Boyd e Ellison (2007) definem-nas como plataformas digitais que promovem a criação de redes e a partilha de conteúdos em tempo real, facilitando interações constantes entre clubes e adeptos. Ao substituírem o modelo unidirecional dos meios tradicionais, estas plataformas introduziram uma nova lógica comunicacional: interativa, bidirecional e personalizada.

Faruk et al. (2021) salientam que os adeptos participam ativamente nos conteúdos difundidos pelos clubes, através de comentários, partilhas ou reações, o que reforça o sentimento de pertença. Chan et al. (2023) destacam o papel estratégico do conteúdo visual — imagens, *reels*, *stories* e vídeos curtos — na criação de ligações emocionais. Kumar et al. (2021), por seu lado, evidenciam que a personalização e segmentação dos conteúdos, quando ajustadas aos interesses dos diferentes segmentos, potenciam o *engagement* digital e a eficácia comunicacional.

O surgimento da *Web 2.0*, no início dos anos 2000, consolidou uma internet participativa e colaborativa (O’Reilly, 2017), enquanto, mais recentemente, a *Web 3.0* — baseada em tecnologia *blockchain* (na base das quais esteve o aparecimento da *Bitcoin* e outras cripto moedas) — introduz novos modelos de propriedade digital, interatividade e descentralização (Schlimm e Breuer, 2023). Neste novo ecossistema, segundo os mesmos autores, destacam-se os *Fan Tokens*, que permitem aos adeptos adquirirem ativos digitais exclusivos, participarem em votações e acederem a experiências personalizadas, elevando o grau de envolvimento e sentimento de pertença ao clube.

Neste contexto, Vale e Fernandes (2018) sublinham que a intensidade da presença digital e a utilização diversificada das plataformas são determinantes para o grau de envolvimento dos adeptos. Identificam, assim, duas variáveis críticas para o *engagement* digital: o tempo despendido nas redes sociais e a diversidade de plataformas utilizadas. A partir destes pressupostos, derivam-se as seguintes hipóteses:

- **H1a:** O tempo de utilização das redes sociais influencia o nível de *engagement* digital com o clube.
- **H1b:** A diversidade de plataformas digitais utilizadas influencia os níveis de *engagement* digital.

Majewska e Majewska (2022) demonstram que uma gestão coordenada de plataformas digitais permite segmentar audiências, reforçar a imagem institucional e aumentar a performance financeira. Segundo as autoras, a utilização simultânea de plataformas como o X (antigo Twitter), Facebook, Instagram e TikTok, por exemplo, permite uma segmentação mais precisa a nível de públicos, além de uma clara diversificação de fontes de receitas, através de captação de novos patrocínios e aumento do valor de marca. McCarthy et al. (2022), ao analisarem a estratégia digital adotada por clubes de futebol ingleses, exemplificam esta importância com os casos do Liverpool e Manchester United, cujas estratégias multicanais adaptam os conteúdos às especificidades de cada plataforma, ampliando o alcance e a eficácia das campanhas. Estes clubes têm implementado campanhas que combinam o imediatismo e interatividade do X com o apelo visual do Instagram e Facebook, por exemplo.

No que se refere ao conteúdo, Krzyżowski e Strzelecki (2023) destacam o impacto do *storytelling* na comunicação digital desportiva. Através da valorização da história do clube e da inclusão dos adeptos como protagonistas da narrativa, os clubes conseguem criar vínculos emocionais mais profundos, reforçando a identidade e a fidelização da marca. Os autores focaram-se em experiências de clubes da Polónia, dando destaque ao Legia de Varsóvia (Legia Warszawa) que tem recorrido a narrativas verídicas para enfatizar a história do clube, os seus valores e tradição e os momentos emblemáticos da instituição, tanto a nível desportivo como de bancada – destaque para as famosas coreografias da claqué/adeptos do Legia - proporcionando experiências que ultrapassam a dimensão desportiva ao criarem uma conexão emocional com o público.

Por fim, Schlimm e Breuer (2023) reforçam que as tecnologias emergentes associadas à *Web 3.0*, como os *Fan Tokens*, representam uma rutura paradigmática na relação clube-adepto. Ao introduzirem um modelo de participação mais imersivo e

descentralizado, estas ferramentas conferem aos adeptos um papel mais ativo e simbólico na vida do clube. A possibilidade de participar de forma ativa em decisões, colecionar ativos digitais exclusivos e aceder a experiências personalizadas reforça o vínculo emocional e a perceção de pertença, promovendo níveis de *engagement* mais profundos e sustentáveis face aos modelos comunicacionais tradicionais. Neste sentido, foi formulada a seguinte hipótese:

- **H2:** Níveis mais elevados de *engagement* digital influenciam as perceções sobre a adoção de tecnologias emergentes (*Web3*).

2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

2.2.1. CONCEITO E FUNDAMENTOS

A internacionalização de marcas desportivas resulta da necessidade estratégica de os clubes expandirem a sua presença para além do mercado doméstico, com o objetivo de aumentar a notoriedade global, atrair novos adeptos e gerar receitas adicionais através de produtos licenciados, direitos televisivos e patrocínios internacionais (Maderer e Holtbrügge, 2018). Para compreender este fenómeno, é essencial clarificar conceitos como marca, *brand equity*, internacionalização e globalização.

O conceito de marca associa-se ao de *brand equity*, entendido como o conjunto de associações mentais que conferem identidade e valor distintivo à organização (Aaker, 1996). Em termos práticos, traduz-se na perceção de valor por parte do público, refletindo-se na capacidade de atrair patrocinadores, vender produtos e fidelizar adeptos. De acordo com o Football Benchmark (2024), clubes como o Manchester United e o Real

Madrid reforçam a sua presença global através do investimento contínuo na marca, capitalizando a identidade histórica e aprofundando a ligação emocional com os adeptos.

A internacionalização corresponde ao processo de expansão para mercados externos e é, hoje, um dos objetivos centrais dos clubes, a par do sucesso desportivo. Visa aumentar a base de adeptos, diversificar receitas e reduzir riscos financeiros (Maderer e Holtbrügge, 2018). Estes autores destacam que os clubes tendem a priorizar mercados com elevado potencial de crescimento, como a Ásia e os Estados Unidos, onde o modelo europeu de futebol tem vindo a ganhar expressão.

A globalização tem sido um fator decisivo neste processo, ao permitir a rápida difusão do desporto e a conexão entre mercados antes isolados. Dolles e Söderman (2005) apontam a interdependência económica e tecnológica como catalisadora da transformação dos clubes em marcas globais. A evolução das transmissões televisivas e a mobilidade dos jogadores contribuíram para a popularização do futebol europeu em mercados emergentes. No entanto, estes autores alertam que os benefícios da globalização são assimétricos: os grandes clubes tiram partido da sua notoriedade e capacidade de investimento, enquanto os de menor dimensão enfrentam dificuldades num mercado global onde visibilidade e marketing são fatores críticos para atrair novos públicos.

Neste domínio, um dos principais debates no âmbito da internacionalização de marcas diz respeito à escolha entre estratégias standardizadas e estratégias adaptadas aos diferentes mercados. Levitt (1983) defendeu que a globalização atenuou as diferenças culturais entre consumidores, permitindo a aplicação de abordagens uniformizadas em contextos diversos. Segundo este autor, os consumidores valorizam produtos e serviços semelhantes, independentemente da localização geográfica, o que justifica estratégias padronizadas ao nível da comunicação, identidade visual e valores transmitidos. Esta

visão encontra eco no relatório do Football Benchmark (2024), que aponta clubes como o Manchester United e o Real Madrid como exemplos de marcas que mantêm uma identidade global homogénea, apoiada na sua reputação histórica, dispensando grandes adaptações às especificidades locais.

Em sentido contrário, numa perspetiva mais sensível às particularidades culturais, Kotler (1986) defendeu que as estratégias de marketing devem ser ajustadas aos contextos socioculturais dos públicos-alvo. A adaptação permite maximizar a aceitação e a eficácia da comunicação, promovendo uma maior conexão emocional com os consumidores locais. Esta lógica é seguida por clubes como o Paris Saint-Germain, que personalizam as suas campanhas para mercados como o asiático e o norte-americano, utilizando conteúdos exclusivos e figuras públicas locais para reforçar o envolvimento afetivo dos adeptos (Football Benchmark, 2024).

2.2.2. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

A internacionalização de marcas desportivas pode concretizar-se através de estratégias distintas, ajustadas à posição competitiva dos clubes e ao seu grau de notoriedade global. Com base nas doutrinas de Kapferer (1998) e Van Gelder (2002), Richelieu (2008) identificou quatro abordagens estratégicas aplicáveis ao futebol: *Brand Reputation*, *Brand Affinity*, *Brand Challenger* e *Brand Conquistador*. Estas estratégias refletem diferentes posicionamentos e são fundamentais para compreender os caminhos seguidos pelos clubes na expansão internacional das suas marcas.

A abordagem *Brand Reputation* é adotada por clubes com presença global consolidada, que exploram a sua história, prestígio e palmarés desportivo como base para reforçar a marca. O FC Barcelona é exemplar neste domínio, utilizando a sua identidade

histórica e valores simbólicos — como o lema “*Més que un club*” — para atrair adeptos (Richelieu e Pons, 2006). Esta reputação é sustentada pelo sucesso desportivo, aposta na formação e pelo estilo de jogo distintivo do “*tiki-taka*”, amplamente reconhecido a nível internacional.

Já a estratégia *Brand Affinity* procura construir uma ligação emocional profunda com os adeptos, indo além do desempenho em campo (Richelieu, 2008). O Manchester United é apontado por Hill e Vincent (2006) como caso paradigmático, tendo criado uma base global de fãs através de iniciativas como digressões internacionais, academias em vários continentes e parcerias comerciais regionais. A narrativa de superação após a tragédia aérea de Munique, em 1958, reforça essa identidade emocional. Além disso, o clube adapta as suas campanhas digitais a diferentes mercados, comunicando em idiomas locais e ajustando conteúdos às especificidades culturais de cada público.

