



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Marcas enquanto indicadores de dinâmica competitiva:

Uma aplicação ao futebol português

Tiago Alexandre Lourenço Da Silva Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Monetária e Financeira

Orientador:

Sandro Mendonça, Prof. Auxiliar

Departamento de Economia, ISCTE Business School

Outubro, 2017

Agradecimentos

Antes de mais, quero deixar um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Sandro Mendonça, por me ter ajudado na escolha do tema da dissertação, mas acima de tudo pelo apoio e disponibilidade contínua.

Durante esta última fase do Mestrado, fiquei com a noção de que apesar desta Dissertação se tratar de um trabalho de carácter individual a sua realização só foi possível graças ao apoio de inúmeras pessoas, desde colegas de trabalho a amigos e família. A todos eles gostaria de agradecer.

Gostaria de destacar o apoio e compreensão dos meus pais, que me ajudaram mais do que posso agradecer. Por fim, mas não menos importante, quero deixar um agradecimento especial à Maria Pereira, Margarida Freitas e Mónica Martins, por todo o apoio durante este período.

Resumo

Esta dissertação tem o objetivo de explorar a evolução dos clubes de futebol nacionais do primeiro escalão enquanto instituições inseridas numa realidade económica. Tratando-se de um sector em crescimento no que diz respeito à necessidade de investimento por parte das instituições é espectável que estas tendam a investir em outros sectores que não o desportivo de modo a gerar mais receitas. Foram estudadas as alterações nos clubes de futebol na perspetiva dos pedidos de marcas ao longo dos anos. A utilização das marcas neste estudo assenta na utilização deste indicador de inovação numa perspetiva competitiva, uma vez que o consideramos habilitado para mensurar e mapear processos de diferenciação.

Foi assumido que através da criação de uma base de dados com informação de todas as marcas pedidas por clubes de futebol nacionais da Liga NOS na temporada 2016/2017 e análise da mesma, seria possível verificar a existência de dinâmicas competitivas entre os clubes, bem como recolher indícios de diferenciação, seja esta vertical e/ou horizontal. Através da análise da base de dados foi possível evidenciar que o sector do futebol português está em expansão no que se refere ao número de pedidos de marcas. Outro facto que a análise da base de dados permitiu observar foi que estamos perante uma troca de preferências, enquanto no início do período em análise os pedidos de marcas dizem respeito a produtos, ao longo do tempo evidencia-se a troca dessa preferência pelo sector dos serviços. A base de dados permitiu ainda estudar e mapear o fenómeno de internacionalização dos clubes portugueses. Após as análises focadas nos pedidos de marcas, a dissertação focou-se nos três maiores clubes nacionais que também são os que maior número de marcas pedidas têm, entenda-se por FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, analisando além dos pedidos de marcas a correlação entre estes e alguns indicadores financeiros.

Palavras-chave: Competitividade, Futebol, Marca, Indústria.

Abstract

This dissertation aims to explore the evolution of national first league football clubs as institutions inserted in an economic reality. Considering this is a growing sector with regards to investment from institutions, it is likely that there is a tendency to invest in sectors other than sports in order to generate more revenue. Changes in football clubs have been studied in the perspective of requests from brands over the years. The use of the brands in this study is based on the use of this innovation indicator in a competitive perspective, since we consider it qualified to measure and map differentiation processes.

It was assumed that through the creation of a database with information on all the brands requests by National football clubs from Liga NOS in the 2016/2017 season and analysis of it, it would be possible to verify the existence of competitive dynamics among the clubs, as well as evidence of differentiation, either vertical and/or horizontal. Through the analysis of the database it was possible to show that the Portuguese soccer sector is expanding with regard to the number of brand requests. Also from the analysis of the data base, was observed an exchange of preferences, whereas at the beginning of the period under analysis the requests from brands relate to products, over time there is evidence of the exchange of this preference by the services sector. Through the analysis of the database it is also intended to study and map the phenomenon of internationalization of Portuguese clubs. After the analysis focused on brand requests, the dissertation focused on the three largest national clubs, namely FC Porto, SL Benfica and Sporting CP, analyzing in addition to the requests from brands, the correlation between them and also, some financial indicators.

Key words: Competitiveness, Football, Brand, Industry.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de tabelas	v
Índice de figuras	vi
Glossário de siglas	vii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1. Conceito e definição de marca	3
2.2. Marca enquanto Propriedade Industrial	4
2.3. Importância da marca no desporto.....	5
2.4. Brand equity	6
3. Contextualização dos Clubes do primeiro escalão Nacional	10
3.1. Primeira Liga do Futebol Português	10
3.2. Clubes	11
4. Metodologia	13
4.1. Perspetiva económica da marca	13
4.2. Marca como indicador de competitividade	13
4.3 Criação da Base de Dados	16
5. Dados e análise	17
5.1. Padrões gerais no sector	17
5.1.1. Tipo de marca pedida	18
5.2. Criação e destruição de marcas.....	19
5.3. Marcas por Classe de Nice	20
5.3.1. Segmentação de marcas.....	21
5.3.2. Dinâmicas por Classe de Nice	23
5.4. Processo de Internacionalização	25
5.5. Foco nos três maiores clubes de futebol Portugueses	29
5.5.1. Marcas pedidas	29
5.5.2. Marcas pedidas e indicadores financeiros	32
5.5.2.1. Ações.....	33
5.5.2.2 Publicidade, Patrocínios e Merchandising	34
5.5.2.3. Resultados Operacionais	36
6. Conclusão	39
Bibliografia	41
Anexos	44

Índice de tabelas

Tabela 2.1. Top de clubes com maiores receitas na época desportiva 2015/2016	9
Tabela 3.1. Campeões Nacionais da Primeira Divisão Portuguesa	10
Tabela 4.1. Marcas analisadas	16
Tabela 5.1. Estados das marcas	19
Tabela 5.2. Correspondência entre Classes de Nice e tipos de Indústrias/Serviços	22
Tabela 5.3. % de marcas ainda ativas pedidas até 2005 relativas a SL Benfica, Sporting CP e FC Porto	31

Índice de figuras

Figura 2.1. Variáveis de brand equity.....	7
Figura 4.1. Fatores de vantagem competitiva	14
Figura 5.1. Número de marcas pedidas (1988-2016).....	17
Figura 5.2. Número de marcas pedidas em intervalos temporais (1988-2016).....	18
Figura 5.3. Tipo de marcas pedidas (1988-2016).....	18
Figura 5.4. Marcas ativas e inativas (1988-2016).....	20
Figura 5.5. % Marcas ativas e inativas (1988-2016).....	20
Figura 5.6. Segmentação das marcas pedidas por Classes de Nice (1988-2016).....	21
Figura 5.7. Segmentação das marcas pedidas por tipologia (1988-2016).....	22
Figura 5.8. Segmentação das marcas pedidas por intensidade tecnológica e informacional (1988-2016).....	23
Figura 5.9. Evolução das marcas pedidas por Classe de Nice e tipologia por intervalos de tempo (1988-2016).....	24
Figura 5.10. Evolução das marcas pedidas por intensidade tecnológica e informacional por intervalos de tempo (1988-2016).....	25
Figura 5.11. Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro (1988-2016).....	26
Figura 5.12. % Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro (1988-2016).....	26
Figura 5.13. Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro por intervalos temporais (1988-2016).....	27
Figura 5.14. % pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro por intervalos temporais (1988-2016).....	27
Figura 5.15. Exportação de pedidos de marcas (1988-2016).....	28
Figura 5.16. Localização dos pedidos de marcas no Estrangeiros (1988-2016).....	28
Figura 5.17. Três clubes com mais marcas pedidas.....	29
Figura 5.18. Total de marcas pedidas se SL Benfica, Sportinc CP e FC Porto (1988-2016).....	30
Figura 5.19. Evolução das marcas pedidas por SL Benfica, Sporting CP e FC Porto por intensidade tecnológica e informacional por intervalo de tempo (2012-2016).....	32
Figura 5.20. Pedidos de marcas e preço das ações.....	33
Figura 5.21. Ano desportivo vs Ano civil.....	34
Figura 5.22. Pedidos de marcas e proveitos com publicidade, patrocínios e merchandising.....	36
Figura 5.23. Pedidos de marcas e resultados operacionais.....	38

Glossário de siglas

BERD – Despesa das Empresas em Investigação e Desenvolvimento

CPI – Código de Propriedade Industrial

EUIPO – Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia

GERD – Despesa Interna Bruta em Investigação e Desenvolvimento

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMPI / WIPO – Organização Mundial de Propriedade Intelectual

1. Introdução

Uma vez que o ponto-chave desta dissertação assenta na análise de marcas, a literatura analisada terá sempre como base estes indicadores. Segundo Mendonça et al. (2004), as marcas têm como objetivo proteger a imagem de um determinado produto ou da empresa, mas também podem ser vistas e analisadas como uma manifestação de uma vontade estratégica de criar e/ou proteger presença num determinado mercado. Este trabalho tentará abordar com especial interesse esta última parte, uma vez que o objetivo principal é estudar as dinâmicas competitivas em diversos sectores de atividade.

É importante assim definir ao certo o que é a marca. De acordo com Aaker (1991) a marca é um nome e/ou símbolo que tem como objetivo identificar um produto ou serviço de um fabricante ou grupo de fabricantes e diferenciá-los da sua concorrência. Seguindo ainda o raciocínio deste autor, o valor de uma marca pode ser mensurado através da análise de quatro categorias: “notoriedade”, “lealdade”, “qualidade percebida” e “associações à marca”. De acordo com Mendonça (2008, p. 104) “As marcas e os outros sinais distintivos são uma das modalidades da Propriedade Industrial.”

Torna-se assim necessário e relevante entender o que é a propriedade industrial e para que serve. Segundo o Art.1º e Art.2º do *Código da Propriedade Industrial* (CPI), esta serve para garantir a lealdade da concorrência, pela atribuição de direitos privativos sobre vários processos técnicos de produção e desenvolvimento, e é aplicado tanto à indústria como ao comércio, sejam produtos ou serviços. As modalidades abrangidas podem ser generalizada como patentes, design e marcas.

Após uma breve e geral análise ao que são as marcas, é importante perceber quais são as suas aplicações no desporto. Uma das comparações mais importantes neste tema é feita por Bridgewater (2010) ao dizer que os clubes desportivos, de forma a alcançarem o sucesso e sustentabilidade a longo-prazo, necessitam ser geridos como marcas, uma vez que têm características de um produto real. Segundo este autor, existem 10 fatores relacionados com o futebol que têm impacto direto ou indireto sobre a marca, sendo estes: “Clientes”, “Colaboradores”, “Investidores”, “Proprietários”, “Treinadores”, “Gestores”, “Jogadores”, “Imprensa”, “Estádio” e “Stakeholders”. Os últimos são especialmente importantes uma vez que podem ter um papel duplo. Podem ser em simultâneo sócios e investidores do clube, caso este esteja cotado em bolsa. Assim a sua contribuição pode ter um sentido duplo, isto é, enquanto adeptos fornecem ao clube apoio continuado e têm um papel ativo na criação do significado e expressão da marca, bem como através do pagamento de quotas, e enquanto investidores detêm ações.

Uma vez que não existe um base de dados que compile os pedidos de marcas por parte dos clubes de futebol em Portugal, na pesquisa presente nesta dissertação foi desenvolvida uma base de dados tendo como suporte as marcas incluídas no sítio TMview. Esta base de dados contém 440 pedidos de marcas no período de 1988 a 2016. Estes dados foram limitados a clubes de futebol que fizeram parte da primeira liga Portuguesa na época 2015/2016.

Tendo por base este estudo, pretende-se demonstrar a importância e utilidade das marcas como indicador para se perceber a estrutura e a evolução da concorrência entre clubes de futebol. Numa ótica mais objetiva pretende-se demonstrar que a competição entre clubes de futebol vai para além do jogo em si, e que as dinâmicas associadas às marcas e às suas características e envolventes são prova disso mesmo.

A dissertação está organizada em quatro capítulos excluindo a Introdução e Conclusão. O capítulo 2 foca-se na estrutura teórica que envolve as marcas, a sua importância, características e valor. O capítulo seguinte descreve e caracteriza os clubes de futebol sujeitos a análise nesta dissertação assim como a competição base onde estes estão inseridos. O capítulo 4 centra-se na metodologia utilizada descrevendo a importância das marcas como indicadores de competitividade e desenvolvimento. Neste capítulo é ainda explicado a criação da base de dados desta dissertação. O capítulo 5 analisa os dados dos pedidos de marcas em várias vertentes, desde os pedidos em si até às características das marcas pedidas, como as suas tipologias e sectores para o qual estão habilitadas.

2. Revisão da literatura

2.1. Conceito e definição de marca

Segundo Mendonça (2008), acredita-se que o início da utilização das marcas recue ao neolítico na marcação do gado por parte dos proprietários. Para Clifton e Simmons (2003) era através da queimadura que os homens marcavam as suas propriedades, naquele caso o gado. Com o desenvolvimento comercial este era o método para um comerciante distinguir o seu gado dos restantes. Como consequência um comerciante com uma reputação superior à dos outros teria a sua marca mais procurada e o seu gado, em princípio, mais vendido. Foi então que a utilidade das marcas no processo de seleção foi estabelecida, algo que se mantém inalterado nos dias de hoje.

Segundo Mendonça (2008), no mundo contemporâneo a valia da marca como componente de diferenciação e competitividade é comumente aceite. Assim com a crescente perceção da importância da marca e com a constante expansão de produtos e serviços foram muitos os contributos para o seu conceito. Segundo Ogilvy (1964), a marca corresponde à soma intangível de todos os atributos de um produto, desde o seu nome ao seu preço. Neste sentido as marcas valeriam sobretudo pelos nomes, símbolos ou *designs* que acompanhavam os produtos ou serviços e que ajudavam ao reconhecimento e consciencialização do consumidor. A mesma linha de raciocínio em que a marca era relacionada quase exclusivamente com produtos ou serviços foi sendo adotada nos anos subsequentes como se pode confirmar na visão de Aaker (1996) que defende que a marca diz respeito a um nome ou símbolo que tem como objetivo identificar e distinguir os produtos ou serviços de um produtor dos restantes. A perspetiva de marca segundo a Associação Americana de Marketing (AMA) é uma das mais expressivas quando se fala de marcas, uma vez que segundo esta, trata-se de um nome, termo, desenho, símbolo, ou outra característica que identifica e distingue alguém que vende produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e que os diferencia da concorrência. Esta definição salienta a intenção de superioridade da marca face ao produto, envolvendo toda a empresa e afastando a gestão da marca exclusivamente do nome ou logotipo de um produto.

Assim pode-se fazer uma separação entre marca e produto, enquanto o produto é algo tangível e fabricado a marca é algo intangível que vai muito para além das características físicas do produto, passando pelas ações de comunicação e marketing de uma empresa. Apesar da qualidade de um produto ou serviço ser um princípio importante não é o suficiente para uma empresa se distinguir das demais, pois apenas representa uma forma de diferenciação racional e tangível, tendo por isso de se acrescentar aos produtos e serviços valores, ideias e ideais, ou seja, algo emocional e intangível. Esta vertente menos racional pode ser conseguida através de uma gestão inteligente da marca, e de como a empresa se posiciona, através desta, na mente dos consumidores. É neste sentido que Keller (2003) defende que a marca é mais que um produto, porque pode ter dimensões que diferenciam, de alguma forma, de outros produtos projetados para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e intangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.

2.2. Marca enquanto Propriedade Industrial

Existem três categorias gerais de propriedade industrial, sendo estas as marcas, patentes e *design*. Assim uma marca registada é um título de Propriedade Industrial. Desde 1976, ano em que foi criado, o organismo público responsável pelo registo e concessão de direitos de Propriedade Industrial em Portugal é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Torna-se relevante entender o que é a Propriedade Industrial e para que serve. Segundo o Art.1º e Art.2º do Código da Propriedade Industrial (CPI), que sofreu a última atualização em 2013, esta serve para garantir a lealdade da concorrência, pela atribuição de direitos privativos sobre vários processos técnicos de produção e desenvolvimento, e é aplicado tanto à indústria como ao comércio, sejam produtos ou serviços. Assim o principal objetivo do direito de Propriedade Industrial é conceder a exclusividade sobre uma determinada invenção que distingue produtos e serviços, e conseqüentemente empresas proprietárias desses produtos e serviços. Neste caso concreto se uma marca registada distinguir um produto ou serviço então o proprietário dessa marca tem o monopólio da mesma, durante um mínimo de 10 anos sendo que o direito pode ser indefinidamente renovado por iguais períodos, segundo o artigo 255º do CPI.

Segundo o artigo 222º do CPI, entende-se como marca registada “um sinal ou conjunto de sinais, suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.” Este artigo acrescenta ainda que “a marca pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para os produtos ou serviços a que respeitem, desde que possuam carácter distintivo, independentemente da proteção que lhe seja reconhecida pelos direitos de autor.”

Com o objetivo de facilitar o registo de uma marca em vários países o INPI colabora com organizações internacionais de que Portugal é membro, com realce para o Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO), que permite o registo de uma marca em todos os 27 Países da União Europeia e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) regendo 27 tratados internacionais, incluindo o Acordo de Madrid específico para o registo de marcas.

2.3. Importância da marca no desporto

O desporto enquanto produto, e mais especificamente o futebol, não se restringe somente ao jogo entre dois opositores, apesar deste ser o ponto fulcral do produto.