A estratégia *Brand Challenger* assenta num posicionamento disruptivo e inovador, comumente adotado por clubes emergentes que procuram ganhar visibilidade no mercado global (Richelieu, 2008). Um exemplo é o RB Leipzig, cuja ligação à Red Bull permitiu a construção de uma identidade orientada para a juventude, dinamismo e inovação (András e Havran, 2015). Esta abordagem, que contrasta com os valores tradicionais do futebol alemão, assenta em investimentos significativos em infraestruturas, marketing agressivo e forte presença digital, visando atrair públicos mais jovens e globalizados.

Por fim, *Brand Conquistador* baseia-se na aquisição e criação de parcerias estratégicas que facilitam a entrada em novos mercados (Richelieu, 2008). O caso do Manchester City, analisado por András e Havran (2015), ilustra esta lógica que através do City Football Group, adquiriu clubes em geografias como Estados Unidos, Índia,

Austrália e Japão. Esta rede multinacional fortalece a marca Manchester City e oferece acesso a talentos emergentes, infraestruturas e oportunidades comerciais locais. Neste caso, o modelo de *Multi-Club Ownership* gera benefícios mútuos: o grupo expande a sua influência global e os clubes afiliados beneficiam da experiência, recursos e visibilidade proporcionados por um gigante europeu (András e Havran, 2015).

2.2.3. IMPACTO E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO: PERSPETIVAS LOCAIS E GLOBAIS

Os adeptos, enquanto *stakeholders*, devem ser considerados no processo de posicionamento global dos clubes. Segundo a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), desenvolvida por Jaeger (2021), torna-se essencial considerar os interesses dos adeptos no processo de tomada de decisões estratégicas. Estratégias de internacionalização que privilegiem audiências externas em detrimento da base local — como a alteração de horários de jogos ou campanhas excessivamente globais — podem fragilizar a ligação identitária ao clube e gerar reações adversas entre os adeptos tradicionais.

A internacionalização representa uma oportunidade de crescimento para os clubes de futebol, mas também acarreta desafios, como a retenção de adeptos locais, a construção de relações sustentáveis com públicos estrangeiros e a distinção entre lealdade e fidelidade à marca (Richelieu, 2008). Compreender este impacto exige atenção ao já referido *brand equity*, ao papel dos adeptos enquanto *stakeholders* e às diferenças na perceção da marca por públicos locais e internacionais.

Ross e Walsh (2011) propõem três fases no processo de internacionalização: prospeção, retenção e recuperação. A prospeção visa conquistar adeptos em novos mercados, através de campanhas estratégicas que comuniquem valores e criem pontos de

contacto. A retenção refere-se à manutenção da ligação com os adeptos existentes, especialmente os locais, através de experiências personalizadas e reforço da identidade do clube. Já a recuperação diz respeito à reativação de adeptos que se distanciaram, muitas vezes por insucesso desportivo ou concorrência externa.

Neste processo, segundo Annamalai et al. (2021), o *engagement* digital é determinante. Segundo os autores, criar experiências imersivas, transmissões exclusivas, gamificação e colaborações com *influencers* contribui para uma ligação mais autêntica e duradoura. Daqui resulta a seguinte hipótese:

- **H3:** A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia os seus níveis de *engagement* digital com o clube.

A distinção entre lealdade e fidelidade é também central. Aaker (1996) define a lealdade como um vínculo emocional estável, independente do desempenho. Já a fidelidade pode ser circunstancial, motivada por sucessos pontuais ou estrelas mediáticas (Heinberg et al., 2018). Estes autores apontam que a expansão global tende a gerar mais consumidores fiéis do que leais. A construção da lealdade requer investimento contínuo na identidade do clube e experiências que vão além dos resultados (Ross e Walsh, 2011). Com base nisto, formulam-se mais duas hipóteses:

- **H4a:** A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia o seu nível de envolvimento com o clube.
- **H4b:** A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia a perceção de que o clube é uma marca global.

Segundo Adina et al. (2015), a origem e reputação da marca — refletidas no efeito *country-of-origin* — influenciam significativamente o tipo de relação estabelecida com os adeptos, constituindo um fator crítico na sua retenção. Duke (2002) aprofunda esta ideia ao evidenciar que os adeptos internacionais tendem a valorizar os clubes pelos seus títulos, jogadores mediáticos e prestígio global, demonstrando uma fidelidade mais circunstancial. Em contraste, os adeptos locais atribuem maior importância à história, tradição e envolvimento comunitário, refletindo uma lealdade mais profunda e duradoura. O mesmo autor alerta ainda para o risco de erosão identitária causado pela comercialização excessiva do futebol, observando a resistência dos adeptos ingleses à globalização e concluindo que alterações como a mudança de emblemas, equipamentos ou filosofia desportiva — realizadas com o intuito de agradar mercados estrangeiros — são frequentemente percebidas como uma ameaça à autenticidade do clube. Esta tensão entre tradição e mercado global reforça a importância de estratégias equilibradas, que respeitem os valores históricos do clube enquanto se procura expandir a sua presença internacional (Duke, 2002).

As perceções variam também consoante características sociodemográficas, nomeadamente, sexo e idade (Vale e Fernandes, 2018). O que justifica a hipótese:

- **H5:** As características sociodemográficas influenciam a perceção das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização.

2.3. RELAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E RECEITAS

As receitas dos clubes de futebol estruturam-se em três categorias principais: *Matchday* (bilheteira, hospitalidade e receitas nos dias de jogo), *Broadcasting* (direitos

de transmissão nacionais e internacionais) e Comerciais (patrocínios, *merchandising* e parcerias comerciais) (Deloitte, 2025).

Segundo a Deloitte Football Money 2025, a distribuição média de receitas por clube foi, no ano de 2024, de €244 milhões (44%) em comerciais, €213 milhões (38%) em *broadcasting* e €103 milhões (18%) em *matchday*. O Real Madrid liderou o ranking com €1045,5 milhões, distribuídos entre €248 milhões em *Matchday*, €316 milhões em *Broadcasting* e €482 milhões em Comerciais (Deloitte, 2025). Porém, a comparação entre mercados evidencia realidades distintas na geração de receitas. Os clubes dos denominados *Big Five* (Inglaterra, Espanha, Alemanha, Itália e França) beneficiam de contratos televisivos robustos. Em contrapartida, os clubes de ligas periféricas dependem mais de receitas comerciais obtidas através da internacionalização (Football Benchmark, 2024; Deloitte, 2024). Os clubes ingleses (*Premier League*), por exemplo, destacam-se pelos elevados valores dos direitos de transmissão, enquanto os clubes alemães (*Bundesliga*) maximizam as receitas de *Matchday* graças à elevada média de assistências nos estádios (Deloitte, 2024).

A internacionalização assume, assim, um papel estratégico na diversificação e sustentabilidade das fontes de receita. Os clubes que constroem uma presença internacional sólida captam patrocinadores regionais e maximizam as receitas comerciais através da alavancagem do *merchandising* global e desenvolvimento de ativações digitais eficazes. Esta exposição global reforça o *brand equity*, tornando as marcas mais atrativas para investidores e parceiros (Football Benchmark, 2024).

Em síntese, a capacidade de converter adeptos internacionais em consumidores ativos permite reduzir a dependência de fontes voláteis, como os direitos televisivos, promovendo maior resiliência financeira e crescimento sustentado, mesmo em cenários

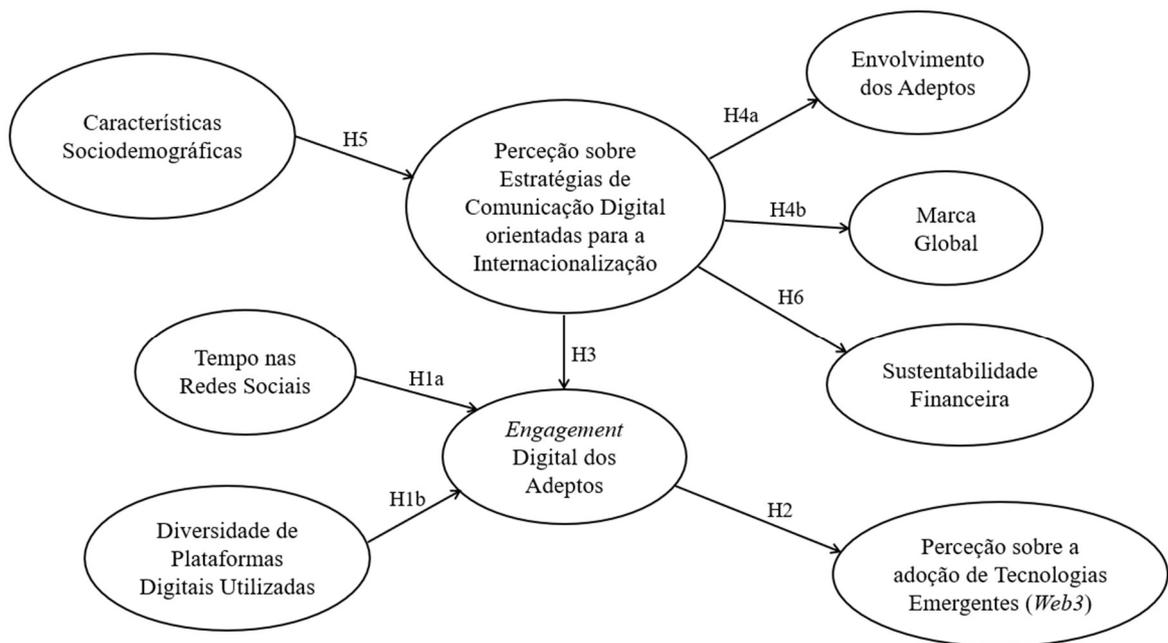
de menor sucesso desportivo (Football Benchmark, 2024). Com base nestes pressupostos, formula-se a seguinte hipótese:

- **H6:** A comunicação digital orientada para a internacionalização da marca influencia a perceção sobre a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol.

3 – METODOLOGIA

De modo a sintetizar graficamente a lógica teórica da investigação e as relações entre os principais construtos, apresenta-se de seguida o modelo conceptual decorrente da revisão da literatura que orienta a estruturação das hipóteses e respetiva análise.

Figura 1 – Modelo Conceptual



Fonte: *elaboração própria*

3.1. TIPO DE ESTUDO

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, procurando mensurar perceções e comportamentos dos adeptos relativamente à comunicação digital dos clubes de futebol e ao seu impacto na internacionalização da marca. Esta opção metodológica justifica-se pelo objetivo de testar hipóteses formuladas com base na literatura, através da análise estatística de dados primários recolhidos por inquérito (Saunders et al., 2019).

A investigação segue uma lógica dedutiva, com base em contributos teóricos previamente identificados, sendo classificada como transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento no tempo. O estudo apresenta um carácter descritivo-correlacional, permitindo caracterizar fenómenos e avaliar relações entre variáveis (por exemplo, o uso das redes sociais e o *engagement* digital). Trata-se de um estudo mono-método quantitativo, com recurso à aplicação de um questionário estruturado online como instrumento de recolha de dados, tal como recomendado por Saunders et al. (2019) para estudos com objetivos explicativos em contexto social.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo inclui adeptos de futebol com idade igual ou superior a 18 anos, utilizadores de redes sociais e que acompanhem os seus clubes através de plataformas digitais. O critério de inclusão na amostra foi seletivo, considerando a experiência dos inquiridos relativamente aos conteúdos partilhados pelos clubes, de forma a assegurar a relevância e validade das respostas.

Dado o contexto académico e a limitação de recursos, recorreu-se a uma amostragem não probabilística por conveniência, prática comum em estudos exploratórios (Saunders et al., 2019). Esta técnica possibilitou uma recolha célere de dados através da disseminação do questionário em redes sociais.

3.3. RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados primários foi realizada através de um questionário estruturado, concebido especificamente para este estudo e implementado via plataforma *Qualtrics*. O inquérito esteve disponível entre os dias 16 de abril e 9 de maio de 2025, tendo sido divulgado através das redes sociais e por correio eletrónico, com o objetivo de alcançar uma amostra alargada de adeptos de futebol. O questionário, cujo modelo integral se encontra em anexo, integrou 26 questões (Q1 a Q26), organizadas em blocos temáticos que operacionalizam os principais construtos teóricos da investigação. O quadro seguinte resume os construtos abordados, as fontes teóricas subjacentes e os tipos de escalas aplicadas.

Quadro 1 – Construtos

Construtos	Fonte	Escala
Tempo nas Redes Sociais	Vale & Fernandes (2018); Sá et al. (2022)	Escala de Likert (1 - Nunca a 5 - Muito frequentemente)
Diversidade de Plataformas Digitais	Chan et al. (2023)	Escala de Likert (1 - Nunca a 5 - Muito frequentemente)
<i>Engagement</i> Digital dos Adeptos*	Annamalai et al. (2021); Vale & Fernandes (2018)	Escala de Likert (1 - Nunca a 5 - Muito frequentemente)
Tecnologias Emergentes (<i>Web3</i>)	Schlimm & Breuer (2023)	Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente)
Estratégias de Comunicação Digital orientadas para a Internacionalização	McCarthy et al. (2022); Chan et al. (2023); Heinberg et al. (2018)	Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente)
Sustentabilidade Financeira	Deloitte (2024 e 2025); Football Benchmark (2024)	Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente)
Marca Global	Aaker (1996); Heinberg et al. (2018)	Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente)
Envolvimento dos Adeptos	Duke (2002)	Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente)
Características Sociodemográficas	Saunders et al. (2019)	Escalas nominais e ordinais (consoante variável: sexo = nominal; idade = ordinal, etc.)

*O construto foi operacionalizado através de três dimensões: Consumo, Contributo e Criação.

Fonte: *elaboração própria com base na revisão de literatura mencionada*

3.3.1. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Com base na revisão de literatura e nos objetivos definidos para este estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação, que orientam a análise estatística a realizar.

Quadro 2 – Hipóteses de Investigação

Relação entre o uso de redes sociais e os níveis de <i>engagement</i> digital
H1a: O tempo de utilização das redes sociais influencia o nível de <i>engagement</i> digital com o clube.
H1b: A diversidade de plataformas digitais utilizadas influencia os níveis de <i>engagement</i> digital.
Relação entre o <i>engagement</i> e a perceção de inovação tecnológica no clube
H2: Níveis mais elevados de <i>engagement</i> digital influenciam as perceções sobre a adoção de tecnologias emergentes (<i>Web3</i>).
Relação entre estratégias digitais orientadas para a internacionalização e o <i>engagement</i> dos adeptos
H3: A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia os seus níveis de <i>engagement</i> digital com o clube.
Relação entre o impacto da internacionalização na lealdade dos adeptos
H4a: A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia o seu nível de envolvimento com o clube.
H4b: A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia a perceção de que o clube é uma marca global.
Influência das características sociodemográficas
H5: As características sociodemográficas influenciam a perceção das estratégias de comunicação/marketing digital e internacionalização.
Relação entre a comunicação digital orientada para a internacionalização da marca e a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol
H6: A comunicação digital orientada para a internacionalização da marca influencia a perceção sobre a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol.

Fonte: *elaboração própria*

3.4. TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento de dados iniciou-se com a exportação das respostas recolhidas na plataforma *Qualtrics* para o software *IBM SPSS Statistics*. Realizou-se uma limpeza da base de dados, retendo apenas as respostas válidas, de acordo com os critérios estabelecidos no ponto 3.2. Assim, das 289 respostas obtidas, 237 foram consideradas válidas, sendo excluídas 52 por apresentarem respostas incompletas, incongruências ou

não cumprimento dos critérios de inclusão, como a idade mínima ou o uso efetivo de redes sociais.

4 – ANÁLISE DE DADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Dos 237 inquiridos, 62% são do sexo masculino e 38% feminino. Quanto à idade, 21,5% têm entre 18-25 anos, 17,7% entre 36-45, 17,3% entre 46-55, 16,9% entre 26-35, 14,8% entre 56-65 e 11,8% mais de 65 anos.

A maioria é portuguesa (95,4%), e 4,6% estrangeira. Em termos de instrução: 35,9% têm licenciatura, 22,8% mestrado, 12,2% pós-graduação, 24,1% o 12.º ano, 3% o 9.º ano, 0,4% menos do que o 3.º ciclo e 1,7% doutoramento.

Profissionalmente, 66,2% trabalham por conta de outrem, 5,5% por conta própria, 8,0% são estudantes, 6,3% estudam e trabalham, 1,3% estão desempregados e 12,7% reformados. O rendimento mensal líquido é nulo em 8,9%, até 870€ em 5,5%, entre 871€-1100€ em 13,5%, entre 1101€-1500€ em 18,6%, entre 1501€-2500€ em 22,4%, mais de 2500€ em 18,1% e 13,1% não respondeu.

Quanto ao estado civil, 46,8% são casados ou em união de facto, 41,4% solteiros, 9,3% divorciados e 2,5% viúvos. Em termos de residência: 65,4% vivem na Área Metropolitana de Lisboa, 19,0% no Norte, 8,4% no Centro, 1,3% no Algarve, 0,8% no Alentejo, 0,8% na Madeira e 4,2% no estrangeiro.

Em filiação clubística: 51,9% identificam-se com o SL Benfica, 24,5% com o Sporting CP, 13,5% com o FC Porto, 8,9% com outros clubes (ex.: AS Roma, AC Milan, Académica), 0,8% com o SC Braga e 0,4% com o Vitória SC. Dos inquiridos, 36,7% são

sócios: 4,6% há menos de 1 ano, 13,8% entre 1-5 anos, 37,9% entre 6-15, 23% entre 16-25 e 20,7% há mais de 25 anos.

4.2. VALIDADE INTERNA DOS CONSTRUTOS

Com o objetivo de assegurar a validade dos construtos, foram conduzidas análises fatoriais exploratórias, testes de fiabilidade interna, verificação da normalidade univariada e avaliação da multicolinearidade.

A validade fatorial foi testada por Análise de Componentes Principais, com base em autovalores superiores a 1. A adequação à análise fatorial foi confirmada pelos valores do índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (entre 0,596 e 0,848), sendo considerados aceitáveis a partir de 0,60 (Marôco, 2021). O teste de Esfericidade de *Bartlett* apresentou resultados significativos em todos os casos ($p < 0,001$), confirmando a existência de correlações suficientes entre as variáveis.

A fiabilidade interna das escalas foi aferida através do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Valores acima de 0,7 são recomendados por Marôco (2021), embora em contextos exploratórios se aceitem valores superiores a 0,60 (Tavakol & Dennick, 2011). Todas as escalas respeitaram estes critérios, com exceção da Sustentabilidade Financeira com o *Alpha* (0,619) a manter-se dentro dos limites aceitáveis, após remoção do item da *Sustent_ Estabilidade*, para melhoria da consistência interna.

Tabela 1 – Análise Fatorial e Fiabilidade

Índice	KMO	Total Explained Variance (%)	Bartlett's Test (χ^2)	Sig.	Cronbach's Alpha
Consumo	0.840	86.54	195.531	<0.001	0.947
Contributo	0.848	84.01	434.853	<0.001	0.932
Criação	0.824	82.95	919.617	<0.001	0.929
Tecnologias Emergentes	0.721	62.42	314.581	<0.001	0.791
Estratégias	0.731	62.97	661.711	<0.001	0.705
Sustentabilidade Financeira*	0.596	57.52	94.057	<0.001	0.619
Envolvimento dos Adeptos	0.750	46.11	563.823	<0.001	0.795
Marca Global	0.847	79.16	640.892	<0.001	0.912

*foi retirado um item na Sustentabilidade Financeira

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

No que respeita à multicolinearidade, segundo Marôco (2021), são considerados adequados valores de Tolerância > 0,10 e VIF < 10. Todos os construtos obedeceram a esses critérios, variando entre 0,121 e 0,828 (Tolerância) e entre 1,208 e 8,288 (VIF), indicando ausência de multicolinearidade severa. O Índice de Condição foi de 29,181 e o valor de *Durbin-Watson* foi de 1,862, dentro dos limites recomendados por Belsley, Kuh e Welsch (1980), reforçando a fiabilidade dos modelos estimados.