Uma vez que estamos a tratar o desporto numa ótica de produto, quem adquire um produto é um consumidor, assim é necessário delinear as formas como o desporto enquanto produto pode ser consumido. Segundo Gladden e Funk (2002), existem duas formas de consumir o produto:

- 1) Assistência direta dos consumidores (deslocações ao estádio);
- 2) Meios de comunicação, como assistindo em direto na televisão e rádio ou ainda através da leitura de jornais ou visualização de resumos.

Segundo Morgan e Summers (2005), existem várias extensões ou subprodutos complementares do desporto, como o *merchandising* ou os próprios ingressos, uma vez que apesar da função destes parecer óbvia, podem criar valor para o consumidor através da adição de entretenimento para lá do jogo, como itens adicionais (promoções no próximo evento, etc.). Por sua vez, elemento intangíveis como as sensações, emoções e interpretações dos consumidores perante um determinado desporto, sejam eles participantes ou não, também devem ser alvo de interesse. Também Mullin (1985) defende a existência de subprodutos associados aos eventos desportivos, como o *merchandising*, a alimentação entre outros. Assim, todos os elementos tangíveis e intangíveis inerentes ao jogo, funcionam como uma extensão do mesmo e têm de ser tomados em conta.

Uma vez abordado o desporto enquanto produto em seguida vai ser feita uma breve análise à importância das marcas nesta indústria. Como já foi dito anteriormente uma das particularidades dos clubes desportivos é o facto de estes serem compostos por benefícios tangíveis e intangíveis, assim segundo Bridgewater (2010) os clubes desportivos devem ser geridos como marcas a fim de garantirem sucesso e sustentabilidade a longo-prazo. Tendo em conta esta característica dos clubes desportivos, todas as variáveis relacionadas com o desporto, o futebol neste caso, que têm impacto direto ou indireto sobre a marca devem ser tidos em consideração. Bridgewater (2010) identifica oito factores que diretamente ou indiretamente têm influência na marca de um clube desportivo, sendo que estes são:

- 1) Clientes;
- 2) Colaboradores;
- 3) Investidores e proprietários;
- 4) Treinadores e gestores;
- 5) Jogadores;
- 6) Imprensa;
- 7) Estádio;
- 8) *Stakeholders*.

Este último ponto inclui desde patrocinadores a adeptos, sendo que os adeptos têm um papel estratégico importante no que se refere aos clubes desportivos, uma vez que grande parte da expressão da marca é feita através destes, assim a atração de novos adeptos é uma das estratégias a

ter em conta por parte dos clubes desportivos. De salientar que os fatores anteriormente referidos podem-se cruzar entre eles, isto é, por exemplo os *stakeholders* podem ser ao mesmo tempo sócios e investidores do clube, esta situação é ainda mais usual caso o clube esteja cotado na Bolsa de Valores.

2.4. Brand equity

Stephen King (1999) afirma que “um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única, um produto pode desaparecer rapidamente; uma marca é eterna”. Esta afirmação demonstra a importância atual das marcas nas empresas, e como qualquer ativo é importante que seja mensurável. É através do *brand equity* que uma marca pode ser mensurada e explorada por uma empresa. Também apelidado como valor da marca o conceito de *brand equity* teve a sua maior expressão a partir da década de 80, uma vez que até aqui, segundo Ambler e Styles (1995), era um termo pouco utilizado. A partir desta época o *brand equity* foi ganhando notoriedade por parte de vários autores, e como tal, foram propostas diversas definições em diversas perspetivas, dando origem a uma indeterminação. Apesar da indeterminação em definir o que é o *brand equity* existe um ponto que une a maior parte das definições, que é considerar este termo como o valor agregado a algum produto ou serviço devido à “força” de uma marca.

Aaker (1991) sugere que “o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos associados a uma marca, o seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou clientes da empresa”. A marca tem o potencial de acrescentar ou retirar valor a um produto afetando quer a empresa pelo volume de vendas quer os consumidores por via da forma como afeta a decisão de compra.

Apesar dos ativos e passivos em que o valor da marca se baseia poderem variar de caso para caso, estes podem ser agrupados em cinco categorias:

- 1) Lealdade – A lealdade à marca é o sentimento de compromisso dos clientes perante a marca, trata-se assim de um indicador importantíssimo pois se os clientes forem indiferentes à marca a decisão de compra baseia-se exclusivamente em características como por exemplo o preço do produto ou serviço. Por outro lado, se os clientes continuarem a adquirir um produto apesar de existirem produtos equivalentes concorrentes com características mais convenientes, por exemplo, preço inferior é sinal que existe um valor substancial na marca, ou seja a marca está a acrescentar valor ao produto tomando um papel fundamental como fator de decisão.
- 2) Notoriedade – Trata-se do reconhecimento da marca, mais especificamente pela capacidade de um cliente ou futuro cliente associar a marca a um produto. A notoriedade da marca é um dos principais objetivos de qualquer empresa, uma vez que está diretamente relacionado com a identidade da mesma e de como os consumidores se identificam com ela em diversas condições. O reconhecimento da marca pode passar pelo nome desta, mas também pelo seu logótipo ou outra característica que façam com que esta se diferencie na mente dos consumidores quando já foram anteriormente expostos à marca. Segundo Keller (2003), a notoriedade das marcas tem duas vertentes, o reconhecimento e a recordação.
- 3) Qualidade percebida – A qualidade percebida pode ser resumida como a perceção do consumidor quanto à qualidade geral de um produto ou serviço associado à marca, em relação a produtos ou serviços alternativos. Uma das características desta categoria, é a sua subjetividade, pois a perceção de qualidade pode assumir diversas formas, uma vez que

existem diversas indústrias diferentes entre si. Uma das grandes vantagens caso a qualidade percebida de uma marca seja elevada é que isso pode permitir à empresa exploradora dessa marca explorar um preço *premium*, aumentando a rentabilidade da marca.

- 4) Associações à marca – As associações à marda definem o significado da marca para o consumidor, uma vez que estas estabelecem a forma de como o consumidor percebe a marca e a guarda na memória. Segundo Keller (1993), existem três tipos de associações:
 - a. Atributos;
 - i. Não relacionados com o produto – Não influenciam diretamente a performance do produto ou serviço, mas podem afetar o processo de aquisição ou consumo, como por exemplo o preço ou a embalagem;
 - ii. Relacionados com o produto – Neste caso falamos de atributos diretamente ligados à performance do produto ou serviço, correspondendo à composição física do mesmo.
 - b. Benefícios;
 - i. Funcionais – São os benefícios relacionados com os atributos de desempenho do produto ou serviço;
 - ii. Experimental – Corresponde às emoções consequentes do uso do produto ou serviço, essas emoções podem advir tanto de atributos relacionados com o produto como de atributos não relacionados com o produto, ou ambos os casos;
 - iii. Simbólico – Ao contrário do que acontece nos benefícios funcionais, que se baseiam mais em fatores internos do produto ou serviço, como o desempenho, os benefícios simbólicos apoiam-se mais em fatores externos ao produto, correspondendo a atributos não relacionados com o produto ou serviço.
 - c. Atitudes – São definidas como as avaliações globais dos consumidores de uma marca. As atitudes da marca são relevantes uma vez que podem constituir uma base para o comportamento dos consumidores.

- 5) Outros ativos da marca – Tratam-se de outros ativos como por exemplo patentes e outras proteções legais.

Figura 2.1. Variáveis de *brand equity*



Fonte: Aaker (1991)

Relativamente a este tema numa vertente mais ligada à indústria do desporto, a literatura é ainda mais recente e talvez por isso mais escassa. Segundo Gladden e Funk (2002), apesar do estudo do *brand equity* sugerir constantemente que uma marca forte é importante para as empresas, a verdade é que a abordagem da literatura do tema numa perspetiva desportiva tarda a desenvolver-se, a juntar a este facto a conceitualização e mensuração do valor da marca na ótica clássica, que já foi abordada nesta dissertação, é muitas vezes contestada pelo marketing desportivo.

Para Gladden et al. (1998) é importantíssimo os gestores desportivos compreenderem as componentes do *brand equity*, pois a sua exploração e manipulação criam uma base para aumentar o valor da marca. A valorização da marca ganha especial importância quando o assunto é o desporto, uma vez que é repetidamente considerada um dos mais importantes, senão o mais importante, ativo dos clubes desportivos. Aliado a este facto, estão as condições especiais do núcleo do produto desportivo e em concreto do futebol, uma vez que tratando-se de jogos que opõe as equipas duas a duas, umas contra as outras, é muito difícil controlar a performance desportiva, pois esta varia consoante a performance dos jogadores. Assim enquanto o sucesso desportivo pode sofrer flutuações ao longo do tempo, a gestão da marca com foco e o empenho perante os diversos *stakeholders* (adeptos, patrocinadores, etc.) não. Segundo Bauer et al. (2005), uma das estratégias mais importantes a adotar quando o assunto é a gestão da marca de uma equipa, é que esta deve ser orientada para o consumidor, e só assim a marca terá sucesso a longo prazo. Assim, a marca possibilita a existência de indicadores económicos positivos de performance, de certo modo independentes do sucesso desportivo (Bauer et al., 2005).

Como já foi abordado, as associações à marca são uma das componentes que quando exploradas podem, ou não, valorizar uma marca. Assim, Gladden e Funk (2002) adaptaram o modelo de Keller (1993), que consiste na existência de 3 tipos possíveis de associação a uma marca, e desenvolveram um modelo denominado *Team Association Model*, este novo modelo define 16 dimensões de associações à marca, classificadas de acordo com as três categorias propostas por Keller (1993). Segundo Gladden e Funk (2002), as 16 dimensões são distribuídas da seguinte forma:

- 1) Atributos – Sucesso, treinador principal, jogadores de topo, gestão, estádio, *design* do logotipo, modo de entrega do produto e tradição.
- 2) Benefícios – Identificação dos adeptos, nostalgia, pertença a um grupo, escape e orgulho.
- 3) Atitudes – Importância, conhecimento e afeto.

Numa ótica mais prática a Tabela 2.1 apresenta os clubes com maior valor de receitas na época desportiva 2015/2016 segundo o relatório “*Football Money League 2017*” elaborado pela consultora Deloitte e o valor da marca desses clubes segundo a metodologia da Brand Finance com referência a 31 de Dezembro de 2016.

É observável, excluindo a Juventus, que o Top 10 de equipas com maior valor de receitas são também as que o valor da marca é mais elevado. O caso mais claro da importância do *brand equity* nos clubes expostos é o do Manchester United, isto porque o clube desportivamente nos últimos anos tem ficado

abaixo das expectativas, mas apesar disso as receitas e o valor da marca têm aumentado ano após ano, reforçando a ideia já exposta de que o sucesso desportivo pode sofrer flutuações, enquanto a gestão da marca com foco nos *stakeholders*, não. O Manchester United é um bom exemplo de como uma boa gestão da marca pode produzir indicadores financeiros e económicos positivos quando o sucesso desportivo caminha por terrenos negativos.

Tabela 2.1. Top de clubes com maiores receitas na época desportiva 2015/2016

Clubes	Receitas (milhões de Euros)	Valor da marca (milhões de Euros)	Classificação por receitas (Deloitte)	Classificação por valor da marca (Brand Finance)
Manchester United	689,0	1.542	1	1
FC Barcelona	620,2	1.262	2	2/3
Real Madrid	620,1	1.262	3	2/3
Bayern Munich	592,0	1.087	4	5
Manchester City	524,9	908	5	6
Paris Saint-Germain	520,9	899	6	7
Arsenal	468,5	837	7	8
Chelsea	447,4	1.110	8	4
Liverpool	403,8	808	9	9
Juventus	341,1	438	10	13

Fonte: Adaptado de Deloitte (2017) e Brand Finance Football 50 (2017)

Deste modo, uma marca forte gerida em função dos *stakeholders*, com especial foco nos adeptos, permite realizar encaixes financeiros que não estão dependentes da performance desportiva, e caso seja decisão do clube, canalizar esses encaixes para tentar melhorar a performance desportiva comprando, por exemplo, um jogador ou treinador de alta qualidade.

3. Contextualização dos Clubes do primeiro escalão Nacional

Conforme a estrutura presente no índice desta dissertação, a análise vai recair sobre alguns casos concretos de clubes de futebol presentes na Primeira Liga Portuguesa de Futebol na época de 2016/2017. Deste modo restringimos a análise com o intuito de transformar o assunto da pesquisa no tema da mesma, ganhando objetividade.

3.1. Primeira Liga do Futebol Português

A Primeira Liga do Futebol Português no formato presente até aos dias de hoje (baseada num sistema de “poule” em duas voltas, uma no estádio de cada equipa) teve início em 1934, sob o nome de Campeonato da 1^o Liga. Na primeira edição (1934/1935) participaram oito clubes, quatro do campeonato regional de Lisboa, dois do campeonato regional do Porto, um do campeonato regional de Coimbra e um do Campeonato regional de Setúbal. Esta primeira edição foi um sucesso tanto a nível desportivo como económico, tornando-se na principal competição masculina de futebol Nacional, relegando para um plano secundário a competição de futebol mais antiga a nível Nacional, o Campeonato de Portugal, hoje conhecido como a Taça de Portugal.

A primeira reformulação deste modelo de sucesso foi em 1946 e consistiu na forma como as equipas se qualificavam para esta competição. Se anteriormente a qualificação era obtida através dos desempenhos nos respetivos campeonatos regionais, a partir de 1946 o modelo adotado baseou-se numa subida e descida entre divisões. Assim a primeira divisão foi alargada para 14 equipas e foram reformuladas e criadas divisões inferiores. O número de equipas participantes nesta primeira divisão do futebol Português foi aumentado em 1971 para 16 equipas e manteve-se praticamente inalterada até aos dias de hoje, sendo que as épocas com mais equipas participantes contaram com a presença de 20 equipas. Na presente edição (2016/2017) participam 18 equipas. A Tabela 3.1 indica as equipas com melhor prestação nesta competição.

Tabela 3.1. Campeões Nacionais da Primeira Divisão Portuguesa

Clubes	Nº de vezes vencedores
SL Benfica	36
FC Porto	27
Sporting CP	18
CF Os Belenenses	1
Boavista FC	1

Nos últimos anos a Primeira Liga tem variado de nome por razões de patrocínio, atualmente designa-se por Liga NOS, uma vez que o principal patrocinador da competição é a empresa de telecomunicações NOS. Como já foi referido, atualmente a Liga NOS é constituída por 18 equipas, em que os últimos dois classificados transitam para a segunda divisão do futebol Nacional, enquanto os seis primeiros classificados têm a possibilidade de disputar competições Europeias.

A primeira divisão do futebol Nacional tem evoluído tanto em termos económicos, desportivos com competitivos e nos dias de hoje é considerada pela UEFA umas das principais ligas de futebol profissional da Europa, ocupando o quinto lugar no Ranking ficando apenas atrás das principais ligas de Espanha, Alemanha, Inglaterra e Itália.

3.2. Clubes

Nesta dissertação são abordados todos os clubes da Liga NOS na época 2016/2017 que tenham marcas registadas e/ou pedidas, sendo vantajoso perceber alguns dados referentes a esses clubes de forma a tornar as análises efetuadas mais precisas e coerentes. Seja a nível financeiro ou desportivo no panorama do futebol Português existem três clubes que se destacam dos restantes. Apelidados como os “três grandes do futebol Português”, FC Porto, SL Benfica e Sporting CP são também, a par do Boavista FC, os mais antigos símbolos do futebol Nacional abordados nesta dissertação, com datas de fundação em 1893, 1904 e 1906, respetivamente. Apenas neste campo os restantes clubes abordados se aproximam de FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, uma vez que todos eles foram fundados na primeira metade do século passado, tal como SL Benfica e Sporting CP.

Desde cedo estes três clubes dominaram desportivamente o futebol Nacional, o FC Porto foi o primeiro clube a vencer a primeira divisão Nacional, tal como a conhecemos hoje, e depois disso já venceu esta competição mais 26 vezes sendo apenas superado pelo SL Benfica que já a venceu 35 vezes, quase do dobro das vezes que o Sporting CP (18 vezes Campeão Nacional). Em relação à segunda prova com mais reputação a nível Nacional, a Taça de Portugal, o domínio continua a ser destes três clubes que em conjunto venceram 57 vezes (SL Benfica 25 vezes, FC Porto e Sporting SC 16 vezes) esta prova num total de 76 edições. Contabilizando apenas estas duas provas a quarta equipa mais titulada é o Boavista FC uma vez Campeão Nacional e três vezes vencedor da Taça de Portugal, o que demonstra desportivamente o desnível existente entre os “três grandes” e as restantes equipas.

A nível Internacional a diferença continua a ser notória uma vez que apenas estes três clubes são detentores de troféus Europeus e Mundiais de relevância, FC Porto venceu por duas vezes a Liga dos Campeões (torneio mais importante da UEFA), duas vezes a Liga Europa (segundo torneio mais importante da UEFA), uma vez a Supertaça Europeia (jogo que opõe o vencedor da Liga dos Campeões contra o vencedor da Liga Europa) e uma Taça Intercontinental (jogo que opunha o vencedor da Liga dos Campeões contra o vencedor da Copa Libertadores da América). Por sua vez o SL Benfica venceu

por duas ocasiões a Liga dos Campeões e o Sporting Clube de Portugal por uma vez a Taça das Taças (competição substituída pela Taça UEFA, agora renomeada Liga Europa).