Tabela 2 – Análises Complementares dos Construtos

Construto	Tolerância	VIF
Consumo	0,235	4,248
Contributo	0,121	8,288
Criação	0,207	4,832
Tecnologias Emergentes	0,828	1,208
Estratégias CD e Intern.	0,418	2,393
Sustentabilidade Financeira*	0,576	1,736
Envolvimento dos Adeptos	0,358	2,794
Marca Global	0,421	2,378

*foi retirado um item na Sustentabilidade Financeira

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

A normalidade univariada foi verificada com base nos valores de assimetria e curtose. De acordo com Kline (2011), valores de assimetria entre -2 e +2 e de curtose entre -7 e +7 são aceitáveis para assumir normalidade. Todos os construtos respeitaram estes intervalos, permitindo o uso de técnicas paramétricas, como a regressão.

4.3. TESTE DE HIPÓTESES

4.3.1. RELAÇÃO ENTRE O USO DE REDES SOCIAIS E OS NÍVEIS DE *ENGAGEMENT* DIGITAL

Para testar as hipóteses H1a e H1b, realizou-se uma regressão linear múltipla, com o *Engagement* Digital como variável dependente e o tempo médio de utilização das redes sociais (*Scale_Tempo*) e a diversidade de plataformas digitais utilizadas (*Scale_Diversidade*) como variáveis independentes. Sexo e idade foram incluídos como variáveis de controlo.

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(4, 190) = 34,715; p < 0,001$), com R^2 ajustado de 0,410, indicando que 41% da variabilidade no *engagement* é explicada pelo modelo. O valor de *Durbin-Watson* (1,584) confirmou a ausência de autocorrelação dos resíduos (Belsley, Kuh & Welsch, 1980). Os valores de VIF ficaram abaixo de 10 e a tolerância acima de 0,1, indicando ausência de multicolinearidade severa (Marôco, 2021). O índice de condição máximo foi 13,896.

Tabela 3 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H1a e H1b)

Estatística	Valor
R quadrado ajustado (R^2)	0,410
Valor de <i>Durbin-Watson</i>	1,584
VIF – Scale_Tempo	2,492
VIF – Scale_Diversidade	2,314
VIF – Sexo	1,024
VIF – Idade	1,820

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

Quanto aos coeficientes, o tempo médio de uso das redes sociais ($\beta = 0,231$; $p = 0,009$) e a diversidade de plataformas digitais ($\beta = 0,257$; $p = 0,003$) mostraram efeitos positivos e significativos sobre o *engagement* digital, confirmando H1a e H1b. O sexo também se revelou significativo ($\beta = 0,256$; $p < 0,001$), sugerindo que os homens manifestam maior *engagement* digital. A idade apresentou uma relação negativa marginalmente significativa ($\beta = -0,143$; $p = 0,056$), apontando para uma tendência decrescente de *engagement* com o aumento da idade. A homocedasticidade foi verificada graficamente, não se tendo identificado padrões que sugerissem heterocedasticidade (gráfico F, em anexo).

4.3.2. RELAÇÃO ENTRE O *ENGAGEMENT* E A PERCEÇÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO CLUBE

No sentido de testar a hipótese H2, realizou-se uma regressão linear múltipla, com a percepção sobre tecnologias emergentes (*Media_Tech*) como variável dependente e o *Engagement* Digital como variável independente. Sexo e idade foram incluídos como variáveis de controlo.

Os resultados revelam significância estatística ($F(3, 191) = 8,772; p < 0,001$), com um R^2 ajustado de 0,107, indicando que 10,7% da variabilidade na percepção das tecnologias emergentes é explicada pelas variáveis incluídas no modelo. O valor de *Durbin-Watson* foi de 1,719, o que indica um nível aceitável de independência dos resíduos, embora possa existir alguma autocorrelação positiva ligeira, sem que tal comprometa a validade do modelo, de acordo com os critérios de Belsley, Kuh e Welsch (1980). Os valores de VIF ficaram abaixo de 10 e as tolerâncias acima de 0,1 (Marôco, 2021), e o índice de condição máximo foi de 9,113, confirmando a inexistência de multicolinearidade severa entre os preditores.

Tabela 4 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H2)

Estatística	Valor
R quadrado ajustado (R^2)	0,107
Valor de <i>Durbin-Watson</i>	1,719
VIF – <i>Engagement_Digital</i>	1,447
VIF – Sexo	1,134
VIF – Idade	1,299

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

O *Engagement Digital* apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,311; p < 0,001$) sobre a percepção de adoção de tecnologias emergentes. Sexo ($p = 0,834$) e idade ($p = 0,454$) não se revelaram significativos. A análise gráfica dos resíduos padronizados face aos valores preditos (gráfico G, em anexo) não revelou indícios de heterocedasticidade, suportando o pressuposto da homocedasticidade. Estes resultados confirmam H2, sugerindo que adeptos com maior *engagement* digital percebem de forma mais favorável a adoção de tecnologias emergentes nos clubes.

4.3.3. RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DIGITAIS ORIENTADAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E O *ENGAGEMENT* DOS ADEPTOS

A hipótese H3 foi testada, realizando-se, para o efeito, uma regressão linear múltipla, com o *Engagement* Digital como variável dependente e a perceção sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização (Media_CD) como variável independente principal. Sexo e idade foram incluídos como variáveis de controlo.

O modelo foi estatisticamente significativo ($F(3, 191) = 61,469; p < 0,001$), com R^2 ajustado de 0,483. O valor de *Durbin-Watson* foi de 1,611, indicando ausência de autocorrelação dos resíduos. Verificou-se ainda a ausência de multicolinearidade severa, uma vez que os valores de VIF ficaram todos abaixo de 10 e as tolerâncias acima de 0,1, conforme recomendado por Marôco (2021). O índice de condição foi de 24,191, um valor inferior ao limiar crítico de 30 proposto por Belsley, Kuh e Welsch (1980), o que confirma a estabilidade e independência das variáveis predictoras no modelo.

Tabela 5 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H3)

Estatística	Valor
R quadrado ajustado (R^2)	0,483
Valor de <i>Durbin-Watson</i>	1,611
VIF – Media_CD	1,198
VIF – Sexo	1,051
VIF – Idade	1,162

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

A variável Media_CD demonstrou um efeito positivo e significativo ($\beta = 0,468; p < 0,001$), suportando a H3. Sexo ($\beta = 0,206; p < 0,001$) e idade ($\beta = -0,279; p < 0,001$) também se revelaram significativos, sugerindo que homens manifestam maior

engagement digital e que este diminui com a idade. A análise gráfica dos resíduos padronizados confirmou homocedasticidade (gráfico H, em anexo).

4.3.4. RELAÇÃO ENTRE O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA LEALDADE DOS ADEPTOS

De molde a testar H4a e H4b, realizaram-se duas regressões lineares múltiplas com a perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização (Media_CD) como variável independente e as variáveis Sexo e Idade como controlo. A variável dependente foi, respetivamente, o envolvimento dos adeptos (Media_Envolvimento) para H4a, perceção de que o clube é uma marca global (Media_Marca) para H4b.

Ambos os modelos foram significativos: H4a ($F(3, 191) = 51,787$; $p < 0,001$; R^2 ajustado = 0,440; *Durbin-Watson* = 1,679) e H4b ($F(3, 191) = 45,050$; $p < 0,001$; R^2 ajustado = 0,405; *Durbin-Watson* = 1,616). Não foram detetados problemas de multicolinearidade ($VIF < 2$; Tolerância $> 0,1$) nem de autocorrelação (Belsley, Kuh & Welsch, 1980; Marôco, 2021).

Tabela 6 – Estatísticas das Regressões Lineares Múltiplas (H4a e H4b)

Estatística	H4a	H4b
R quadrado ajustado (R^2)	0,440	0,405
Valor de <i>Durbin-Watson</i>	1,679	1,616
VIF – Media_CD	1,198	1,198
VIF – Sexo	1,051	1,051
VIF – Idade	1,162	1,162

Fonte: elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Media_CD demonstrou impacto positivo e significativo tanto no envolvimento com o clube ($\beta = 0,606$; $p < 0,001$) como no reconhecimento de que o clube é uma marca global ($\beta = 0,578$; $p < 0,001$), suportando ambas as hipóteses. Sexo não apresentou efeitos significativos. A idade mostrou uma tendência negativa marginal em ambos os modelos ($p = 0,055$ e $p = 0,091$, respetivamente), sugerindo que adeptos mais jovens estão mais predispostos ao envolvimento contínuo. As análises gráficas dos resíduos confirmaram homocedasticidade em ambos os modelos (gráficos I e J, em anexo).

4.3.5. INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

A hipótese H5 procurou aferir se sexo e idade influenciam a perceção das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização dos clubes. Para tal, estas variáveis foram integradas como controlo nas regressões lineares das hipóteses anteriores e na H6.

A idade mostrou impacto relevante em vários modelos. Na H3, teve um efeito negativo e significativo ($\beta = -0,279$; $p < 0,001$), sugerindo que adeptos mais jovens demonstram maior *engagement* digital. Uma tendência semelhante, embora marginal, observou-se nas H1a/H1b ($\beta = -0,143$; $p = 0,056$), H4a ($p = 0,055$) e H4b ($p = 0,091$). Estes resultados indicam que a idade influencia negativamente o envolvimento e a perceção da marca.

Nas hipóteses H2 e H6, a idade não foi significativa, mas manteve coeficientes negativos (H2: $p = 0,454$; H6: $p = 0,570$), sugerindo consistência direcional, ainda que sem relevância estatística.

Quanto ao sexo, apenas nos modelos H1a/H1b ($\beta = 0,256$; $p < 0,001$) e H3 ($\beta = 0,206$; $p < 0,001$) se observou efeito significativo, apontando para maior *engagement* entre os homens. Nas restantes hipóteses (H2, H4a, H4b, H6), não houve significância (p entre 0,176 e 0,834).

Em suma, os dados permitem suportar parcialmente H5, evidenciando a importância da idade como fator explicativo de que estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização são determinantes no *engagement* digital e na ligação à marca. O sexo demonstrou impacto mais restrito, sendo relevante apenas no *engagement* digital. Estes fatores devem ser considerados na definição das estratégias digitais e de internacionalização dos clubes.

4.3.6. RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO DIGITAL ORIENTADA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA E A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CLUBES DE FUTEBOL

A hipótese H6 foi testada com base numa regressão linear múltipla com a perceção sobre sustentabilidade financeira dos clubes (Media_Sustent) como variável dependente, e a perceção da comunicação digital orientada para a internacionalização (Media_CD) como variável independente principal. Sexo e idade foram incluídos como variáveis de controlo.

O modelo revelou-se significativo ($F(3, 191) = 40,853$; $p < 0,001$), com R^2 ajustado de 0,381. O valor de *Durbin-Watson* (2,057) situou-se dentro do intervalo desejável, indicando ausência de autocorrelação dos resíduos. Verificou-se ainda ausência de multicolinearidade severa: $VIF < 2$; tolerância $> 0,1$ (Marôco, 2021); índice de condição máximo de 24,191 (Belsley, Kuh & Welsch, 1980).

Tabela 7 – Estatísticas da Regressão Linear Múltipla (H6)

Estatística	Valor
R quadrado ajustado (R^2)	0,381
Valor de <i>Durbin-Watson</i>	2,057
VIF – Media_CD	1,198
VIF – Sexo	1,051
VIF – Idade	1,162

Fonte: *elaboração própria com base nos outputs do SPSS*

A variável Media_CD apresentou um efeito positivo e significativo sobre a percepção de sustentabilidade financeira ($\beta = 0,629$; $p < 0,001$), suportando a hipótese H6. Sexo ($p = 0,542$) e idade ($p = 0,570$) não demonstraram significância estatística. A análise gráfica dos resíduos padronizados confirmou a homocedasticidade, reforçando a adequação do modelo linear (gráfico K, em anexo).

4.3.7. SÍNTESE DOS TESTES DE HIPÓTESES

Concluído o processo de análise das regressões lineares múltiplas, verifica-se que, das sete hipóteses formuladas, seis foram suportadas na sua totalidade e uma foi parcialmente suportada, como indicado no Quadro 3. Os resultados evidenciam a relevância das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização da marca, tendo impacto positivo no *engagement* dos adeptos, na percepção de inovação tecnológica, na lealdade do adepto, no reconhecimento do clube como uma marca global e na percepção da sustentabilidade financeira dos clubes. As hipóteses H1a, H1b, H2, H3, H4a, H4b e H6 foram suportadas, reforçando a importância do digital na relação entre os clubes e os adeptos. A hipótese H5, por sua vez, foi apenas parcialmente suportada, sendo a idade o fator sociodemográfico com maior relevância na explicação das variáveis

dependentes, ao passo que o sexo revelou um contributo mais limitado. Estes resultados reforçam a centralidade do público jovem nas estratégias digitais e a necessidade de adaptação das abordagens consoante o perfil dos adeptos.

Quadro 3 – Validação das Hipóteses

Hipótese	Formulação	Resultado
associa	O tempo de utilização das redes sociais influencia o nível de <i>engagement</i> digital com o clube.	Suportada
H1b	A diversidade de plataformas digitais utilizadas influencia os níveis de <i>engagement</i> digital.	Suportada
H2	Níveis mais elevados de <i>engagement</i> digital influenciam as perceções sobre a adoção de tecnologias emergentes (<i>Web3</i>).	Suportada
H3	A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia os seus níveis de <i>engagement</i> digital com o clube.	Suportada
H4a	A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia o seu nível de envolvimento com o clube.	Suportada
H4b	A perceção dos adeptos sobre as estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização influencia a perceção de que o clube é uma marca global.	Suportada
H5	As características sociodemográficas influenciam a perceção das estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização.	Suportada Parcialmente
H6	A comunicação digital orientada para a internacionalização da marca influencia a perceção sobre a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol.	Suportada

Fonte: *elaboração própria*

5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos ao longo do estudo permitem compreender, de forma aprofundada, o papel da comunicação e do marketing digital na internacionalização das

marcas dos clubes de futebol, analisando a sua influência na perceção dos adeptos e no seu respetivo nível de envolvimento com as mesmas.

No que respeita à Q1, os dados revelam que tanto a frequência como a diversidade de utilização das redes sociais influenciam significativamente o *engagement* digital dos adeptos. O facto das hipóteses H1a e H1b terem sido suportadas, comprova que quanto maior o tempo despendido nas redes e mais variadas forem as plataformas utilizadas, maior tende a ser o nível de envolvimento digital com o clube. Esta constatação está em linha com os contributos de Vale e Fernandes (2018), Chan et al. (2023) e McCarthy et al. (2022), que realçam a importância de uma presença digital multicanal e consistente na consolidação de laços emocionais e simbólicos com os adeptos.

Relativamente à Q2, que se debruça sobre a perceção dos adeptos em relação às estratégias de comunicação digital orientadas para a internacionalização, os resultados empíricos confirmam as hipóteses H3, H4a, H4b e H6. A perceção positiva sobre as iniciativas digitais dos clubes em contexto internacional encontra-se fortemente ligada a níveis mais elevados de *engagement* (H3), o que corrobora as perspetivas de McCarthy et al. (2022) e Krzyżowski e Strzelecki (2023), ao identificarem a personalização dos conteúdos e o recurso ao *storytelling* como ferramentas eficazes de envolvimento emocional.

As hipóteses H4a e H4b reforçam que a valorização da presença internacional do clube, veiculada através da comunicação digital, influencia positivamente o nível de envolvimento dos adeptos com o clube e a perceção de globalidade da marca. Estes resultados sustentam os argumentos de Aaker (1996), ao destacar a força do compromisso emocional no reforço da fidelização, e de Ross e Walsh (2011), ao valorizarem a

experiência simbólica como elemento diferenciador da marca para além do desempenho desportivo.

A validação da hipótese H6 indica que os adeptos percebem uma relação positiva entre a comunicação digital orientada para a internacionalização da marca e a sustentabilidade financeira dos clubes. Esta evidência vai ao encontro das análises da Deloitte (2025) e da Football Benchmark (2024), que identificam a construção de marcas globais como um fator essencial para a diversificação de receitas, a atração de investidores e a mitigação da dependência de fontes tradicionais de financiamento.

No que se refere à Q3, centrada no impacto das variáveis sociodemográficas, os resultados da hipótese H5 demonstram que a idade constitui um fator diferenciador relevante, sendo que os adeptos mais jovens tendem a apresentar níveis superiores de *engagement* digital e maior predisposição para manter o envolvimento com o clube. Estes resultados sugerem uma maior literacia digital e receptividade às dinâmicas comunicacionais nos segmentos etários mais baixos. Por oposição, a variável sexo revelou um impacto mais limitado, com efeitos estatisticamente significativos apenas em modelos pontuais, o que indica que a segmentação etária constitui um critério mais eficaz para orientar as estratégias digitais dos clubes.

Resumidamente, os resultados empíricos sustentam que a comunicação e o marketing digital assumem um papel estruturante na internacionalização das marcas dos clubes de futebol. As evidências obtidas apontam para um impacto direto no *engagement* dos adeptos, nos níveis de lealdade, na percepção de valor da marca e nas expectativas de sustentabilidade financeira futura, confirmando a relevância estratégica da comunicação digital orientada para a internacionalização como vetor de crescimento organizacional no setor desportivo.

6 – CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar impacto da comunicação e marketing digital na internacionalização das marcas dos clubes de futebol, avaliando as estratégias adotadas e os seus impactos na percepção, envolvimento e lealdade dos adeptos. A investigação, sustentada por dados primários recolhidos junto de 237 adeptos, partiu de uma abordagem centrada no consumidor, procurando compreender de que forma as práticas digitais adotadas pelos clubes influenciam variáveis estratégicas como o *engagement* digital, a lealdade à marca, a intenção de continuidade da relação, a percepção sobre a adoção de tecnologias emergentes e a sustentabilidade financeira. E, desta feita, responder às três questões de investigação definidas.

Verificou-se que a frequência e diversidade de utilização das redes sociais impactam significativamente o *engagement* digital (Q1). Constatou-se também que a percepção das estratégias de comunicação digital internacional está associada à lealdade à marca, à intenção de envolvimento futuro e à percepção de sustentabilidade financeira (Q2). Adicionalmente, verificou-se que fatores sociodemográficos, em particular a idade, exercem influência relevante sobre a percepção e o comportamento digital dos adeptos, reforçando a necessidade de uma segmentação estratégica e de uma adaptação das mensagens e canais às características do público-alvo (Q3).

Estes resultados demonstram que os clubes de futebol devem encarar a comunicação digital não de forma meramente instrumental, mas sobretudo, para se afirmarem como um vetor estratégico na sua internacionalização. O estudo contribui, assim, para uma compreensão mais integrada do papel dos adeptos no ecossistema digital do futebol moderno, sublinhando a importância de práticas comunicacionais centradas no utilizador, sustentadas por inovação, relevância e coerência global da marca.