Com desempenhos desportivos avassaladores perante as restantes equipas, a massa adepta ao longo do tempo foi tendo maior proporção nestes três clubes do que nos restantes, exemplo disso é o número de sócios de cada um destes clubes em comparação com os restantes, enquanto FC Porto, SL Benfica e Sporting CP têm mais de 100 mil sócios cada, o quarto clube com maior massa adepta, o Vitória SC, conta com menos de 1/4 dos sócios. Este desnível no futebol Nacional parece ter continuação certa, uma vez que todo o sucesso desportivo está assente sobre o poder financeiro dos clubes, e no que diz respeito a essa área as desigualdades são tão grandes ou maiores do que no panorama desportivo.

4. Metodologia

4.1. Perspetiva económica da marca

Flikkema et al. (2014) através da revisão de literatura económica identificam vários motivos económicos para o registo de marcas. Um primeiro conjunto de motivos destacam o papel de diferenciação entre produtos e serviços. Uma vez que as marcas assinalam a qualidade dos produtos e serviços para os consumidores estas ajudam a diferenciar produtos e serviços, tornando-se assim de uma barreira à entrada de imitações de baixo custo. Através deste poder informativo da marca, as empresas que têm produtos ou serviços de qualidade associados à marca podem praticar um preço mais elevado salvaguardando as receitas (Economides, 1998; Ramello, 2006; Ramello e Silva, 2006; Shaked e Sutton, 1982). Outro motivo económico para o registo de marcas é descrito abordando a possibilidade de utilizar as marcas como sinalização de alterações significativas na estratégia das empresas, como a entrada em novos mercados, expansão geográfica ou diferenciação de produtos e serviços (Mendonça et al. 2004; Giarratana e Torrisi, 2010; Semandeni, 2006). A proteção que as marcas concedem aos proprietários é outro dos motivos abordados para o registo de marcas, uma vez que uma marca registada é uma barreira à entrada de novos produtos e serviços, aliado a este facto está a possibilidade, se o produto ou serviço associado for inovador ou diferenciador, a marca registada ajuda a capitalizar a vantagem do fator diferenciador, por exemplo através da lealdade ou identificação da marca (Greenhalgh e Rogers, 2010; Schmalensee, 1978; McClure, 1996; Rao, 2005; Aaker, 2007; Fosfuri et al. 2008; Davis, 2009). Por fim, a utilização da marca como meio complementar de proteção também é explanada, através da combinação de marcas, patentes e direitos de autores para proteger as inovações (Miles et al. 2000).

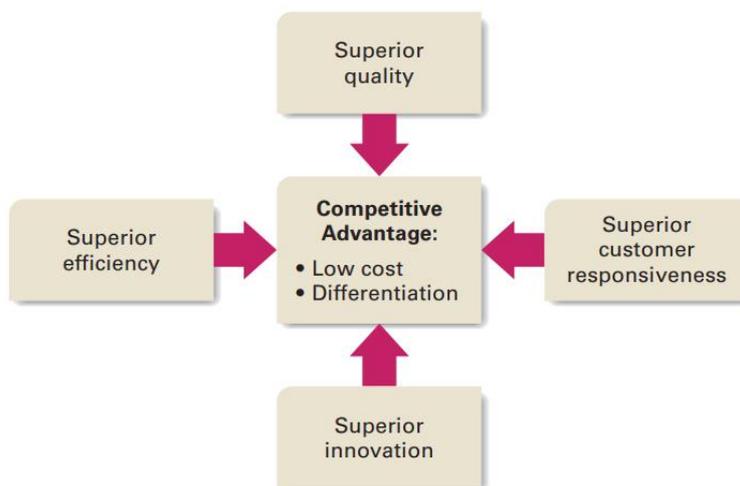
4.2. Marca como indicador de competitividade

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Porter (1989) afirma que esta surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. Podemos resumir vantagem competitiva como a razão que leva os consumidores a optarem por produtos ou serviços de uma determinada empresa em detrimento dos produtos ou serviços oferecidos pela concorrência dessa empresa. Segundo Porter (1989), existem dois tipos principais de vantagem competitiva, por liderança no custo e por diferenciação.

Para alcançar a vantagem competitiva, existem diversos fatores que podem ser explorados pelas empresas, fatores esses que mudaram consideravelmente ao longo dos anos, se no século passado bastava as empresas serem eficientes para terem vantagem competitiva, hoje em dia o mesmo não se aplica devido à complexidade da oferta e da procura.

Para Hill e Jones (1998), existem mais 3 fatores a acrescentar à eficiência que criam vantagem competitiva, são eles, qualidade, inovação e resposta ao consumidor. Para os autores estes 4 fatores são os alicerces da competitividade independentemente dos produtos ou serviços que uma empresa tenha para oferecer assim como do mercado onde esta esteja inserida. O modelo é apresentado na Figura 4.1.

Figura 4.1. Fatores de vantagem competitiva



Fonte: Hill e Jones (1998).

Qualquer um dos quatro fatores pode influenciar outro, por exemplo a inovação pode levar a uma melhor eficiência que por sua vez pode aumentar os padrões de qualidade da resposta ao consumidor. Cada um destes quatro fatores baseados em Hill e Jones (1998) está detalhado abaixo:

- 1) Eficiência – De uma forma genérica uma empresa transforma *inputs* em *outputs*. Os *inputs* podem ir desde força de trabalho até às matérias-primas e os *outputs* são os produtos e serviços que a empresa produz com base nos *inputs*. A forma mais intuitiva de eficiência é medir qual a quantidade de *inputs* são necessários para criar um *output*, quanto mais eficiente for a empresa menos *inputs* são necessários por cada *output*.
- 2) Qualidade – Um produto tem qualidade quando os consumidores percebem que os seus atributos (design, desempenho, confiabilidade etc..) proporcionam maior utilidade que os atributos de produtos vendidos pela concorrência. A qualidade dos produtos ou serviços nas empresas têm duas consequências positivas. Fornecer produtos ou serviços de qualidade superior aumenta o valor dos mesmos perante os consumidores, e como consequência a empresa pode praticar preços mais altos. Adicionalmente produtos de qualidade podem influenciar o fator da eficiência, isto porque o risco de produção de bens defeituosos é reduzido, o que gera maior produtividade e custos mais reduzidos.
- 3) Resposta ao consumidor – Uma empresa deve ser capaz de alcançar uma maior capacidade de resposta aos clientes do que a sua concorrência, para isso deve identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores, que por sua vez irão atribuir mais valor aos produtos e serviços da empresa gerando uma vantagem competitiva. Ao identificar as necessidades dos consumidores a empresa deve desenvolver novos produtos e serviços para satisfazer essas necessidades antes dos concorrentes.

- 4) Inovação – A inovação refere-se ao ato de criar novos produtos ou processos, assim existem 2 tipos de inovação: inovação de produtos e inovação de processos. A longo prazo, a inovação é talvez dos quatro fatores o mais importante para criar vantagem competitiva, aliás a concorrência pode ser vista como um processo impulsionado por inovações, isto porque apesar de nem todas as inovações terem sucesso, aquelas que têm podem ser uma grande fonte de vantagem competitiva, pois concedem à empresa algo único, algo que a concorrência não tem, pelo menos até à inovação ser imitada. A singularidade da inovação pode permitir à empresa diferenciar-se dos rivais através dos restantes três fatores referidos anteriormente, pode permitir uma maior eficiência, redução de custos, aumento de preços e qualidade, entre outros.

É neste último fator que as marcas representam um papel fundamental, uma vez que podem ser um dos indicadores utilizado para quantificar o grau de inovação numa indústria. Nos anos 60 Instituições como a OCDE divulgaram a necessidade de estabelecer indicadores precisos com o objetivo de quantificar o processo de inovação. O primeiro passo neste sentido está refletido no Manual de Frascati que forneceu metodologias como o GERD (Despesa Interna Bruta em I&D) e o BERD (Despesa das Empresas em I&D) para quantificar o impacto dos investimentos em I&D na economia. Posteriormente, foram desenvolvidas novas métricas como a quantificação de produção científica (número de publicações) e direitos de propriedade intelectual (número de patentes). A possibilidade de utilizar marcas enquanto indicadores de inovação tem vindo a ser explorado. Apesar de o registo de uma marca não implicar obrigatoriamente uma inovação a verdade é que estão associadas à atividade inovadora das empresas (Mendonça et al., 2004).

A inclusão das marcas registadas como métrica de inovação é uma temática relativamente recente, apesar de todos os argumentos positivos existentes na literatura que aborda o assunto. Como Millot (2009) menciona muitos estudos relevam a importância da marca na implementação de novos produtos. Assim torna-se direto o elo entre marcas registadas e inovação, uma vez que o desenvolvimento e comercialização de novos produtos é por vezes associado à criação de uma nova marca com o objetivo de comunicar uma inovação.

Segundo Schmoch (2003), a utilização de marcas registadas para o mapeamento de inovação tem especial bom desempenho quando o tema é o sector dos serviços, ao contrário das patentes. Schmoch verificou que as marcas registadas estão de facto correlacionadas com a inovação no sector dos serviços em geral, mas com maior ênfase em sectores de conhecimento intensivo. Devido à intangibilidade do sector dos serviços torna-se difícil quantificar os processos de inovação através de outros indicadores, tornado assim os registos de marcas uma solução credível perante tal cenário.

Tal como Schmoch, provou uma correlação positiva no sector dos serviços, também Mendonça et al. (2004) e Mendonça (2014) concluem que as marcas registadas podem ser vistas como um indicador adicional de inovação juntamente com os indicadores tradicionais, isto porque comprovaram que existe uma correlação significativa entre o uso de patentes e o uso de marcas aliado ao facto de sectores de alta tecnologia, caracterizados por tecnologias de rápido crescimento tenderem a usar mais marcas do que sectores com uma intensidade tecnológica mais baixa.

4.3 Criação da Base de Dados

Com o objetivo de comprovar a existência de concorrência dinâmica no futebol Português, desenvolvemos uma base de dados que inclui todas as marcas registadas por equipas Portuguesas, entre 1988 e 2016, incluídas no sítio TMview até 31 de Janeiro de 2017. O sítio TMview é uma ferramenta de pesquisa que compila diversas informações das marcas pedidas em diversos países (Anexo A), além de marcas individuais o sítio TMview também agrega informação de marcas internacionais, isto é, pedidas através do EUIPO e do OMPI / WIPO.

A aplicação deste estudo é limitado à primeira divisão do futebol Português, isto é, apenas foram consideradas as equipas integrantes da Liga NOS 2016/2017. Em seguida, como já foi referido anteriormente, acedemos ao sítio TMview onde obtivemos informações de todas as marcas pedidas aplicadas neste sítio, além do nome das marcas o sítio TMview fornece um conjunto de informação como o nome do requerente, estado da marca, território designado, Classe de Nice, entre outras. A pesquisa que efetuámos foi realizada, maioritariamente, através do nome do requerente, o Anexo B contém todas as palavras-chaves usadas na pesquisa.

Considerando o intervalo temporal de 1988 a 2016, obtivemos 440 marcas registadas e/ou pedidas pertencentes a 14 clubes do primeiro escalão do futebol Português. A Tabela 4.1 sintetiza os estados das marcas da base de dados.

Tabela 4.1. Marcas analisadas

Estado da marca	Número de marcas
Registered	313
Filed	35
Expired	89
Ended	3
Total	440

5. Dados e análise

5.1. Padrões gerais no sector

Após a criação da base de dados (recolha, agrupamento e estudo da informação reunida), a primeira análise foca-se na evolução dos pedidos de marcas, por parte dos clubes, ao longo do período em análise. Observa-se na Figura 5.1 que o número de marcas pedidas por ano não é constante, apresentando um padrão acentuadamente cíclico ao longo do período. O ano em que foram registados menor número de pedidos foi em 2002 (dois pedidos), a partir desse mesmo ano parece existir uma tendência crescente, tendo sido 2014 o ano onde se registaram mais números de pedidos (61). Entre 2002 e 2014, o número de marcas pedidas registou um enorme crescimento, cerca de 3050%, confirmando a tendência crescente a partir do ano 2002, de salientar que o período mais negativo se situou entre 2014 e 2016, um decréscimo de cerca de 21%, moderando assim o crescimento dos últimos cinco anos. Uma vez que o padrão dos pedidos de marcas têm um comportamento cíclico, com o objetivo de harmonizar os dados na Figura 5.2 agrupámos os pedidos em períodos de cinco anos (exceto o período de 1988 a 1996), onde se torna mais perceptível ainda o crescimento exponencial do número de marcas pedidas a partir do 2002, depois de um período mais irregular. Vale a pena ainda realçar que desde 1994, inclusive, todos os anos existem novos pedidos de marcas por parte dos clubes.

Figura 5.1. Número de marcas pedidas (1988-2016)

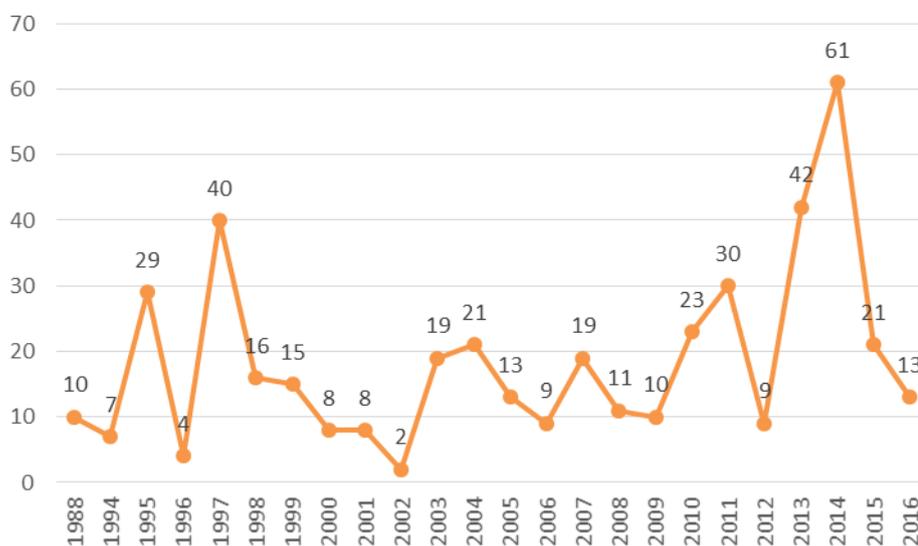
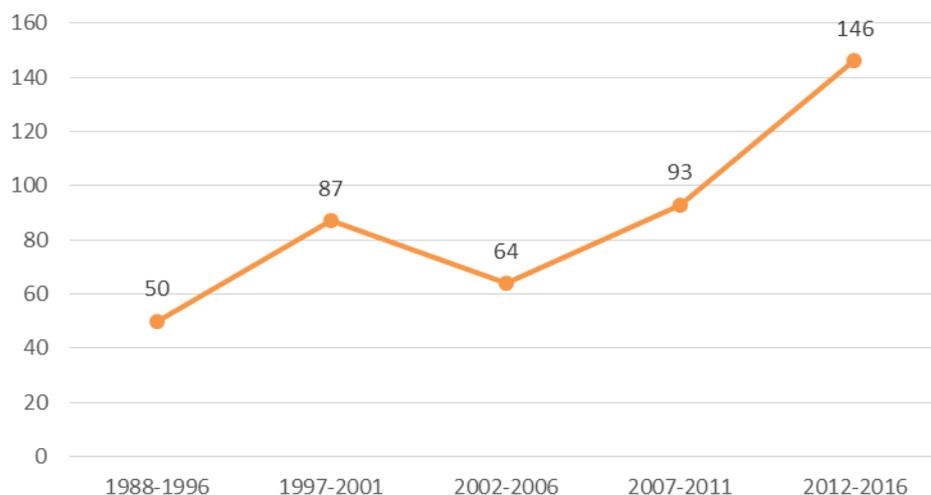


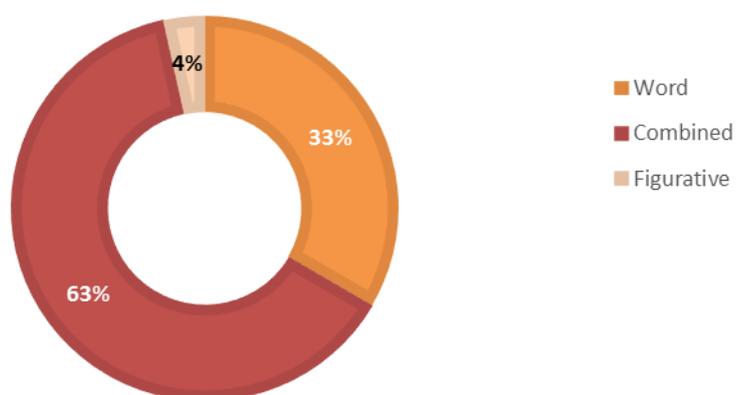
Figura 5.2. Número de marcas pedidas em intervalos temporais (1988-2016)



5.1.1. Tipo de marca pedida

Este subcapítulo fornece informações sobre a tipologia das marcas pedidas no setor, assim as marcas podem conter texto e imagem ou apenas imagem ou texto. A Figura 5.3 revela que 63% dos pedidos de marcas dizem respeito a marcas combinadas, ou seja, com imagem e texto. Esta tendência pode ser explicada pelo facto da importância que é dada aos símbolos dos clubes associados aos seus nomes, e não tanto à mensagem que a marca em si transmite.