6.1. CONTRIBUTOS ACADÉMICOS E EMPRESARIAIS

A nível académico, este trabalho contribui para a consolidação do corpo teórico sobre marketing digital orientado para a internacionalização no setor do desporto, alargando o foco tradicionalmente centrado em métricas de desempenho para uma análise centrada na perceção e envolvimento dos adeptos. A integração de construtos como *engagement* digital, lealdade comportamental, intenção de continuidade e perceção de sustentabilidade financeira permite uma leitura mais abrangente do impacto das estratégias digitais no futebol contemporâneo.

Do ponto de vista empresarial, os resultados oferecem *insights* práticos para clubes e entidades desportivas na definição das suas estratégias de comunicação digital. Verifica-se que os adeptos valorizam a presença digital ativa e internacional dos seus clubes, sendo esta valorização associada a níveis superiores de envolvimento, lealdade e perceção positiva da gestão organizacional. Estes dados reforçam a necessidade de investir em conteúdos personalizados, multicanal e com capacidade de projeção global, especialmente junto dos públicos mais jovens.

6.2. LIMITAÇÕES

Embora o estudo tenha produzido resultados estatisticamente robustos e relevantes, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a generalização dos resultados. Em primeiro lugar, a amostra foi recolhida por conveniência, limitando-se a adeptos que acederam voluntariamente ao questionário, o que pode induzir viés de seleção. Em segundo lugar, os dados recolhidos são autorrelatados e baseados em perceções subjetivas, não refletindo necessariamente comportamentos observáveis.

Por fim, a investigação está maioritariamente centrada no contexto europeu e não considera variações culturais mais amplas que poderiam afetar a perceção e o consumo de marcas desportivas noutros mercados.

6.3. RECOMENDAÇÕES

Para investigações futuras, sugere-se a aplicação de uma abordagem longitudinal que permita observar a evolução das perceções dos adeptos ao longo do tempo. Seria também pertinente realizar estudos comparativos entre diferentes contextos geográficos (ex: Europa vs. América do Sul) ou entre clubes com diferentes graus de internacionalização. Além disso, a triangulação de métodos, através da combinação de questionários com entrevistas qualitativas ou análise documental de estratégias digitais adotadas pelos clubes.

Adicionalmente, futuras investigações poderão integrar indicadores objetivos de performance digital (como vendas internacionais ou audiência global) para cruzamento com as perceções dos adeptos. Por fim, seria interessante explorar o papel de novas tecnologias (como a realidade aumentada, ou inteligência artificial generativa) na redefinição da experiência digital e internacional dos adeptos no futebol.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 102-120. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>
- Adina, C., Gabriela, C., & Roxana-Denisa, S. (2015). Country-of-origin effects on perceived brand positioning. *Procedia Economics and Finance*, 23, 422-427. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00383-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00383-4)
- András, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *APSTRACT - Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 67-74. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/10>
- Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., & Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102648>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471725153>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Chan, I. C. C., Chen, Z., & Leung, D. (2023). The more the better? Strategizing visual elements in social media marketing. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 268–289. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.11.007>
- Deloitte. (2024). *Annual review of football finance 2024*. Deloitte UK. Disponível em <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/annual-review-of-football-finance.html>

Deloitte. (2025). *Deloitte football money league 2025*. Deloitte UK. Disponível em <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>

Dolles, H., & Söderman, S. (2005). Globalization of sports: The case of professional football and its international management challenges (Working Paper 05/1). *Deutsches Institut für Japanstudien*. Disponível em https://www.dijtokyo.org/wp-content/uploads/2016/09/WP05_1GlobalizationOfSportsProfessionalFootballDollesSoederman.pdf

Duke, V. (2002). Local tradition versus globalisation: Resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of professional football in England. *Football Studies*, 5(1), 5–23.

Ernst & Young. (2022). *Premier League: Economic and social impact*. Premier League. Disponível em [/mnt/data/EYUK-000142222_PL-economic-and-social-contribution_28_Spread_HR_2.pdf](#)

Faruk, M., Rahman, M., & Hasan, S. (2021). How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database. *Heliyon*, 7(12), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08603>

Football Benchmark. (2024). *The European elite 2024: Football club valuations*. Football Benchmark. Disponível em <https://footballbenchmark.com/library/the-european-elite-2024>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.018>

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. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-03-2006-B005>

Jaeger, J. (2021). Football fans and stakeholder theory – A qualitative approach to classifying fans in Germany. *Sport, Business and Management*, 11(5), 598-619. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2020-0127>

Jones, A. T., Malczyk, A., & Beneke, J. (2011). *Internet marketing: A highly practical guide to every aspect of internet marketing*. University of Cape Town. Disponível em <https://open.uct.ac.za/items/0e096e74-7869-40fb-af22-d4b31ea49259>

Kapferer, J. N. (1998). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.

Kotler, P. (1986). The Prosumer Movement: A new challenge for marketers. *Advances in Consumer Research*, 13, 510-513.

Krzyżowski, F., & Strzelecki, A. (2023). Creating a fan bond with a football club on social media: A case of Polish fans. *Soccer and Society*, 24(5), 668–681. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2095619>

Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 864–877. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.007>

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.

Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2018). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0136-y>

Majewska, A., & Majewska, A. (2022). Are social media matter for the football club finance? *Procedia Computer Science*, 207, 2068–2076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.266>

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8.^a ed.). ReportNumber. ISBN 978-9899676374

McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer and Society*, 23(4–5), 513–528. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059872>

O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, (1), 17–37. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839

Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding Digital Marketing—Basics and Actions. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles* (pp. 37–74). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7_2

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. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-03-2006-B006>

Ross, S., & Walsh, P. (2011). Developing global brand equity in the spectator sport industry. *International Journal of Sport Management*, 12, 411–428.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

Schlimm, J., & Breuer, C. (2023). Taking fan engagement to a new level: Assessing sports consumer interest in virtual environments and Web3 activations. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(4), 1–22. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2023-0052>

Smith, A. C., & Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776767>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO FINAL



Impacto da Comunicação Digital na Internacionalização da Marca nos Clubes de Futebol

Este questionário faz parte de um projeto de investigação desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG – Universidade de Lisboa).

O principal objetivo é analisar a **perceção dos adeptos** relativamente às estratégias de **comunicação digital** adotadas pelos clubes de futebol e compreender de que forma estas contribuem para a **expansão internacional das respetivas marcas**.

A sua participação é **anónima e confidencial**, sendo os dados recolhidos utilizados exclusivamente para fins académicos.

O preenchimento do questionário demora, em média, **cerca de 7 minutos**.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

*Por favor, leia atentamente a informação abaixo.
Ao clicar em "Aceito participar", confirma que compreende o objetivo do estudo e **consente a sua participação voluntária**.

Aceito participar

Para qualquer questão relacionada com este estudo, por favor contacte:
✉ hrebelodesousa@gmail.com

SECÇÃO A - MARKETING E COMUNICAÇÃO DIGITAL

*Q1. Indique, por favor, quanto tempo, em média, dedica diariamente a cada uma das seguintes **redes sociais**?

	Não utilizo esta rede social	Menos de 15 minutos	15 a 30 minutos	31 a 60 minutos	1 a 2 horas	Mais de 2 horas
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tik Tok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
X (Twitter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reddit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2. Caso utilize outra **rede social**, por favor, indique qual/quais.

*Q4. Indique, por favor, a **frequência** com que acompanha transmissões ao vivo realizadas pelo clube nas redes sociais?

Nunca
 Raramente
 Ocasionalmente
 Frequentemente
 Muito frequentemente

*Q5. Indique, por favor, a **frequência** com que utiliza a aplicação oficial (*app*) do seu clube?

O meu clube não tem *app*
 Nunca
 Raramente
 Ocasionalmente
 Frequentemente
 Muito frequentemente

*Q6.

CONSUMO

Classifique, por favor, a **frequência** com que realiza as seguintes ações:

Ler conteúdos publicados pelo clube nas redes sociais.

Visualizar imagens publicadas pelo clube nas redes sociais.

Assistir a vídeos publicados pelo clube nas redes sociais.

Ler publicações, tópicos de fórum e comentários de outros utilizadores /adeptos/sócios sobre o clube nas redes sociais.

*Q7.

CONTRIBUIÇÃO

Classifique, por favor, a **frequência** com que realiza as seguintes ações:

Fazer "gosto" em conteúdos publicados pelo clube nas redes sociais.

Partilhar conteúdos publicados pelo clube na sua própria página e redes sociais.

Partilhar conteúdos publicados pelo clube com outras pessoas via redes sociais ou comunicação bilateral.

Comentar publicações, vídeos e/ou imagens publicadas pelo clube nas redes sociais.

*Q8.

CRIAÇÃO

Classifique, por favor, a **frequência** com que realiza as seguintes ações:

Iniciar publicações próprias relacionadas com o clube.

Publicar imagens, vídeos ou fotografias pessoais relacionadas com o clube.

Adicionar etiquetas/hashtags nas suas próprias publicações relacionadas com o clube.

Escrever críticas ou opiniões pessoais sobre o clube nas redes sociais.

*Q11.

ADAPTAÇÃO CULTURAL E EXPANSÃO INTERNACIONAL

Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O meu clube adapta eficazmente os conteúdos digitais às especificidades culturais dos adeptos internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma comunicação demasiado focada nos adeptos internacionais pode prejudicar a relação emocional do clube com os adeptos locais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu clube deveria expandir-se digitalmente para mercados intercontinentais emergentes (ex.: Ásia, América do Norte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Q9.