Figura 5.3. Tipo de marcas pedidas (1988-2016)



5.2. Criação e destruição de marcas

Outra perspetiva explorada foi a divisão dos dados apresentados na Figura 5.1 em marcas ativas e inativas à data presente. Tendo em conta o campo informacional “Estado” da base de dados fizemos a seguinte relação:

Tabela 5.1. Estados das marcas

Estado da marca	
Ended	Marca inativa
Expired	Marca inativa
Filed	Marca ativa
Registered	Marca ativa

De acordo com o Art. 304º do Decreto de Lei nº143/2008 uma marca após a respetiva concessão tem validade de 10 anos, podendo ser renovada por períodos iguais indefinidamente. Assim o requerente passado este período deve analisar se a marca ainda tem utilidade num contexto que poderá ser diferente daquele em que primeiramente foi lançada.

Tendo em conta a atividade da marca por 10 anos a partir da sua concessão a nossa análise focou-se num período diferente do considerado na Figura 5.1, isto porque uma marca que tenha sido registada em 2008 só expirará em 2018 tendo esta utilidade no contexto atual ou não. Assim esta perspetiva só contabiliza os pedidos feitos entre 1988 e 2005, com o intuito de perceber a continuidade dada às marcas pedidas até então. Numa primeira análise pode-se concluir que a atividade e conseqüente inatividade das marcas não é constante. Excluindo os anos de 1988, 1994, 1997 e 1999 o número de marcas ativas pedidas nos restantes anos iguala (em 2000) ou supera o número de marcas inativas (Figura 5.4 e Figura 5.5). Isto poderá ser entendido como uma continuidade de estratégia no que diz respeito às marcas uma vez que nestes anos, após o primeiro período de 10 anos de atividade estas foram renovadas por parte dos requerentes, demonstrando utilidade em contextos totalmente diferentes. Se contabilizarmos todas as marcas pedidas desde 2001 a 2005, 46 ainda se encontram ativas e apenas 17 se encontram inativas, chegamos à conclusão que cerca de 73% das marcas pedidas neste período ainda se encontram ativas nos dias de hoje, isto representa um aumento de 59% das marcas ativas se contabilizarmos que dos 5 anos anteriores (1996 a 2000) o número de marcas ativas são de apenas 38 contra 45 inativas.

Figura 5.4. Marcas ativas e inativas (1988-2016)

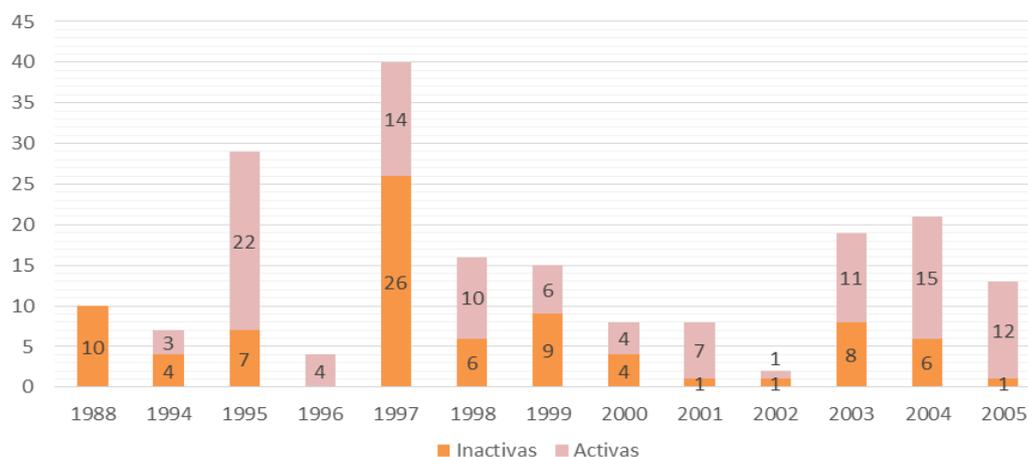
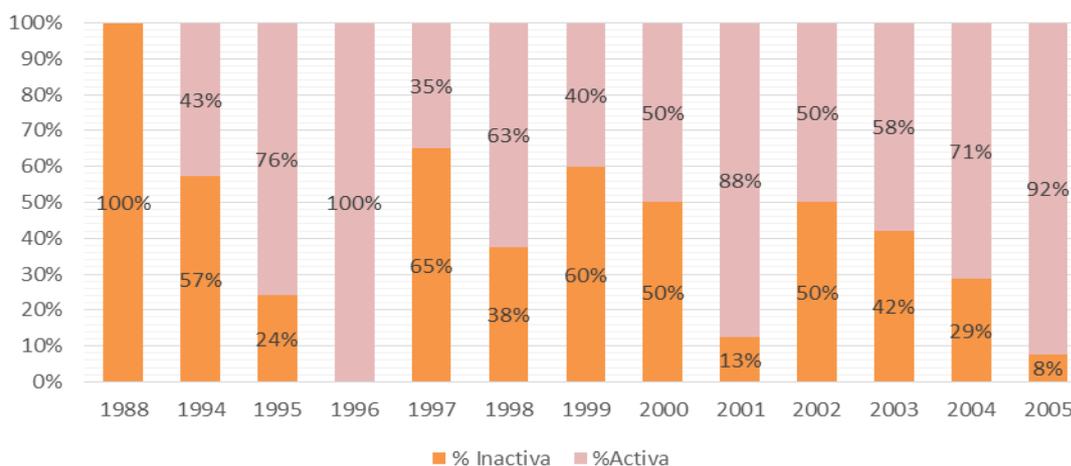


Figura 5.5. % Marcas ativas e inativas (1988-2016)



5.3. Marcas por Classe de Nice

A classificação de Nice segmenta as marcas por duas tipologias gerais, bens e/ou Serviços, assim esta classificação indica para que finalidade as marcas são solicitadas. Isto permite aferir a distribuição das marcas por tema. A classificação de Nice atribuí a cada marca um conjunto de números de 1 a 45, sendo que de 1 a 34 se tratam de marcas relativas a tipos de Produtos e de 35 a 45 a tipos de Serviços (Anexo C).

5.3.1. Segmentação de marcas

No que diz respeito à segmentação das marcas, vão ser realizadas duas análises distintas temporalmente, enquanto no primeiro caso vai ser analisado o período de 1988 a 2016 como um todo, no segundo este período vai ser fragmentado em períodos de cinco anos.

Numa primeira análise que assenta na segmentação de todas as marcas pedidas no período em estudo, conclui-se que apesar das Classes de Nice com mais aplicações se tratarem de Classes referentes a Serviços, a Classe 41 e 35 (Figura 5.6), a maior proporção de aplicações diz respeito a Classes de Produtos como é visível na Figura 5.7. Esta maior proporção de marcas lançadas em Classes de Produtos é expectável uma vez que os clubes de futebol apostam bastante em *merchandising*, como adereços alusivos a cada clube. Como já foi salientado anteriormente apesar das Classes dominantes como um todo pertencerem a Produtos, se analisarmos os resultados de forma individual as Classes que se destacam como tendo mais aplicações no período em análise são duas Classes respeitantes a Serviços, de forma a compreender melhor esta questão é necessário perceber que tipos de Serviços abrangem estas duas Classes:

Classe 35: - Publicidade; gestão de negócios comerciais; administração comercial; trabalhos de escritório.

Classe 41: - Educação; formação; divertimento; atividades desportivas e culturais.

Figura 5.6. Segmentação das marcas pedidas por Classes de Nice (1988-2016)

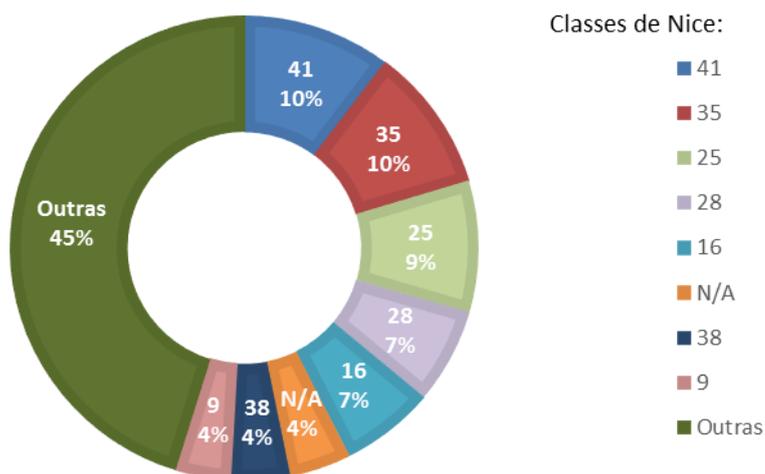
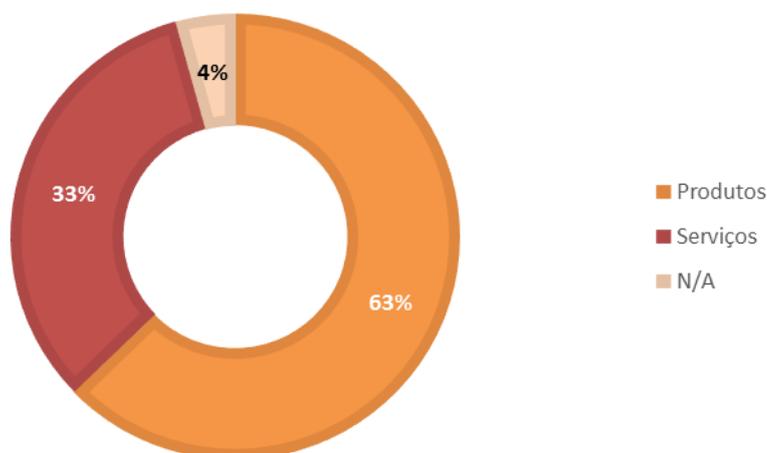


Figura 5.7. Segmentação das marcas pedidas por tipologia (1988-2016)



No estudo de Mendonça e Fontana (2011) é feita outra abordagem no que toca à segmentação das Classes de Nice. Este estudo baseia-se na tipologia da OCDE e na perspetiva presente em Murteira et al. (2001) e Godinho et al. (2003), a primeira agrupa sectores de atividade tendo em conta o seu potencial inovador e a segunda distingue os Serviços em função do seu grau de processamento. Através destas duas abordagens distintas Mendonça e Fontana conseguem criar equivalências entre as tipologias anteriormente referidas e as Classes de Nice. O resultado destas equivalências é o seguinte:

Tabela 5.2. Correspondência entre Classes de Nice e tipos de Indústrias/Serviços

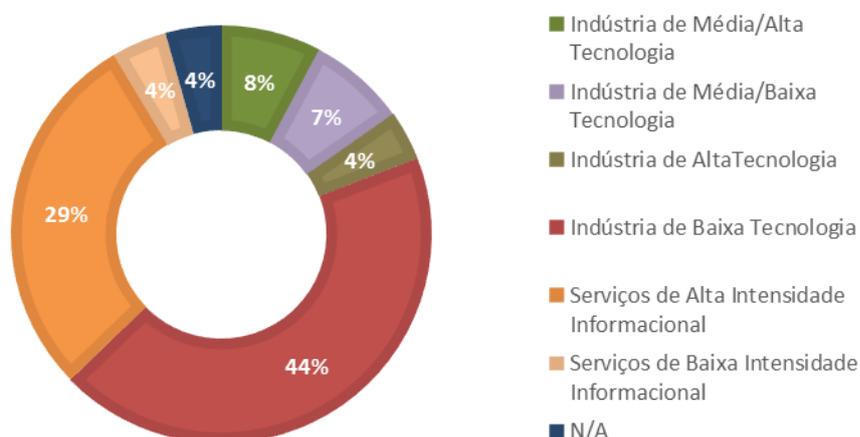
Tipos de Indústria/Serviços	Classes de Nice
Indústria de Alta Tecnologia	5, 9, 10
Indústria de Média/Alta Tecnologia	1, 3, 7, 11, 12, 13, 14, 15
Indústria de Média/Baixa Tecnologia	2, 4, 6, 8, 17, 19, 21
Indústria de Baixa Tecnologia	16, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
Serviços de Alta Intensidade Informacional	35, 36, 38, 41, 42, 44
Serviços de Baixa Intensidade Informacional	37, 39, 40, 43, 45

Fonte: Mendonça e Fontana (2011)

Tendo em conta esta nova tipologia a análise seguinte foca-se na segmentação dos pedidos por intensidade tecnológica e informacional, esta primeira análise tem em conta todo o intervalo de tempo (1998-2016). Com base na Figura 5.8 é perceptível a existência de duas preferências, as Indústrias de Baixa Tecnologia e os Serviços de Alta Intensidade Informacional, com destaque para a primeira que agrega quase metade (44%) de todos os pedidos de marcas. Após as análises anteriores esta conclusão não é surpreendente no sentido em que já se sabia que 63% dos pedidos se referiam a marcas em Classes de Produtos, logo era de esperar que esta análise confirma-se esse resultado revelando um maior número de pedidos em Classes de Indústria. Ainda assim no que diz respeito a

Serviços as análises anteriores revelaram que as Classes de Nice com mais pedidos de marcas foram a Classe 41 e 35, Classes estas que pertencem aos Serviços de Alta Intensidade informacional.

Figura 5.8. Segmentação das marcas pedidas por intensidade tecnológica e informacional (1988-2016)



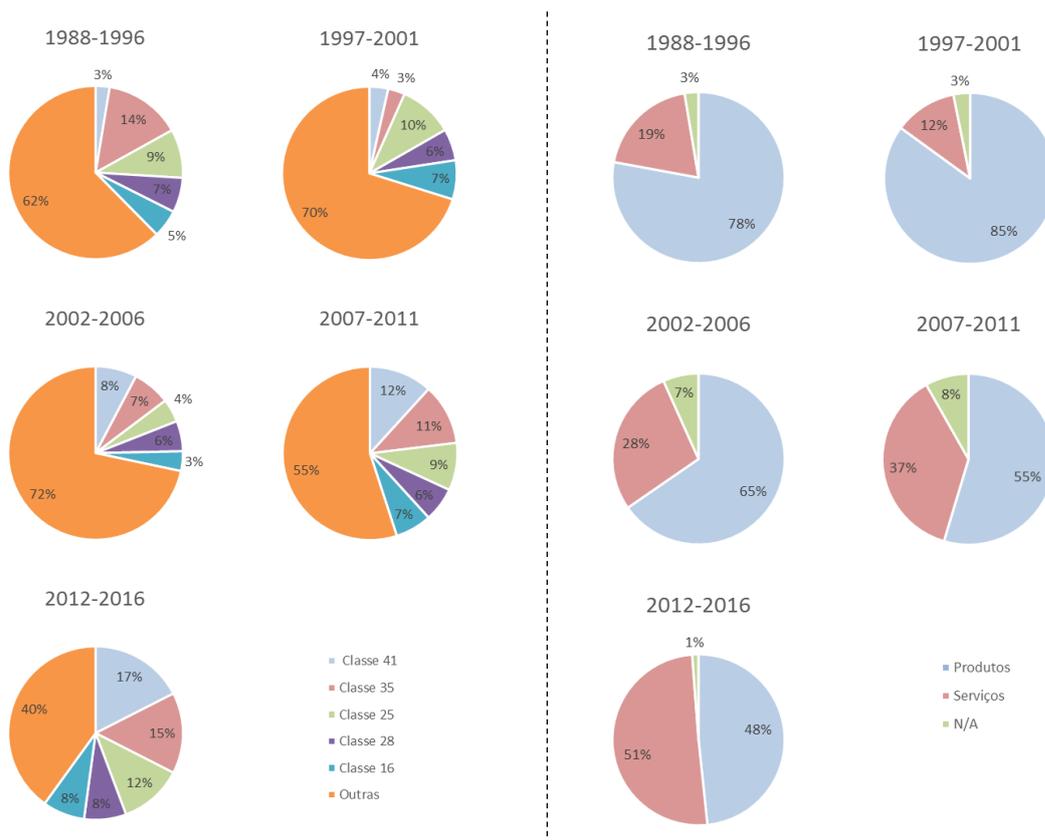
Em suma, tendo em conta todo o período de tempo disponível para este estudo, chega-se à conclusão que apesar das Classes com mais pedidos (41 e 35) dizerem respeito a Serviços, mais especificamente Serviços de Alta Intensidade Informacional, são as Classes respeitantes a Produtos que agregam maior números de pedidos de marcas, com especial destaque para as Classes de Produtos/Indústrias de Baixa Tecnologia.

5.3.2. Dinâmicas por Classe de Nice

Ao contrário da análise feita no capítulo 5.3.1 que insidia sobre todo o período temporal considerado, a análise efetuada neste capítulo segmenta o período de 1988 a 2016 em subperíodos com o objetivo de perceber o percurso dos pedidos de marcas por parte dos clubes. Uma conclusão interessante é que, como mostra a Figura 5.9, estamos perante uma mudança de comportamento no que diz respeito à tipologia das marcas pedidas, isto é, apesar de na análise feita no capítulo 5.3.1 maior parte das marcas pedidas incidirem sobre Classes de Produtos, nesta nova análise percebe-se que a tendência é uma diminuição dos pedidos referentes a essas Classes e um aumento de pedidos em Classes de Serviços. Com base na figura abaixo percebe-se que no período mais longínquo a proporção de pedidos era de 78% em Classes de Produtos e apenas 19% em Classes de Serviços, mas nos períodos subsequentes os papéis têm-se invertido chegando mesmo no período mais recente (2012-2016) a existir uma troca de maioria, onde os pedidos referentes a Classes de Serviços representam 51% dos pedidos comparando com os 48% de pedidos referentes a Classes de Produtos.

Ainda com base na Figura 5.9, outra análise interessante é perceber a evolução das Classes 41 e 35, anteriormente vistas como as duas Classes com mais pedidos, e percebemos que desde o período de 1997-2001 estas duas Classes foram consecutivamente ganhando dimensão, o que contrasta com a evolução dos pedidos de marcas relativos a Serviços.

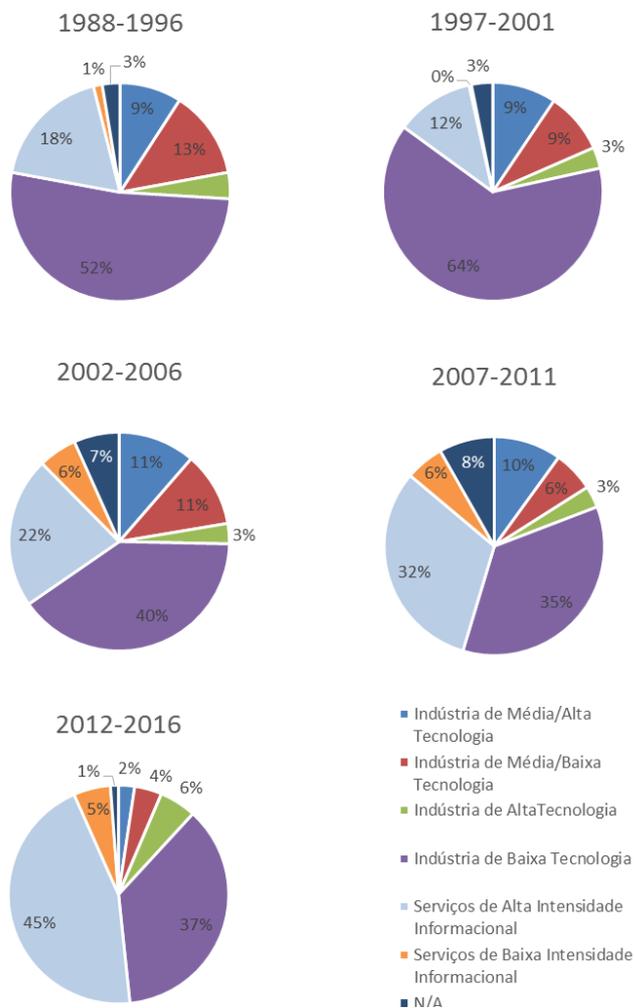
Figura 5.9. Evolução das marcas pedidas por Classe de Nice e tipologia por intervalos de tempo (1988-2016)



Utilizando uma vez mais a abordagem desenvolvida por Mendonça e Fontana (2011), aplicaram-se os mesmos períodos de tempo já referidos acima à tipologia que divide as Classes de Nice tendo em conta a sua intensidade tecnológica e informacional. Como seria de esperar a Figura 5.10 confirma uma mudança de comportamento no que diz respeito a Produtos e Serviço, ou seja, estamos perante uma tendência de aumento de preponderância de pedidos de marcas em Classes de Serviços à custa de Classes de Produtos. Esta análise permite mais especificidade, isto é, através da Figura 5.10 consegue-se perceber que a crescente preponderância das Classes de Serviços vem de Serviços com Alta Intensidade Informacional, que passaram de 12% no período de 1997-2001 para 45% no período de 2012-2016. Em sentido inverso estão as Classes de Produtos mais especificamente as Classes de

Indústrias com baixa intensidade tecnológica que nos mesmos períodos passaram de 64% para 37%, no que diz respeito ao seu peso no total de pedidos nesses mesmos períodos.

Figura 5.10. Evolução das marcas pedidas por intensidade tecnológica e informacional por intervalos de tempo (1988-2016)



5.4. Processo de Internacionalização

Como consequência da crescente globalização torna-se evidente a necessidade de analisar o processo de internacionalização que as marcas dos clubes têm vivido. Para tal, a análise tem como base marcas registadas em território Nacional e marcas registadas que abrangem território internacional.

Figura 5.11. Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro (1988-2016)

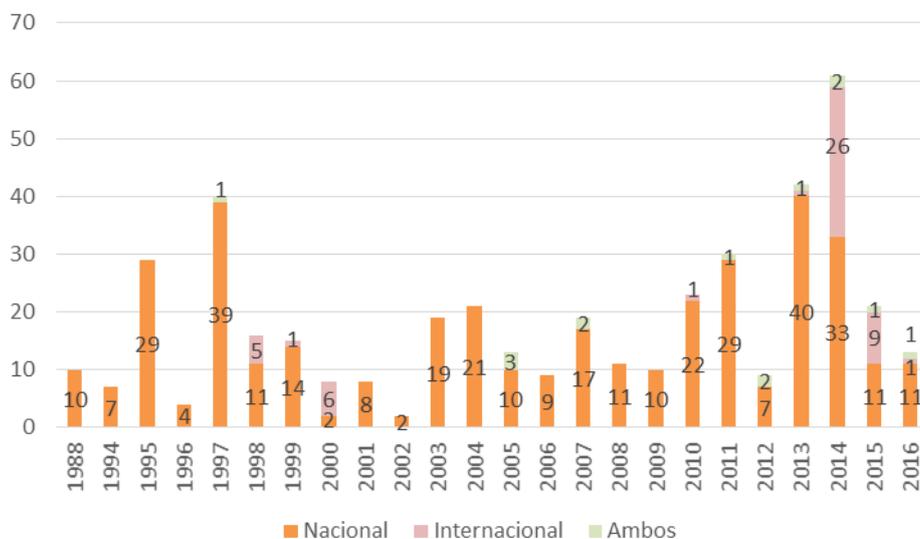
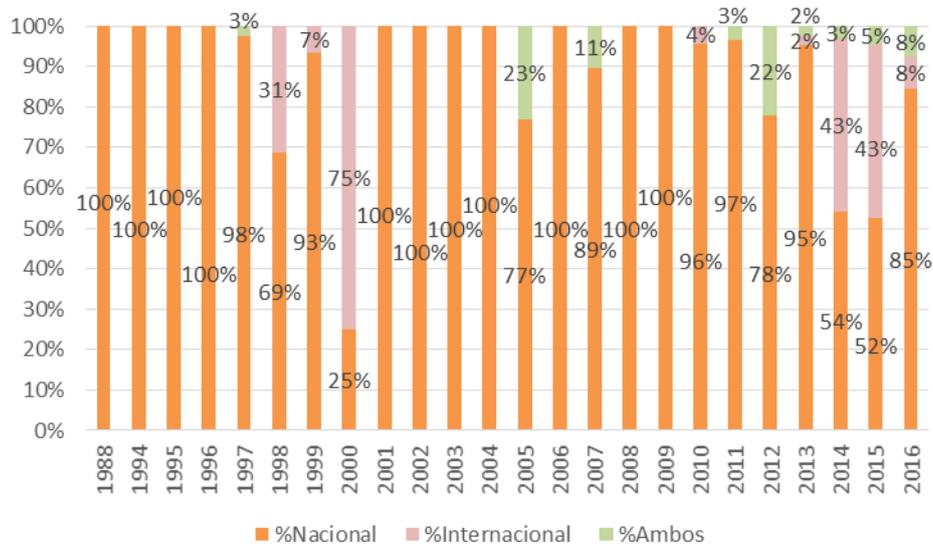


Figura 5.12. % Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro (1988-2016)



Com base na Figura 5.11 e Figura 5.12 a primeira marca a ser lançada no estrangeiro foi em 1997. Até então o processo de internacionalização das marcas era inexistente. Entre 1997 e 2000 todos os anos foram lançadas marcas com intuítos internacionais, sendo que o ano 2000 conta com 75% das marcas lançadas em território internacional. Como pode ser observado na Figura 5.11 e 5.12, a tendência desapareceu e nos 4 anos seguintes nenhuma marca foi lançada no estrangeiro. A partir de 2005 o processo de internacionalização fez-se notar novamente, mas com sinais tímidos, e só em 2014 e 2015 pode-se ver que a aposta na internacionalização foi sólida sendo que aproximadamente neste dois anos a proporção de marcas lançadas em Portugal e no estrangeiro foram idênticas, atingindo em 2014 um máximo de marcas lançadas internacionalmente num ano com 24 marcas.

Com o objetivo de harmonizar os dados, foi feita a mesma análise agrupando os dados em períodos de cinco anos (exceto o período de 1988-1996). Observa-se que na Figura 5.13 e 5.14 existem dois períodos em que o processo de internacionalização foi expressivo, o primeiro entre 1997 e 2001 e o segundo entre 2012 e 2016. Este segundo período apresenta maior relevância que o primeiro, uma vez que 30% dos pedidos de marcas destinavam-se a marcas que abrangiam território estrangeiro. Pode concluir-se assim que na última meia década estamos perante o maior processo de internacionalização no que diz respeito a marcas pedidas por parte dos clubes de futebol nacionais.

Figura 5.13. Pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro por intervalos temporais (1988-2016)

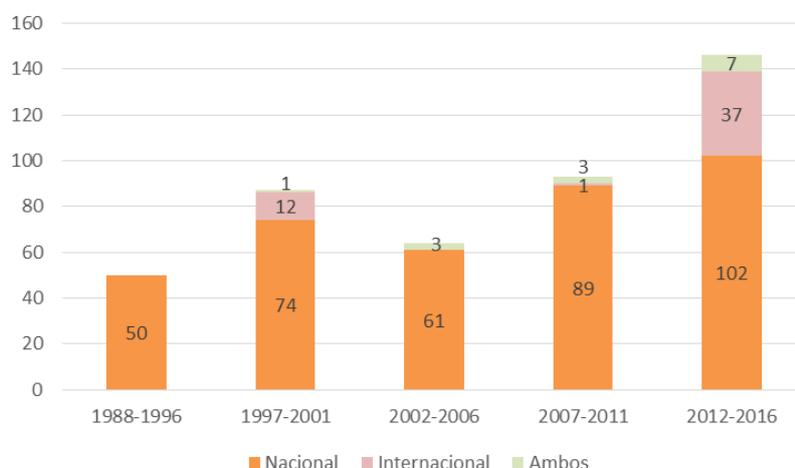
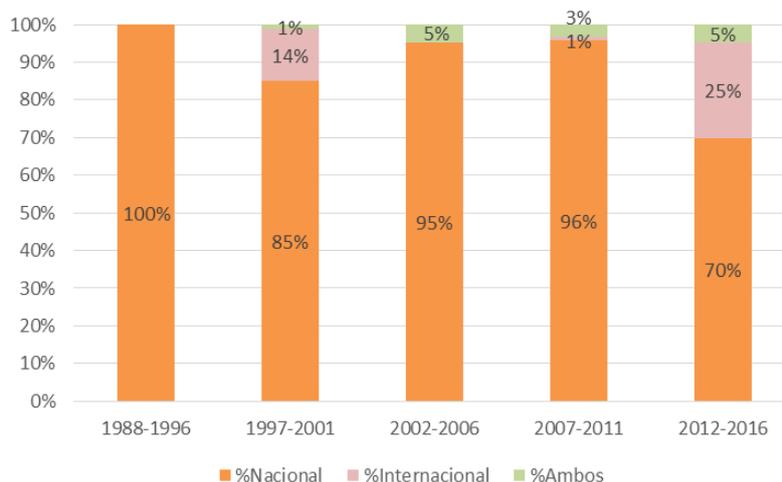


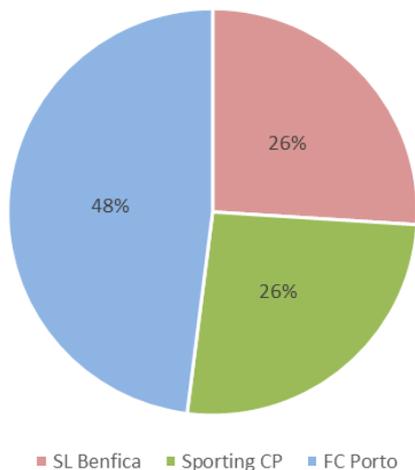
Figura 5.14. % pedidos de marcas em Portugal e no Estrangeiro por intervalos temporais (1988-2016)



No que diz respeito a este processo de internacionalização das marcas do futebol Português, apenas se podem apontar três clubes responsáveis, FC Porto, SL Benfica e Sporting CP como pode ser observado na Figura 5.15. Apesar de estes três clubes contribuírem em 100% para a internacionalização das marcas, o grande responsável deste fenómeno é o FC Porto, contabilizando

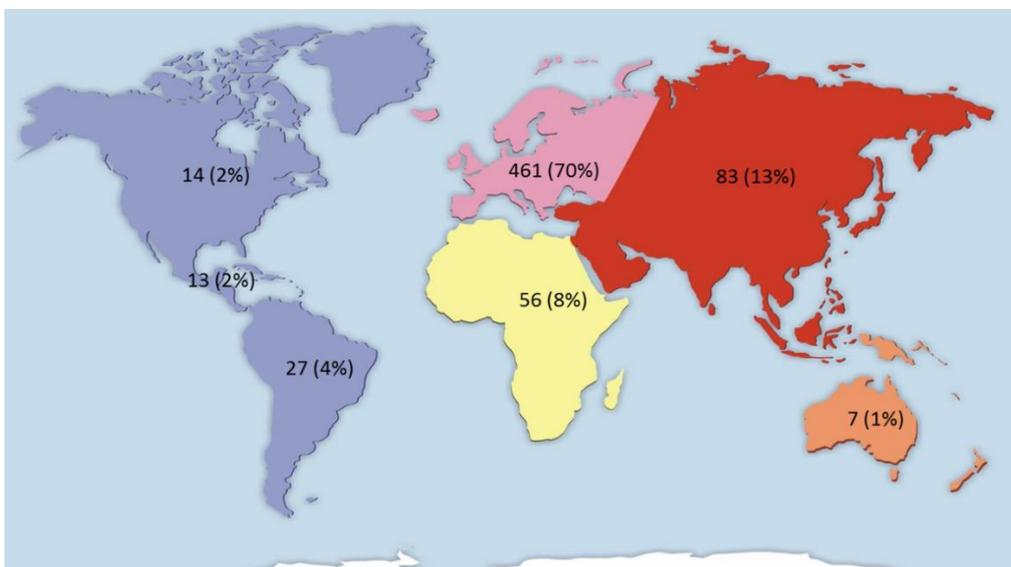
48% de todas as marcas lançadas no estrangeiro, os restantes 52% estão divididos de forma igual por SL Benfica e Sporting CP, ambos responsáveis por 26% das marcas internacionalizadas.

Figura 5.15. Exportação de pedidos de marcas (1988-2016)



O facto de a comunidade emigrante Portuguesa ter uma forte presença em outros países Europeus como França e Suíça é natural que estes países se tornem atraentes para o lançamento de marcas dos clubes. Assim é compreensível que 70% das marcas lançadas no estrangeiro se encontrem em países Europeus (excluindo Portugal), em sentido oposto está o Continente da Oceânia com apenas 1% de todas as marcas lançadas internacionalmente. De salientar que o Continente Asiático tem a segunda maior percentagem (13%) acumulando um maior número de marcas que o continente Africano (8%) e que a América do Sul (4%). Mesmo que analisemo o Continente Americano como um todo este representa 8% , o mesmo valor que o Continente Africano e próximo do Continente Asiático.

Figura 5.16. Localização dos pedidos de marcas no Estrangeiro (1988-2016)



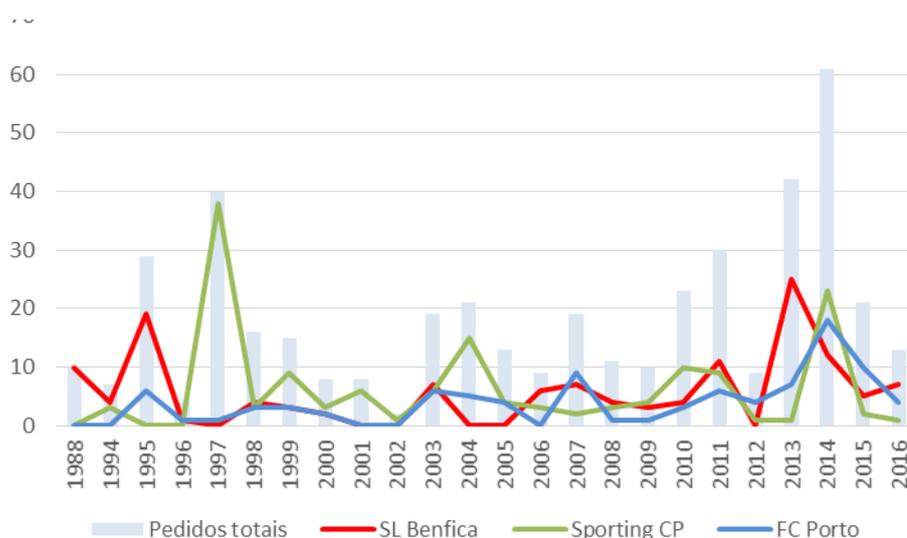
5.5. Foco nos três maiores clubes de futebol Portugueses

Considerando o FC Porto, SL Benfica e Sporting CP como os clubes com mais marcas pedidas durante o período em análise, assim como as três equipas que tanto a nível financeiro como desportivo têm maior expressão no futebol Português, é benéfico analisar estas três equipas em alguns campos.