TECNOLOGIAS EMERGENTES E INOVAÇÃO DIGITAL

Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Acredito que os Fan Tokens permitem aos adeptos interagir de forma inovadora com os clubes desportivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho interesse em utilizar Fan Tokens como forma de participação nas decisões e atividades de um clube desportivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero relevante o uso de plataformas baseadas em tecnologia Web 3.0 (ex.: blockchain) por parte dos clubes desportivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho interesse em participar em experiências imersivas promovidas por clubes desportivos em ambientes virtuais (ex.: metaverso, experiências digitais interativas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Q12.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A internacionalização contribui diretamente para o aumento das receitas (patrocínios internacionais e merchandising).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O clube deve garantir a estabilidade financeira antes de partir para a exploração de novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma forte presença internacional estabiliza financeiramente o clube, mesmo com resultados desportivos menos positivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A internacionalização envolve riscos financeiros significativos, caso não seja devidamente planeada e gerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECÇÃO B - INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

*Q10.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
As redes sociais aumentaram significativamente a visibilidade internacional do meu clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu clube utiliza eficazmente personalidades internacionais para aumentar a notoriedade global/visibilidade externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que as campanhas digitais sejam adaptadas culturalmente aos adeptos internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro que o clube mantenha a sua identidade original, mesmo quando se pretende projetar internacionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de storytelling (ex.: tradições, história do clube, cultura de bancada) são importantes para captar adeptos internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clubes de topo europeu têm estratégias digitais claramente superiores à do meu clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu clube deveria adotar estratégias digitais semelhantes às dos maiores clubes europeus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Q13. Qual é o seu parecer face a uma possível aquisição do seu clube por entidades, dando origem a um modelo **Multi-Club Ownership** (ex.: City Group)?

Multi-Club Ownership refere-se a um modelo de propriedade no qual uma única entidade ou investidor possui ou tem participação em vários clubes de futebol.

- Totalmente contra
- Tendo a ser contra
- Neutro
- Tendo a ser a favor
- Totalmente a favor

SECÇÃO C - PERCEÇÃO DOS ADEPTOS: ENGAGEMENT, LEALDADE E BRAND EQUITY

*Q14. **PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS ADEPTOS**
 Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Apoio o meu clube independentemente dos resultados desportivos ou presença de jogadores icónicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação digital do clube reforça o sentimento de ligação emocional ao mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As interações digitais fortalecem a proximidade ao clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso internacional do clube reforça a ligação emocional e lealdade ao mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a história, identidade e cultura tradicional do meu clube são respeitadas e valorizadas na comunicação digital internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria que o clube permitisse maior participação dos adeptos nas decisões relacionadas com campanhas internacionais (ex.: votações online, tipos de conteúdo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de participar ativamente em decisões estratégicas do clube aumenta a lealdade e identificação com o mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Q15. **VALOR DE MARCA (BRAND EQUITY)**
 Por favor, indique o seu grau de **concordância** com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A comunicação digital internacional do clube fortalece a sua imagem global, contribuindo para o aumento do valor da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma forte presença digital permite ao clube captar mais patrocínios e aumentar as receitas comerciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A notoriedade internacional do clube permite-lhe atrair jogadores mais valiosos, competitivos e reconhecidos internacionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um elevado volume de patrocínios internacionais influencia positivamente o valor global da marca (<i>brand equity</i>) do clube.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECÇÃO D - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DO INQUIRIDO

*Q16. Seleccione, por favor, o seu **sexo**:

Masculino Feminino Prefere não dizer

*Q17. Seleccione, por favor, a sua **faixa etária**:

Menos de 18 anos 18-25 anos

26-35 anos 36-45 anos

46-55 anos 56-65 anos

Mais de 65 anos

*Q18. Seleccione, por favor, a sua **nacionalidade**:

Portuguesa

Outra opção

*Q19. Seleccione, por favor, o seu **grau de instrução**:

Inferior ao 3º ciclo

9º ano

12º ano

Licenciatura

Pós-graduação/Especialização

Mestrado

Doutoramento

*Q20. Seleccione, por favor, a sua **situação profissional atual**:

Trabalhador/a por conta de outrem

Trabalhador/a por conta própria

Estudante

Trabalhador/a - Estudante

Desempregado/a

Reformado/a

*Q21. Indique, por favor, o seu **rendimento mensal líquido**:

- Não aufero qualquer rendimento
- Até 870 EUR
- 871 a 1100 EUR
- 1101 a 1500 EUR
- 1501 a 2500 EUR
- Mais de 2500 EUR
- Prefiro não responder

*Q22. Indique, por favor, o seu **estado civil**:

- Solteiro/a
- Casado/a ou União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

*Q24. Selecione, por favor, o seu **clube**:

- SL Benfica
- FC Porto
- Sporting CP
- SC Braga
- Vitória SC
- Outra opção

*Q25. É **sócio** do clube?

- Sim
- Não

*Q23. Selecione, por favor, o seu **local de residência**:

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- R.A. dos Açores
- R.A. da Madeira
- Estrangeiro

*Q26. Há quantos anos é sócio?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 15 anos
- 16 a 25 anos
- Mais de 25 anos



Fim do Inquérito

Muito obrigado pela sua participação!

A sua colaboração foi fundamental para o desenvolvimento desta investigação académica, inserida no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG – Universidade de Lisboa).

Os dados recolhidos serão analisados de forma confidencial e exclusivamente para fins académicos, contribuindo para um melhor entendimento sobre a perceção dos adeptos relativamente à comunicação digital e à internacionalização das marcas desportivas.

Com os melhores cumprimentos,
Hugo Rebelo de Sousa
Mestrando em Ciências Empresariais – ISEG, Universidade de Lisboa

ANEXO B – ESCALAS DE MEDIDA DE CONSTRUTOS

Construto	Item	Indicadores	Escala	Fonte		
Engagement Digital – Consumo	C_LerPosts	Leio publicações feitas pelo clube	Escala de Likert (frequência de comportamento: 1 - Nunca a 5 - Muito frequentemente)	Vale & Fernandes (2018); Annamalai et al. (2021)		
	C_Imagens	Vejo imagens publicadas pelo clube				
	C_Videos	Vejo vídeos publicados pelo clube				
	C_Comentarios	Leio os comentários de outros utilizadores				
Engagement Digital – Contributo	Contrib_Gosto	Carrego em gosto nas publicações				
	Contrib_PartilharPerfil	Partilho conteúdo do clube no meu perfil				
	Contrib_PartilharOutros	Partilho conteúdo do clube noutros grupos/perfis				
	Contrib_Comentarios	Faço comentários nas publicações do clube				
Engagement Digital – Criação	Criar_Publicar	Crio conteúdo sobre o clube				
	Criar_Imagens	Partilho imagens/memes sobre o clube				
	Criar_Hashtags	Crio hashtags para apoiar o clube				
	Criar_Criticas	Partilho críticas ou opiniões sobre o clube				
Tecnologias Emergentes (Web3)	Tech_FanTokens_Interacao	Os Fan Tokens aumentam a minha interação com o clube			Escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 5 - Concorde totalmente)	Schlimm & Breuer (2023)
	Tech_Interesse_FanTokens	Tenho interesse em adquirir ou usar Fan Tokens				
	Tech_Blockchain	A tecnologia Blockchain poderá trazer benefícios ao meu clube				
	Tech_Metaverso	Estou interessado em experiências no Metaverso associadas ao clube				
Estratégias de Comunicação e Internacionalização	CD_Adotar_Estrat	O clube adota estratégias digitais eficazes				
	CD_Expansao_Global	A comunicação digital contribui para a expansão global do clube				
	CD_Comparacao	O clube compara-se bem com outros clubes internacionalmente				
	CD_Visibilidade	A visibilidade internacional do clube tem aumentado				
	CD_Personalidades	O clube utiliza celebridades/influenciadores nas suas campanhas				
	CD_CulturalAdapt	O clube adapta conteúdos a diferentes culturas				
	CD_Identidade	Os conteúdos refletem a identidade e valores do clube				
	CD_Storytelling	O clube utiliza storytelling para envolver os adeptos				
Sustentabilidade Financeira	CD_Adapt_Cultural	O clube comunica de forma ajustada a públicos internacionais				
	CD_Risco_Afetivo	A internacionalização pode afetar negativamente os adeptos locais				
	Sustent_Recetas	A internacionalização permite diversificar as fontes de receita				
	Sustent_Planeamento	O clube demonstra um planeamento sustentável no processo de internacionalização				
Envolvimento dos Adeptos	Sustent_Riscos	O clube gere os riscos associados à internacionalização				
	Envolvimento_Apoio	Sinto que apoio ativamente o meu clube				
	Envolvimento_Ligacao	Sinto uma ligação emocional forte com o clube				
	Envolvimento_Interacoes	Interajo regularmente com conteúdos do clube				
	Envolvimento_Internacional	Tenho orgulho na projeção internacional do clube				
	Envolvimento_Tradiçao	A tradição do clube é um fator importante para mim				
Marca Global	Envolvimento_Votacoes	Gostaria de votar em decisões importantes do clube				
	Envolvimento_Decisoies	Deveria haver mais envolvimento dos adeptos na gestão				
	Marca_Global	O clube é reconhecido como um a marca global				
	Marca_Patrocinios	O clube tem patrocinadores de dimensão internacional				
	Marca_Reconhecimento	O clube é facilmente reconhecido noutros países				
	Marca_Valor	O clube tem um valor de marca elevado				
				McCarthy et al. (2022); Chan et al. (2023); Heinberg et al. (2018)		
				McCarthy et al. (2022); Heinberg et al. (2018)		
				Duke (2002)		
				Aaker (1996); Heinberg et al. (2018)		

ANEXO C – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ÍNDICES

Índice	Minimum	Maximum	Mean (\bar{x})	Standard Deviation (SD)
Consumo	1.0	5	2.911	1.266
Contributo	1.0	5	2.279	1.194
Criação	1.0	5	1.889	1.121
Tecnologias Emergentes	1.0	5	2.903	0.711
Estratégias	2.5	5	3.672	0.451
Sustentabilidade Financeira*	1.0	5	3.97	0.706
Envolvimento dos Adeptos	1.0	5	3.84	0.865
Marca Global	1.0	5	4.17	0.688