5.5.1. Marcas pedidas

Do total de 440 marcas pedidas desde 1988 a 2016 por parte dos clubes analisados, 375 correspondem a pedidos de FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, isto traduz-se em 85% dos pedidos de marcas. Visualizando a Figura 5.17, percebemos que as marcas pedidas por ano correspondem praticamente a marcas pedidas por estes três clubes, aliás em média 82% dos pedidos por ano pertencem a FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, sendo que os anos de 1988, 1994, 1999, 2003 e 2006 apenas contaram com pedidos por parte destes três clubes. Apesar deste domínio no que respeita aos pedidos de marcas, este parece estar a diminuir uma vez que se compararmos as últimas duas décadas, o valor de peso dos “três grandes” passou de 83% no período de 1997-2006 para 80% no período de 2007-2016, e neste último período não existiu nenhum ano em que os pedidos de marcas sejam exclusivamente por parte das três equipas analisadas neste capítulo. De salientar que a evolução dos pedidos de marcas por parte dos “três grandes” não é constante, tendo sido os anos de 2013 e 2014 os que mais marcas pedidas tiveram por parte destes três clubes.

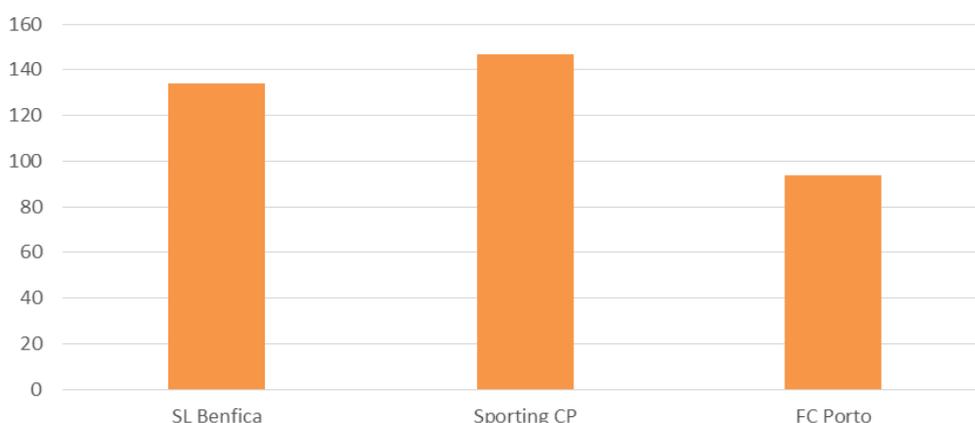
Figura 5.17. Três clubes com mais marcas pedidas (1988-2016)



Após uma análise aos pedidos de marcas entre FC Porto, SL Benfica e Sporting e os restantes clubes, passamos a comparar os três clubes entre si.

Analisando a Figura 5.18 percebemos que no período em análise tanto SL Benfica como Sporting CP ultrapassaram as 100 marcas pedidas, ficando o FC Porto um pouco mais abaixo desse valor. O Sporting CP é dos três clubes o que mais marcas pediu, mais especificamente pediu 147 marcas até 2016, o que corresponde a cerca de 33% dos pedidos totais analisados. O SL Benfica é o segundo clube com mais marcas pedidas, no total pediu 134 marcas até 2016, ou seja 30% do total de marcas pedidas. Por fim, o FC Porto fez 94 pedidos de marcas neste período, o correspondente a 21% do total de pedidos.

Figura 5.18. Total de marcas pedidas de SL Benfica, Sporting CP e FC Porto (1988-2016)



Como já foi mencionado anteriormente segundo o Art. 304º do Decreto de Lei nº143/2008 uma marca após a respetiva concessão tem validade de 10 anos, assim todas as marcas pedidas desde 2016, inclusive, em princípio estão ativas quer tenham ainda utilidade para o clube ou não. A Tabela 5.2 foi elaborada com o propósito de tentar filtrar o aproveitamento das marcas pedidas pelos três clubes, uma vez que as marcas pedidas a partir de 2006 podem já ter sido abandonadas pelo clube mas através da Lei ainda são dadas como válidas, a Tabela 5.2 apenas considera as marcas pedidas até 2005, e dessas as que ainda estão ativas em 2016, ou seja marcas que tiveram utilidade para o clube e estes decidiram renovar o prazo de registo. Assim podemos ver que o clube que, em princípio, maior aproveitamento retirou das marcas pedidas até 2005 foi o SL Benfica, uma vez que destas 70% ainda se encontram ativas, o SL Benfica pediu até 2005 50 marcas e dessas 35 ainda se encontram ativas. Com um aproveitamento também superior a mais de metade está o Sporting CP que tem 58% das marcas pedidas até 2005 ainda ativas, no total de 88 marcas pedidas 39 ainda estão ativas. O FC Porto dos três clubes é o único que fica abaixo dos 50%, pois das 31 marcas pedidas até 2005, apenas 18 se encontram ativas, o que corresponde a 44% de aproveitamento. Estes valores diferentes entre os clubes podem ter diversas razões, desde projetos que não cumpriram os objetivos e as respetivas marcas foram abandonadas, até renovações de projetos em que a marca foi renovada por outra diferente.

Tabela 5.3. % de marcas ainda ativas pedidas até 2005 relativas a SL Benfica, Sporting CP e FC Porto

Clube	Nº de marcas pedidas até 2005	Nº de marcas ativas pedidas até 2005	Ativas/ Pedidas
SL Benfica	50	35	70%
Sporting CP	88	39	58%
FC Porto	31	18	44%

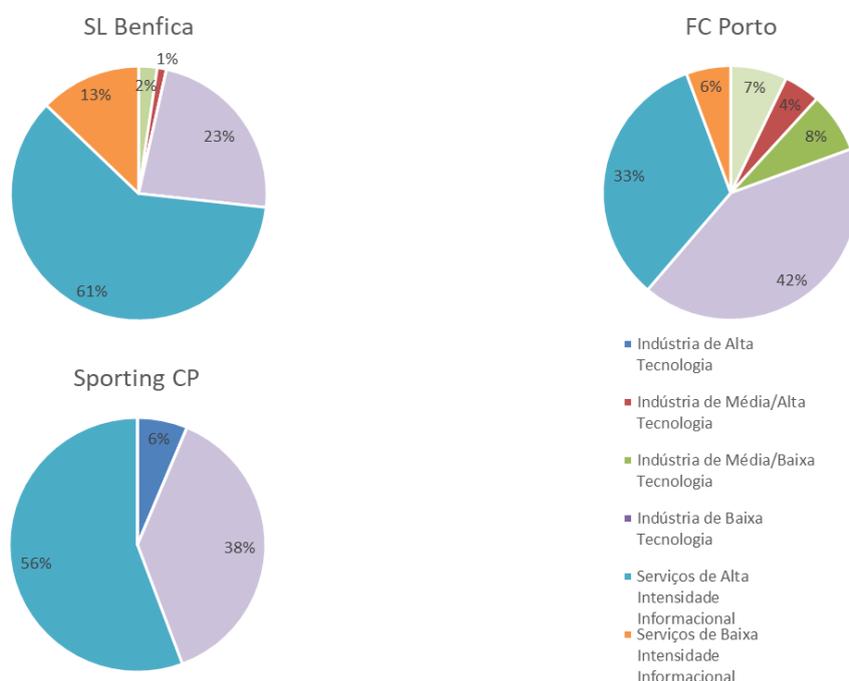
Uma análise importante a fazer é perceber em que tipo de produtos e/ou serviços os 3 clubes estão a requerer marcas. Através de análises efetuadas anteriormente nesta dissertação sabemos que as classes de Nice, fornecem 3 informações, primeira se a marca tem um propósito de fazer parte de um produto ou de um serviço: a segunda informação que fornece é que tipo de produto ou serviço está relacionado com a marca, e por fim através do estudo de Mendonça e Fontana (2011) a intensidade tecnológica e informacional da indústria ou do serviço. A Figura 5.19 foca-se no último tipo de informação fornecido pelas classes de Nice, e tem como objetivo esclarecer, tendo em conta os últimos cinco anos, que propósito têm as marcas pedidas por parte destes três clubes.

Numa breve análise, é perceptível de imediato que existem duas tipologias que se destacam e são comuns aos três clubes, indústria de baixa tecnologia e serviços de alta intensidade informacional. Desde 2012 FC Porto e SL Benfica são os que têm maior nível de diferenciação nos pedidos, isto porque apesar da maioria dos pedidos se referirem a marcas relacionadas com indústria de baixa tecnologia e serviços de alta intensidade informacional, também têm pedidos de marcas referentes às restantes tipologias, ao contrário do Sporting CP que concentrou os seus esforços em 3 tipologias.

Neste campo, dos três clubes quem se diferencia mais é o FC Porto que ao contrário do que acontece com SL Benfica e Sporting CP, aposta as suas marcas mais em indústria de baixa tecnologia do que em serviços de alta intensidade informacional como fazem SL Benfica e Sporting CP. Aliás num espectro mais amplo enquanto SL Benfica e Sporting CP nos últimos cinco anos, requereram mais marcas relacionadas com serviços o FC Porto foi pelo caminho oposto e requerem mais marcas relacionadas com produtos.

Observando apenas as duas tipologias com maior número de pedidos de marcas nos últimos cinco anos o clube que menos diversifica é o SL Benfica, tendo 61% das marcas pedidas relacionadas com serviços de alta intensidade informacional e 23% com indústria de baixa tecnologia. FC Porto e Sporting repartem os pedidos de marcas relacionadas com estas duas tipologias de forma mais homogénea, enquanto FC Porto tem 42% das marcas pedidas relacionadas com indústria de baixa tecnologia e 33% com serviços de alta intensidade informacional o Sporting CP repartiu os pedidos de marcas em 56% para serviços de alta intensidade informacional e 38% para indústria de baixa tecnologia.

Figura 5.19. Evolução das marcas pedidas por SL Benfica, Sporting CP e FC Porto por intensidade tecnológica e informacional por intervalo de tempo (2012-2016)



Uma vez que estes três clubes possuem 79% do total de marcas pedidas nos últimos cinco anos, é normal que a análise efetuada no capítulo de “Dinâmicas por Classe de Nice”, mais particularmente na análise por intensidade tecnológica e informacional, seja similar à efetuada neste capítulo, no que respeita a este intervalo temporal.

5.5.2. Marcas pedidas e indicadores financeiros

Este capítulo aborda os dados dos pedidos de marcas por parte do FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, e informações sobre a evolução dos preços das ações, receitas com publicidade, patrocínios e *merchandising*, e ainda os resultados operacionais, respetivos. As informações financeiras foram obtidas na base de dados da EURONEXT, no caso do preço das ações, e nos respetivos “Relatórios & Contas” para os restantes indicadores.

O intervalo temporal utilizado para analisar a evolução dos preços das ações varia conforme a entrada da respetiva SAD na EURONEXT Lisboa, assim o intervalo temporal utilizado para a análise a FC Porto e Sporting CP é de 2003 a 2016. Por sua vez, o SL Benfica SAD só teve entrada na EURONEXT Lisboa em 2007, assim o intervalo temporal utilizado é de 2007 a 2016.

Para obter uma análise fiável e atual, os dados respetivos a receitas com publicidade, patrocínios e *merchandising*, situam-se no intervalo temporal de 2007 a 2016. No mesmo sentido, os dados respetivos aos resultados operacionais situam-se no mesmo intervalo de tempo (2007-2016).

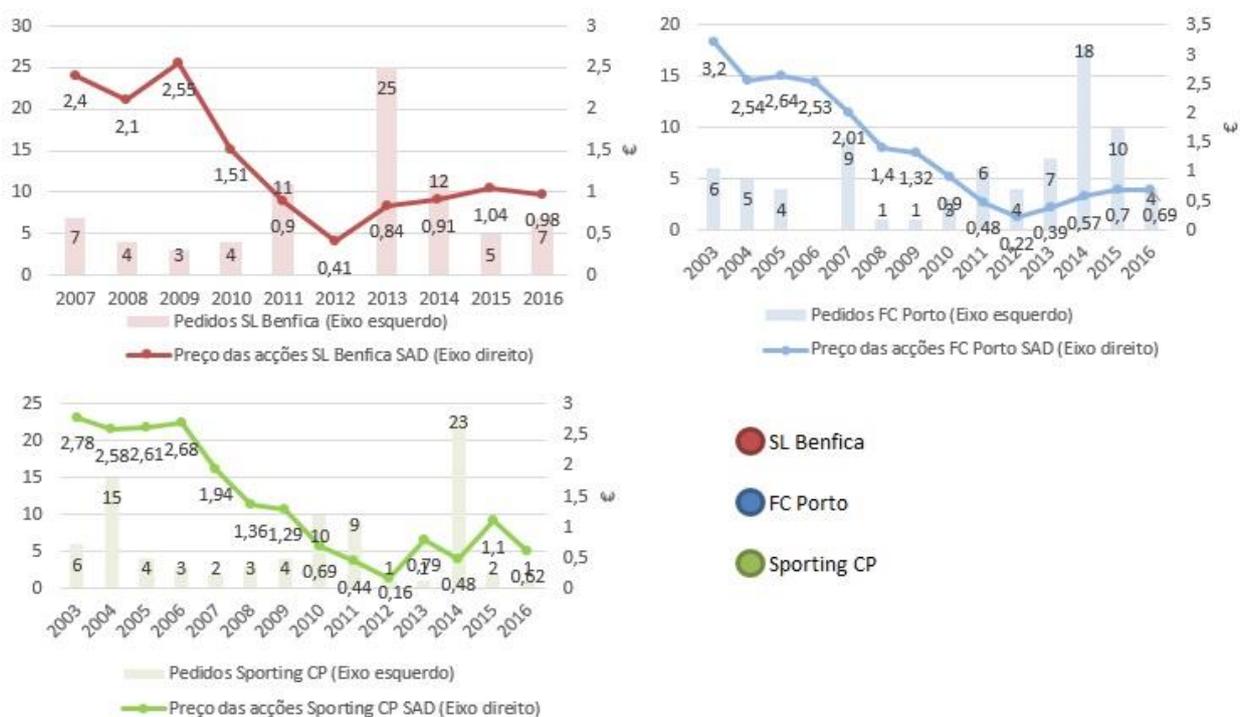
5.5.2.1. Ações

A Figura 5.20 apresenta a evolução dos preços das ações das SAD's de SL Benfica, FC Porto e Sporting CP, assim como o número de pedidos de marcas por estes clubes ao longo do tempo. É visível um comportamento similar no preço das ações dos três clubes ao longo do tempo uma vez que até 2012 tinham perdido mais de 80% do seu valor inicial, durante este período de tempo o número de pedidos de marcas por parte dos três clubes também foi reduzido, excluindo o ano 2011 por parte do SL Benfica, o ano de 2007 por parte do FC Porto e o ano de 2004 por parte do Sporting CP. A recuperação dos preços das ações dos três clubes aconteceu em 2013, de forma mais constante para SL Benfica e FC Porto e de forma mais irregular para Sporting CP.

Em relação aos pedidos de marcas por cada clube, os anos com maior expressão foram 2013 no que diz respeito ao SL Benfica e 2014 para FC Porto e Sporting CP, neste período (2013 a 2014) o valor das ações das SAD's mais que duplicaram de valor (200% para SL Benfica, +122% para FC Porto, +159% para Sporting CP).

De salientar que o comportamento do valor das ações destas três SAD's seguiram o movimento do PSI Geral, que tal como as SAD's de SL Benfica, FC Porto e Sporting CP, teve a sua maior queda no período de 2008 a 2012, tendo em conta o intervalo de tempo de 2007 a 2016.

Figura 5.20. Pedidos de marcas e preço das ações



Alguns autores como Bell et al. (2011) e sugerem, através de estudos efetuados, que os resultados desportivos influenciam o valor das ações de um clube de futebol, assim vitórias da equipa influenciam positivamente o valor das ações, e por sua vez empates e derrotas têm o efeito contrário diminuindo o valor das mesmas. Segundo estes autores os resultados desportivos têm este peso no valor das ações uma vez que são estes que determinam os próximos resultados financeiros. Através da visualização da Figura 5.20 não é possível visualizar esse efeito, possivelmente pelo seguinte raciocínio, partindo do pressuposto que o campeão nacional de cada ano é a equipa que melhores resultados desportivos obteve, seria de esperar um comportamento positivo do valor das ações do clube nesse ano. Acontece que os valores da Figura 5.20 têm referência ao último valor de cada ano, e o ano da época desportiva corresponde aproximadamente ao 2º Semestre do ano anterior até ao 1º Semestre do ano seguinte (Figura 5.21). Consequentemente os valores das ações presentes na Figura 5.20 já têm influência da época em curso. Na figura abaixo está a demonstração do raciocínio para o ano de 2013.

Figura 5.21. Ano desportivo vs Ano civil



5.5.2.2 Publicidade, Patrocínios e Merchandising

As receitas com publicidade, patrocínios e *merchandising* são umas das maiores fontes de rendimentos dos clubes de futebol e em especial dos analisados neste subcapítulo, estas rubricas corresponderam neste último ano a cerca de 20% das receitas operacionais dos três clubes. Intuitivamente, dos três indicadores financeiros analisados (ações, publicidade, patrocínios e *merchandising* e resultado operacional) este é o que melhor se relaciona com a marcas dos clubes, uma vez que permitem estabelecer um clima de proximidade, interatividade e envolvimento emocional do cliente com as marcas. Aliás tanto publicidade, patrocínios e *merchandising* baseiam-se no relacionamento humano, promove proximidade, afinidade e afetividade entre pessoas e entre pessoas e a marca.