*foi retirado um item na Sustentabilidade Financeira

ANEXO D – LOADINGS FATORIAIS POR ITEM

Construto	Item	Loading Fatorial
Consumo	C_LerPosts	0,924
Consumo	C_Imagens	0,924
Consumo	C_Videos	0,918
Consumo	C_Comentarios	0,904
Contributo	Contrib_Gosto	0,869
Contributo	Contrib_PartilharPerfil	0,952
Contributo	Contrib_PartilharOutros	0,945
Contributo	Contrib_Comentarios	0,896
Criação	Criar_Publicar	0,944
Criação	Criar_Imagens	0,943
Criação	Criar_Hashtags	0,805
Criação	Criar_Criticas	0,943
Tecnologias Emergentes	Tech_FanTokens_Interacao	0,726
Tecnologias Emergentes	Tech_Interesse_FanTokens	0,856
Tecnologias Emergentes	Tech_Blockchain	0,800
Tecnologias Emergentes	Tech_Metaverso	0,773
Estratégias CD e Intern.	CD_Adotar_Estrat	0,751
Estratégias CD e Intern.	CD_Expansao_Global	0,750
Estratégias CD e Intern.	CD_Comparacao	0,692
Estratégias CD e Intern.	CD_Visibilidade	0,456
Estratégias CD e Intern.	CD_Personalidades	0,797
Estratégias CD e Intern.	CD_CulturalAdapt	0,631
Estratégias CD e Intern.	CD_Identidade	0,530
Estratégias CD e Intern.	CD_Storytelling	0,726
Estratégias CD e Intern.	CD_Adapt:Cultural	0,783
Estratégias CD e Intern.	CD_Risco_Afetivo	0,783
Sustentabilidade Financeira*	Sustent_Receitas	0,819
Sustentabilidade Financeira	Sustent_Planeamento	0,852
Sustentabilidade Financeira	Sustent_Riscos	0,768
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Apoio	0,776
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Ligacao	0,873
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Interacoes	0,803
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Internacional	0,845
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Tradicao	0,754
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Votacoes	0,756
Envolvimento dos Adeptos	Envolvimento_Decisoes	0,772
Marca Global	Marca_Global	0,872
Marca Global	Marca_Patrocínios	0,878
Marca Global	Marca_Reconhecimento	0,922
Marca Global	Marca_Valor	0,869

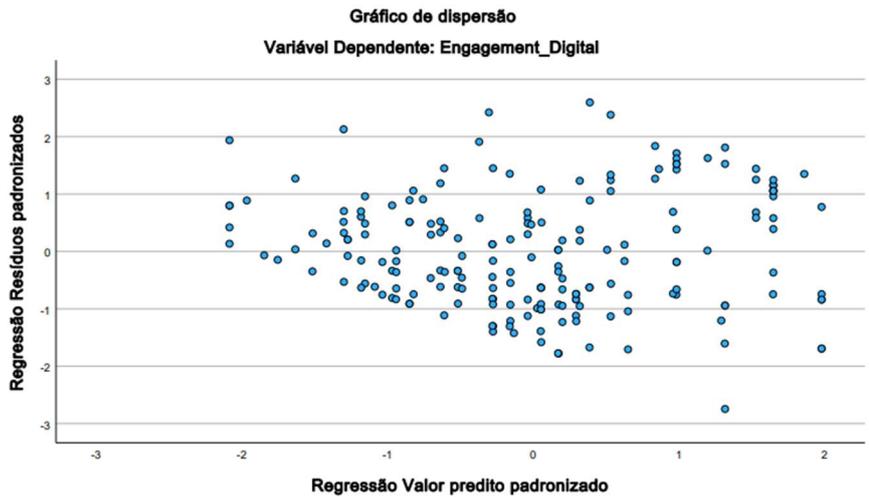
*foi retirado um item na Sustentabilidade Financeira

ANEXO E – CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

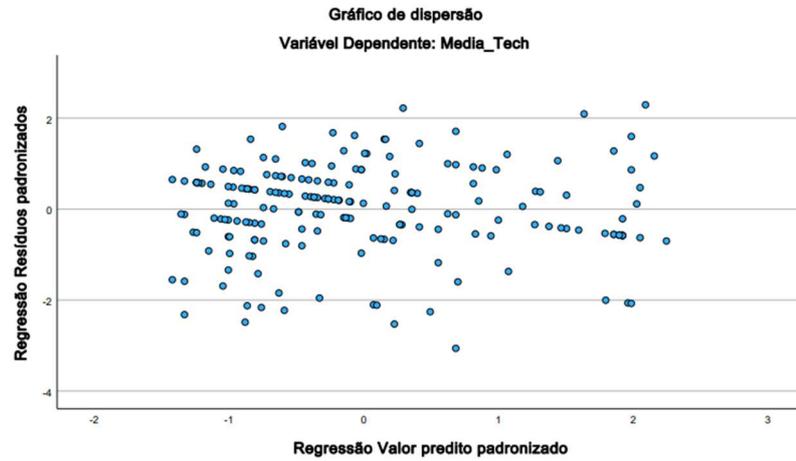
Construto	Consumo	Contributo	Criação	Tecnologias Emergentes	Estratégias	Sustentabilidade Financeira	Envolvimento dos Adeptos	Marca Global
Consumo	1.000	0.860	0.744	0.345	0.581	0.401	0.643	0.548
Contributo	0.860	1.000	0.883	0.371	0.580	0.426	0.630	0.519
Criação	0.744	0.883	1.000	0.283	0.542	0.388	0.597	0.526
Tecnologias Emergentes	0.345	0.371	0.283	1.000	0.318	0.185	0.319	0.267
Estratégias	0.581	0.580	0.542	0.318	1.000	0.606	0.657	0.633
Sustentabilidade Financeira*	0.401	0.426	0.388	0.185	0.606	1.000	0.541	0.533
Envolvimento dos Adeptos	0.643	0.630	0.597	0.319	0.657	0.541	1.000	0.713
Marca Global	0.548	0.519	0.526	0.267	0.633	0.533	0.713	1.000

*foi retirado um item na Sustentabilidade Financeira

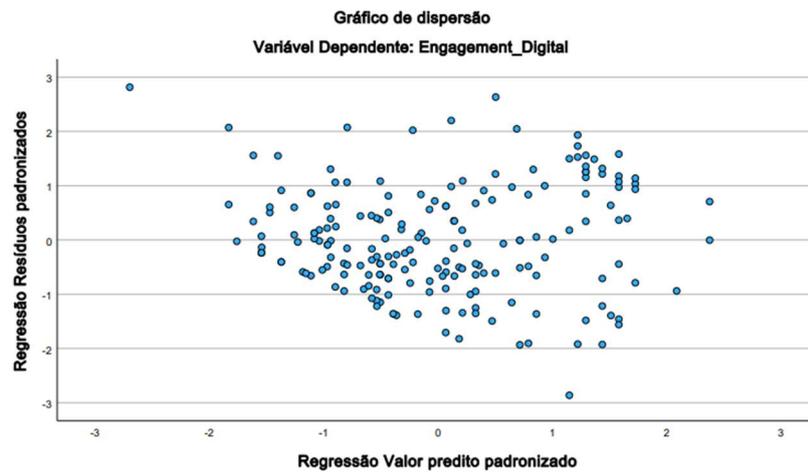
ANEXO F – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H1a e H1b)



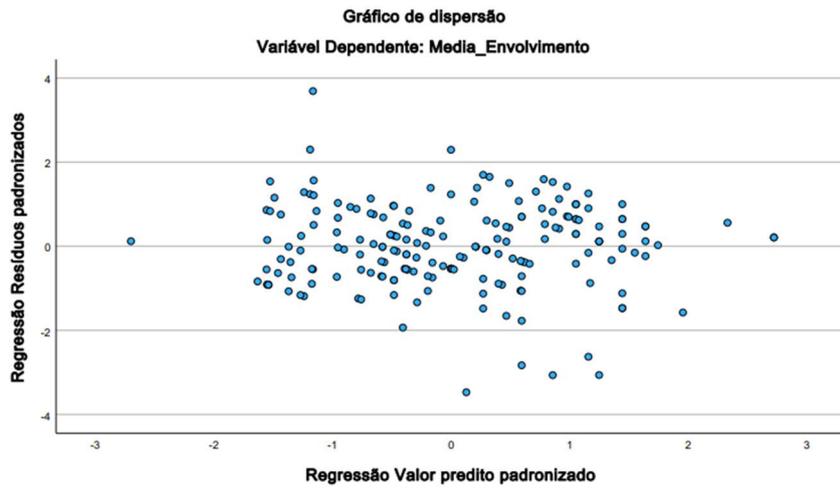
ANEXO G – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H2)



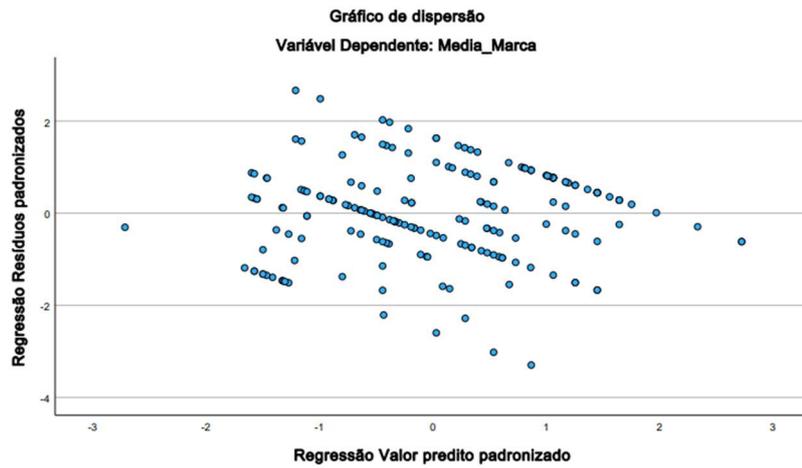
ANEXO H – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H3)



ANEXO I – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H4a)



ANEXO J – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H4b)



ANEXO K – GRÁFICO DE DISPERSÃO (H6)