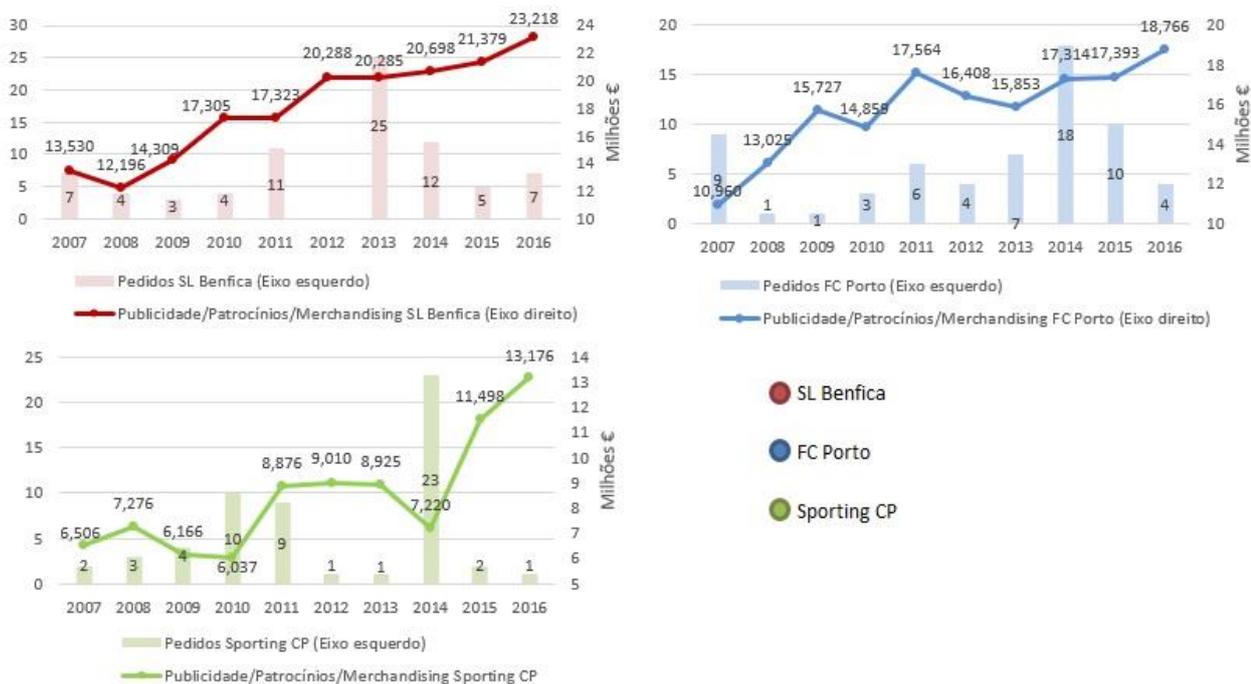
Analisando a Figura 5.22 é perceptível que durante o período em análise as receitas foram aumentando de forma mais suave para o SL Benfica e FC Porto e de forma mais turbulenta para Sporting CP, mas todos eles com uma tendência positiva. De salientar que dos três clubes o que arrecada mais receitas com publicidade, patrocínios e *merchandising* é o SL Benfica que desde 2012 ganha mais de 20

milhões de Euros por ano, em seguida encontra-se o FC Porto que tem vindo gradualmente a ter mais receitas derivadas de publicidade, patrocínios e merchandising, desde 2013 que estas receitas não param de subir tendo atingido um máximo de quase 19 milhões de Euros este ano. Por fim, está o Sporting CP que apesar de ter receitas inferiores às de SL Benfica e FC Porto teve um aumento significativo neste tipo de receitas desde 2014.

Analisando os clubes individualmente, percebemos que os anos em que mais marcas foram pedidas, foram também anos em que a partir daí os resultados com receitas deste tipo não pararam de crescer. O SL Benfica teve o seu auge de pedidos de marcas, tendo em conta o período em análise, em 2013, onde foram efetuados 25 pedidos, a partir daí as receitas cresceram consecutivamente nos anos seguintes (2013 as receitas foram cerca de 20,2 milhões de euros, 2014 foram 20,6 milhões de Euros, 2015 foram aproximadamente 21,4 milhões de Euros e em 2016 foram cerca de 23,2 milhões de Euros) tendo estas receitas crescido em 3 anos cerca de 14%. O mesmo aconteceu com FC Porto que em 2014 teve 18 pedidos de marcas, nesse ano o valor das receitas foram de aproximadamente 17,3 milhões de Euros, e passados 2 anos esse valor aumentou cerca de 8% fixando-se em cerca de 18,8 milhões de Euros em 2016. O caso mais flagrante aconteceu ao Sporting CP que em 2014 fez o pedido de 23 novas marcas, e as receitas em publicidade, patrocínios e *merchandising* quase que dobraram em dois anos, ou seja, em 2014 as receitas foram de 7,2 milhões de Euros e em 2016 fixaram-se em 13,1 milhões de Euros

Se tivermos em conta que estes tipos de proveitos provêm da maneira como os clubes exploram e gerem as suas marcas, seria de esperar que talvez o clube que tivesse mais marcas pedidas fosse o que tivesse maiores resultados neste tipo de receitas e assim por diante. Neste caso, tal não acontece o SL Benfica, que é quem tem maiores receitas neste campo, tem menos marcas pedidas que Sporting CP, que é quem tem menores receitas com publicidade, patrocínios e *merchandising*, assim como FC Porto tem maiores receitas deste tipo e tem menor número de marcas pedidas que Sporting CP. Podemos deste modo tirar várias conclusões, a primeira e talvez a mais relevante, é que não há uma relação direta entre quem tem maior quantidade de marcas e quem tem maiores receitas provenientes de publicidade, patrocínios e *merchandising*, neste caso quantidade pode não ser qualidade, e trazem mais benefícios um menor número de marcas bem geridas e estrategicamente preparadas do que um grande número de marcas que não tenham em conta uma estratégia bem delineada. Outra possibilidade é que nesta dissertação temos em conta o número de marcas pedidas, o que necessariamente não quer dizer número marcas efetivamente registadas.

Figura 5.22. Pedidos de marcas e proveitos com publicidade, patrocínios e *merchandising*



5.5.2.3. Resultados Operacionais

Na Figura 5.23 estão apresentados os resultados operacionais de SL Benfica, FC Porto e Sporting CP, assim como o número de marcas pedidas em cada ano. Tal como aconteceu nas duas últimas análises, nesta existem comportamentos comparáveis nos três clubes.

No caso do SL Benfica o resultado operacional parece ter um comportamento cíclico, em que teve um decréscimo de resultado de 2007 até 2009, passando a ter um crescimento positivo até 2012, em que obteve um resultado operacional positivo de aproximadamente 8 milhões de Euros. No ano seguinte este valor decresceu consideravelmente para um prejuízo de aproximadamente 7 milhões de Euros. Um novo ciclo parece iniciar-se em 2014 em que o resultado operacional apesar se manter negativo revela ligeiras melhorias, continuando a evoluir favoravelmente até 2016, ano em que se situou em cerca de 8 milhões de Euros positivos.

No caso do SL Benfica em concreto parece que o número de marcas pedidas tem o mesmo comportamento do resultado operacional, ou vice-versa, pois excluindo o ano de 2012 e 2013, em que não houve qualquer pedido de marcas e em que o número de marcas pedidas e o resultado operacional tiveram comportamentos opostos, respetivamente. Os pedidos parecem ter também eles um comportamento cíclico, coincidindo com os ciclos do resultado operacional. Vejamos, tal como aconteceu com o resultado operacional, que decresceu entre 2007 e 2009, também o número de marcas pedidas anualmente neste período decresceu (2007 houve sete marcas pedidas, 2008 houve quatro marcas pedidas e em 2009 houve três marcas pedidas), os anos de 2010 e 2011 traduziram-se num comportamento positivo do resultado operacional, ainda que este tenha tido valores negativos, no

que diz respeito ao número de marcas pedidas nestes dois anos também o comportamento foi positivo uma vez que em 2010 foram pedidas quatro marcas e em 2011 o valor aumentou para 11 marcas pedidas. O ano de 2012 foi a exceção, em que apesar de o resultado operacional ser positivo o número de marcas pedidas revelou-se nulo. Em 2013 acontece o oposto, o número de marcas pedidas dispara para 25 e o resultado operacional cai para terrenos negativos, uma possibilidade deste aumento de marcas pedidas em 2013, é o resultado operacional do ano anterior ter sido canalizado em parte para o pedido de novas marcas. A partir de 2014 até 2016, os comportamentos negativos e positivos tanto de número de marcas pedidas como o valor do resultado operacional voltam a coincidir.

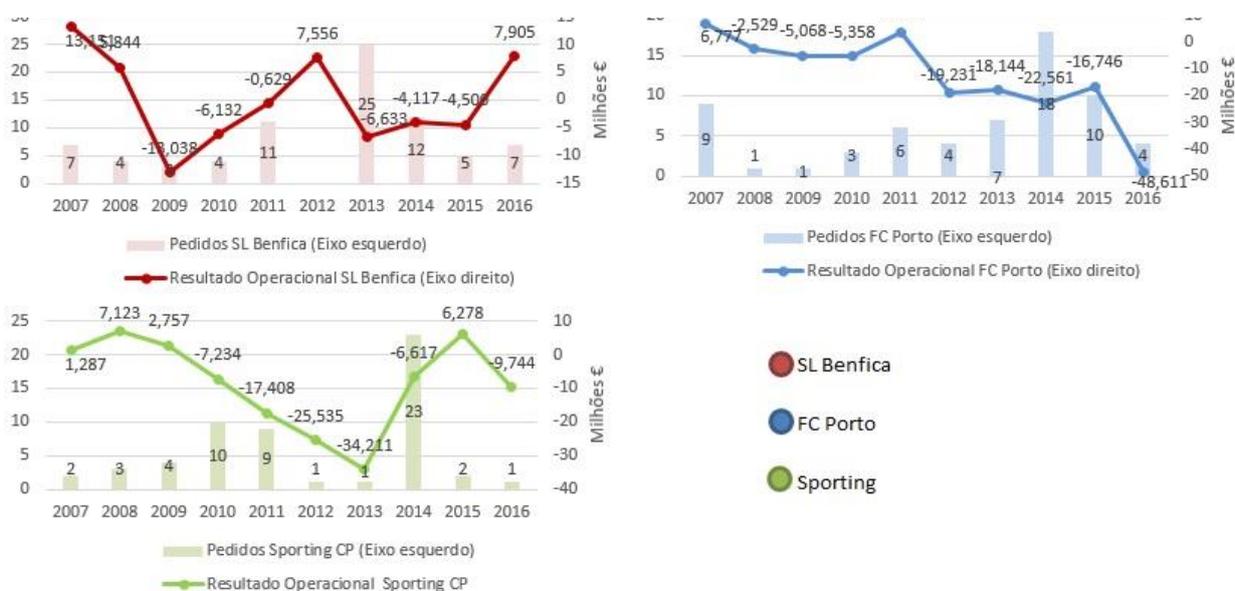
No que diz respeito ao comportamento do resultado operacional do FC Porto, este tem uma trajetória decrescente, sendo que nos 10 anos analisados apenas em dois existiu resultado operacional positivo, e os restantes anos a tendência foram resultados operacionais cada vez mais negativos, tendo sido o ano de 2016 o pior da última década (cerca de 49 milhões de Euros negativos). Apesar da tendência negativa nos resultados operacionais do FC Porto, parece existir alguma semelhança em termos de trajetória com os resultados operacionais do SL Benfica, ambos eram positivos em 2007, e nos anos seguintes pioraram entrando em terrenos negativos. O biénio de 2009-2010 marca uma mudança de comportamento em ambos os casos pois os resultados operacionais de SL Benfica e FC Porto revelam a partir daí e até ao biénio de 2011-2012 uma constante melhoria desta rubrica, a partir daqui nos dois casos o resultado operacional estabilizou em terrenos negativos, tendo o ano de 2016 tido a maior diferença de trajetória entre os dois clubes, enquanto o resultado operacional do SL Benfica subiu para terrenos positivos o do FC Porto desceu para terrenos ainda mais negativos. Curiosamente, tal como acontece com o SL Benfica, o número de pedidos de marcas por parte do FC Porto acompanha a tendência do resultado operacional, ou vice-versa. Enquanto o número de marcas pedidas diminuiu de 2007 para 2009, tendo em 2007 sido pedidas nove marcas e em 2009 apenas um, também, como já foi visto, o resultado operacional do FC Porto teve o mesmo comportamento. Tais comportamentos sucedem-se nos anos de 2011 a 2012 e de 2015 a 2016. No que toca a variações positivas, os anos de 2010 a 2011 e de 2012 a 2013 são um bom exemplo disso, uma vez que tanto o número de marcas pedidas como o resultado operacional tiveram comportamentos positivos.

A trajetória do resultado operacional de Sporting CP e SL Benfica parecem ser o oposto um do outro, senão vejamos, enquanto existe um comportamento positivo entre 2007 e 2008 no caso do resultado operacional do Sporting CP, em que o resultado passa de aproximadamente 1 milhão de Euros para cerca de 7 milhões de Euros, o resultado do SL Benfica diminuiu aproximadamente 7 milhões de Euros. A trajetória negativa de 2008 para 2009 coincidiu em ambos os resultados operacionais, mas de 2009 até 2012 o oposto voltou a acontecer, desta vez com os papéis invertidos, enquanto o resultado operacional do SL Benfica foi retomando trajetórias positivas o resultado operacional do Sporting CP foi afundado ano após ano consecutivamente, passando de aproximadamente 2 milhões de Euros positivos em 2009 para cerca de 26 milhões de Euros negativos em 2012, o que se agravou ainda mais no ano seguinte fixando-se o resultado operacional em aproximadamente 34 milhões de Euros negativos. Ainda que pouco significativo de 2014 para 2015 o comportamento do resultado operacional do Sporting CP volta a ser o oposto do SL Benfica a partir de 2014, Sporting CP conseguiu recuperar

esta rubrica de 2014 para 2015, transformando o resultado operacional de aproximadamente de 7 milhões de Euros negativos em 2014 para cerca de 6 milhões de Euros positivos no ano seguinte, voltando a rubrica a decrescer em 2016 para aproximadamente 10 milhões de Euros negativos.

Analisando por sua vez as marcas pedidas, por parte do Sporting CP, confirma-se a tendência dos comportamentos similares entre a rubrica do resultado operacional e o número de marcas pedidas. No caso do Sporting CP é mais óbvio a semelhança de tendências a partir de 2010, onde o número de marcas pedidas foi de 10, valor que veio a diminuir anualmente até 2013, tal como o resultado operacional do clube. Em 2014 o pedido de marcas por parte do Sporting CP sofreu um aumento considerável fixando-se no pedido de 23 marcas (no ano anterior apenas foi pedida uma marca), neste mesmo período o resultado operacional do Sporting melhorou 81%. De 2014 para 2015 foi a exceção em que as trajetórias destas duas variáveis não coincidiram, mas de 2015 para 2016 voltaram a ter o mesmo comportamento.

Figura 5.23. Pedidos de marcas e resultados operacionais



Através da análise feita parece existir uma correlação entre o número de marcas pedidas e os resultados operacionais dos clubes, esta situação pode ser expectável uma vez que o resultado operacional é um indicador da “saúde” financeira de um clube num dado ano, logo quando melhor for o desempenho desta rubrica mais meios um clube tem para apostar em novas linhas de negócio ou reforçar as já existentes, o que por sua vez pode ter como consequência o pedido e registo de novas marcas.

6. Conclusão

Esta dissertação foca-se no estudo de marcas pedidas como indicador de concorrência dinâmica. O estudo foi dividido primeiramente numa abordagem mais teórica que se concentra nas definições de marcas, assim como na sua importância e mensuração. De seguida foi feito um breve enquadramento dos clubes de futebol sujeitos a análise assim como a competição base onde estes estão inseridos. O penúltimo capítulo (excluindo a Conclusão, Bibliografia e Anexos) aborda a utilização das marcas como indicadores e ainda a criação de base de dados utilizada no capítulo seguinte para elaborar diversas análises às marcas pedidas pelos clubes de futebol em análise.

Como foi mencionado para esta dissertação foi elaborada uma nova base de dados, usando informações que se encontram no site TMView, com o objetivo de reunir todas as marcas pedidas com referência até ao ano de 2016 por parte dos clubes de futebol que fazem parte da Liga NOS na época 2016/2017. O resultado desta nova base de dados foi o englobar de 440 marcas.

O volume das marcas pedidas entre 1988 e 2016 não apresentam um comportamento constante, uma vez que em 1997 foram feitos 40 pedidos de marcas e este número só voltou a ser comparável em 2012 com um total de 42 marcas pedidas, no ano mais recente apenas 13 marcas foram pedidas. Apesar do número de pedidos de marcas ser irregular ao longo dos anos ao agregarmos os pedidos em grupos de 5 anos percebe-se que existe uma tendência claramente crescente, isto porque entre 2012 e 2016 foram pedidas 146 marcas, nos cinco anos anteriores (2007-2011) foram pedidas 93 marcas e se recuarmos aos cinco anos antes (2002-2006) apenas 64 marcas foram pedidas.

O número de marcas criadas e abandonadas fornece um indicador de destruição, ou não, no sector. Isto porque caso uma marca não seja renovada, existem duas situações possíveis, é substituída por um novo pedido de marca o que pode significar a criação de um novo produto, ou não é renovada simplesmente porque deixou de cumprir as intenções ou objetivos do aplicante. Tal como acontece com o número de pedidos de marcas a situação das mesmas em relação à sua atividade ou inatividade não é constante, uma vez que apesar de 76% (22) das marcas pedidas em 1995 ainda estarem ativas as pedidas em 1997 apenas 35% (14) se encontram ativas no presente. Apesar da proporção anual entre marcas ativas e inativas pedidas num dado ano ser irregular é de salientar que das marcas pedidas entre 1998 e 2005 apenas em 4 anos a proporção de marcas inativas é maior que ativas (1988, 1994, 1997 e 1999).

No que diz respeito às classes de Nice os resultados são bastantes diversificados quando analisado o período de 1998 a 2016 como um todo. Isto porque as classes de Nice com mais pedidos (classes de Nice 41 e 35) apenas agregam 10% dos pedidos, cada uma. Apesar das classes de Nice com mais pedidos serem a 41 e 35, que correspondem a classes de Nice de serviços, são as classes de Nice referentes a produtos que agregam mais pedidos. Outra abordagem utilizada consistiu na agregação das classes de Nice com base na intensidade tecnológica e informacional, seguindo o estudo de Mendonça e Fontana (2011), e o resultado foi que mais de 70% dos pedidos corresponderam a indústria de baixa tecnologia (44% dos pedidos) e de serviços de alta intensidade informacional (29% dos

pedidos). De salientar que as classes de Nice 41 e 35 que agregam cerca de 20% dos pedidos situam-se nos serviços de alta intensidade informacional.

Para perceber as dinâmicas entre classes de Nice neste sector, dividimos os pedidos por classe de Nice em períodos de cinco anos (exceto o período de 1998 a 1996) e a conclusão é que existe uma mudança de tendência. Ao longo dos períodos as classes de Nice referentes a serviços têm vindo a ter mais pedidos de marcas, e no último período de cinco anos (2012 a 2016) os pedidos em classes de Nice referentes a serviços chegou mesmo a ultrapassar os pedidos em classes de Nice referentes a produtos, o impacto deste facto é que os pedidos em serviços de alta intensidade informacional também têm tido mais procura ao longo dos períodos, ultrapassando no período de 2012 a 2016 os pedidos em classes de Nice relacionadas com indústria de baixa tecnologia. Estamos assim perante uma tendência de troca de produtos por serviços.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, este teve início em 1997, ano em que foi pedida uma marca que abrangia território internacional. A partir deste ano a internacionalização ganhou força e em 2000, apesar do número de marcas pedidas ter sido reduzido, 75% destes pedidos abrangiam território internacional. Entre 2001 e 2009, o processo de internacionalização parece ter perdidos fulgor, mas a partir de 2010 todos os anos sem exceção existiram pedidos de marcas que abrangiam território internacional, tendo os anos de 2014 e 2015 tido praticamente o mesmo número de pedidos de marcas que abrangiam território nacional e internacional. Em termos territoriais 83% das marcas pedidas que abrangem território extra nacional situam-se na Europa e Ásia. De salientar ainda que o processo de internacionalização é 100% de FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, uma vez que só estes 3 clubes têm pedidos de marcas que abrangem território fora de Portugal.

Tal como acontece no processo de internacionalização também nos pedidos de marcas em geral, quase a totalidade dos pedidos pertencem a FC Porto, SL Benfica e Sporting CP, assim no último subcapítulo prático foram abordados de forma mais aprofundada estes 3 clubes tanto a nível de marcas pedidas como na comparação destes com alguns indicadores financeiros. No que diz respeito aos pedidos de marcas e uma vez que estes três clubes representam 85% do total de pedidos, as análises feitas até este subcapítulo são de certo modo aplicáveis ao mesmo. Em termos financeiros, as variáveis analisadas demonstram períodos de correlação com o número de marcas pedidas, com especial evidência na comparação dos resultados operacionais dos três clubes com o número de marcas pedidas.

É importante lembrar que a nossa análise foi limitada aos clubes de futebol participantes na Liga NOS 2016/2017, conseqüentemente só foram analisados clubes Portugueses. Nesse sentido, pode ser interessante prosseguir com estudos nesta área abordando clubes internacionais comparando os resultados destes com os resultados atingidos nesta dissertação sobre clubes Portugueses.

Bibliografia

Aaker, David (1991), *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Nova Iorque, The Free Press.

Aaker, David (1996), *Building strong brands*, Londres, Simons & Schuster UK Ltd.

Aaker, David (2007), "Innovation: brand it or lose it", *California Management Review*, 50(1), pp. 8–24.

Ambler, Tim e Chris Styles (1995), "Brand equity: Towards measures that matter", *Pan'agra working paper*, 95-902.

Bauer, Hans, Nicola Sauer e Philipp Schmitt (2005), "Customer - based brand equity in team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams", *European Journal of Marketing*, 39, pp. 496-513.

Bell, Adrien, Chris Brooks, David Matthews e Charles Sutcliffe (2011), "Over the Moon or Sick as a Parrot: The Effects of Football Results on a Club's Share Price", *Applied Economics*, 44(26), pp. 3435-3452.

Football 50 – The annual report on the most valuable football brands (2017), Brand Finance, Londres.

Bridgewater, Sue (2010), *Football brands*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Clifton, Rita e John Simmons (2003), *Brands and branding*, Londres, Profile Books Ltd.

Davis, Lee (2009), *Leveraging trademarks to capture innovation returns*, paper apresentado na Druid Summer Conference 2009 on Strategy, Innovation and Knowledge, Copenhagen.

Deloitte Football Money League (2017), Sports Business Group, Manchester.

Economides, Nicholas (1998), Trademarks, em P. Newman (Ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London, Macmillan.

Flikkema, Meindert, Ard- Pieter De Man e Carolina Castaldi (2014), "Are trademark counts a valid indicator of innovation? Results of an In-Depth Study of New Benelux Trademarks Filed by SMEs", *Industry and Innovation*, 21 (4), pp. 310-331.

Fontana, Roberto e Sandro Mendonça (2011), *Estudo sobre o contributo das marcas para o crescimento económico e para a competitividade internacional*, Lisboa, DINÂMICA-CET, INPI.

Fosfuri, Andrea, Marco Giarratana e Alessandra Luzzi (2008), "The penguin has entered the building: the commercialization of open source software products", *Organization Science*, 19(2), pp. 292–305.

Giarratana, Marcos e Salvatore Torrìsi, (2010) "Foreign entry and survival in a knowledgeintensive market: emerging economy countries international linkages, technology competences, and firm experience", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), pp. 85–104.

Gladden, James e Daniel Funk (2002), "Developing and understanding of brand associations in team sports: Empirical evidence from customers of professional sport", *Journal of Sport Management*, 16, pp. 54-81.

Gladden, James, George Milne e William Sutton (1998), "A conceptual framework for accessing brand equity in Division I college athletics", *Journal of Sports*, 12, pp. 1-19.

Greenhalgh, Christine e Mark Rogers (2010), *Innovation, intellectual property and economic growth*, Princeton, Princeton University Press.

Hill, Charles e Gareth Jones (1998), *Strategic management: An integrated approach*, Boston, Houghton Mifflin Company.

Keller, Kevin (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity", *Journal of Marketing*, 57(1), pp.1-22.

Keller, Kevin (2003), *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, Indiana, Prentice Hall.

King, Stephen (1999), WPP Group, Londres.

McClure, Daniel (1996), "Trademarks and competition: a recent history", *Law and Contemporary Problems*, 59(2), pp. 13–43.

Mendonça, Sandro (2014), "National adaptative advantages: soft innovation and marketing capabilities in periods of crisis and change", em Teixeira, Aurora, Ester Silva e Ricardo Mamede, "*Structural change, competitiveness and industrial policy: Painful lessons from European periphery*", Capítulo 7, pp. 133-150.

Mendonça, Sandro (2008), "Economia de Babel: Competição económica simbólica", *Janus-Anuário de relações exteriores*, pp. 104-105.

Mendonça, Sandro, Tiago Pereira e Manuel Godinho (2004), "Trademarks as an indicator of innovation and industrial change", *Research Policy*, 33, pp. 385-404.

Miles, Ian, Birgitte Andersen, Mark Boden, e Jeremy Howells (2000), "Service production and intellectual property", *International Journal of Technology Management*, 20(1/2), pp. 95–115.

Millot, Valentine (2009), "Trademarks as an Indicator of Product and Marketing Innovations", *OECD Science, Technology and Industry Working Paper*, 2009/06.

Morgan, Melissa e Jane Summers (2005), *Sports marketing*, Southbank, Thomson.

Mullin, Bernard (1985), "Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar", *Successful Sport Management*, pp. 101-123.

Ogilvy, David (1964), *Confessions of an Advertising Man*, Nova Iorque, Atheneum.

Porter, Michael (1985), *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Nova Iorque, Free Press.

Ramello, Giovanni (2006) "What's in a sign? Trademark law and economic theory", *Journal of Economic Surveys*, 20(4), pp. 547–565.

Ramello, Giovanni e Francesco Silva (2006), "Appropriating signs and meaning: the elusive economics of trademark", *Industrial and Corporate Change*, 15(6), pp. 937–963.

Rao, Akshay (2005), "The quality of price as a quality cue", *Journal of Marketing Research*, 42(4), pp. 401–405.

Schmalensee, Richard (1978), "Entry deterrence in the ready to-eat breakfast cereal industry", *Bell Journal of Economics*, 9(2), pp. 305–327.

Schmoch, Ulrich (2003), "Service Marks as Novel Innovation Indicator", *Research Evaluation*, 12 (2).

Semadeni, Matthew (2006), "Minding your distance: how management consulting firms use service marks to position competitively", *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 169–187.

Shaked, Avner e John Sutton (1982), "Relaxing price competition through product differentiation", *The Review of Economic Studies*, 49(1), pp. 3–13.

8. Anexos

Anexo A

Escritórios de marcas considerados no sítio TMview		
AL-Albania (GDIP)	GB-United Kingdom (UKIPO)	MY-Malaysia (MyIPO)
AP-ARIPO (ARIPO)	GE-Georgia (NIPCG)	NO-Norway (NIPO)
AT-Austria (OPA)	GR-Greece (GGE)	PE-Peru (INDECOPI)
BA-Bosnia and Herzegovina (IIP-BIH)	HR-Croatia (DZIV)	PH-Philippines (IPOPHIL)
BG-Bulgaria (BPO)	HU-Hungary (HIPO)	PL-Poland (PPO)
BR-Brazil (INPI)	IE-Ireland (IEIPO)	PT-Portugal (INPIPT)
BX-Benelux (BOIP)	IN-India (CGDPTM)	RO-Romania (OSIM)
CA-Canada (CIPO)	IS-Iceland (ELS-IPO)	RS-Serbia (IPORS)
CH-Switzerland (IGE-IPI)	IT-Italy (UIBM)	RU-Russian Federation (ROSPATENT)
CO-Colombia (SIC)	JP-Japan (JPO)	SE-Sweden (PRV)
CY-Cyprus (DRCOR)	KH-Cambodia (DIP)	SI-Slovenia (SIPO)
CZ-Czech Republic (IPOCZ)	KR-Republic of Korea (KIPO)	SK-Slovakia (SKIPO)
DE-Germany (DPMA)	LT-Lithuania (VPB)	SM-San Marino (USBM)
DK-Denmark (DKPTO)	LV-Latvia (LRPV)	TN-Tunisia (INNORPI)
EE-Estonia (EPA)	MA-Morocco (OMPIC)	TR-Turkey (TURKPATENT)
ES-Spain (OEPM)	MK-FYROM (SOIP)	US-United States (USPTO)
FI-Finland (PRH)	MT-Malta (CD-IPRD)	EM-EUIPO (EUIPO)
FR-France (INPI)	MX-Mexico (IMPI)	WO-WIPO (WIPO)

Anexo B

Clube	Palavras chaves
Boavista F.C.	Pantera
	Boavista
	SAD
	BFC
C.D Feirense	Feirense
	Clube Desportivo
	SAD
C.D. Nacional	C D Nacional
	Nacional Madeira
	Choupana
	Desportivo Nacional
	Clube Desportivo
	SAD
C.D. Tondela	Tondela
	Tondela
	Clube Desportivo
	SAD
C.S Marítimo	Club sport
	Marítimo
	SAD
	CS Maritimo
F.C. Arouca	Arouca
	Futebol Clube
	SAD
F.C. Paços de Ferreira	Paços
	Futebol Clube Paços Ferreira
	Paços
	FCPF
	Futebol Clube
	SAD
F.C. Porto	Dragões
	Futebol Clube do Porto
	Portocomercial
	Portoseguro
	FCPorto
	Euroantas
	Portoestádio
	FC Porto Multimédia
	Dragon Tour

	PortoMultimédia
	Futebol Clube
	SAD
	FCP
G.D. Chaves	Desportivo Chaves
	Grupo Desportivo Chaves
	Grupo Chaves
	GDC
	Chaves
	SAD
G.D. Estoril Praia	Praia
	Estoril
	SAD
	Grupo desportivo
	GDEP
Moreirense F.C.	Moreirense
	Moreirense
	Conegos
	Futebol Clube
	SAD
Os Belenenses	Belem
	Belenenses
	SAD
Rio Ave F.C.	Futebol clube
	Rio Ave
	RAFC
	Ave
	SAD
S.C. Braga	Sporting
	Guerreiros
	Sporting Braga
	SAD
	SCB
S.L. Benfica	BTV
	Sport Lisboa e Benfica
	Sport Lisboa e Benfica SAD
	Fundação Benfica
	Benfica Seguros
	Red Pass
	Cosme Damião
	Red Pack
	Red Partner
	Benfica Telecom
	SLB
	Red Power

	Red Star
	BFM
	Benfiquito
	Red Winner
	Red Emotion
	Praça dos Heróis
	Red Gift
	Red Photo
	Red Kit
	Mulheres Benfiquistas
	Glorioso
	Mística
	Red Café
	Benfica Estádio
	Parque do Benfica
	Clínica do SLB
	SAD
Sporting C.P.	Fundação Sporting
	Sporting
	Sporting Clube de Portugal
	Sporting Património
	Sporting.com
	Sporting Seguros
	Sporting Multimédia
	Sporting Comunicação
	Reciclado
	Verdiblanc
	Constacruz
	Lote Dourado
	Alvalade
	Sociedade Promotora Imobiliária
	Soc. Prom. Imobiliária
	SAD
Sporting	
Vitória F.C.	Setubal
	Vitória
	Futebol Clube
	SAD
Vitória S.C.	Guimarães
	Vitória
	Guimarães
	SAD
	Sport Clube

Anexo C

Classes de Nice	Produtos
1	Produtos químicos para a indústria, ciência e fotografia, agricultura ou silvicultura; resinas artificiais, matérias plásticas em bruto; adubos orgânicos; composições extintoras; preparações para têmpera e soldadura de metais; conservantes químicos de alimentos; substâncias tanantes; adesivos para a indústria.
2	Tintas, vernizes, lacas; preservativos contra a ferrugem e contra a deterioração da madeira; matérias tintoriais; mordentes; resinas naturais no estado bruto; metais em folhas e em pó para pintores, decoradores, impressores e artistas.
3	Preparações para branquear e outras substâncias para a lavagem; preparações para limpar, polir, desengordurar e raspar; sabões; perfumaria, óleos essenciais, cosméticos, loções para os cabelos, dentífricos.
4	Óleos e gorduras industriais; lubrificantes; produtos para absorver, regar e ligar; combustíveis (incluindo a gasolina para motores) e matérias de iluminação; velas, mechas para a iluminação.
5	Produtos farmacêuticos, veterinários e outros de uso medicinal; produtos higiénicos para a medicina; alimentos e substâncias dietéticas de uso medicinal ou veterinário, alimentos para bebés; suplementos alimentares para humanos e animais; emplastos, material para pensos; matérias para chumbar os dentes e para impressões dentárias; desinfetantes; produtos para a destruição de animais nocivos; fungicidas, herbicidas.
6	Metais comuns e suas ligas; materiais de construção metálicos; construções metálicas transportáveis; materiais metálicos para as vias-férreas; cabos e fios metálicos não elétricos; serralharia e quinquilharia metálica; tubos metálicos; cofres-fortes; produtos metálicos não incluídos noutras classes; minerais.
7	Máquinas, máquinas-ferramentas e motores (com exceção dos motores para veículos terrestres); uniões e correias de transmissão (com exceção das transmissões para veículos terrestres); instrumentos agrícolas sem serem os acionados manualmente; chocadeiras para ovos; máquinas de venda automática.
8	Ferramentas e instrumentos manuais acionados por força muscular, cutelaria e armas brancas; lâminas.
9	Instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, óticos, de pesagem, de medida, de sinalização, de controlo (inspeção), de socorro (salvamento) e de ensino; aparelhos e instrumentos para a condução, distribuição, transformação, acumulação, regulação ou controlo da corrente elétrica; aparelhos para o registo, a transmissão, a reprodução do som ou de imagens; suportes de registo magnético, discos acústicos; CDs, DVDs e outros meios de registo digital; mecanismos para aparelhos de pré-pagamento; caixas registadoras, máquinas de calcular, equipamento para processamento de dados; computadores; programas de computador (software); dispositivos de extinção de fogo.
10	Aparelhos e instrumentos cirúrgicos, médicos, dentários e veterinários, membros, olhos e dentes artificiais; artigos ortopédicos; material de sutura.
11	Aparelhos de iluminação, de aquecimento, de produção de vapor, de cozedura, de refrigeração, de secagem, de ventilação, de distribuição de água e instalações sanitárias.

12	Veículos; aparelhos de locomoção por terra, por ar ou por água.
13	Armas de fogo; munições e projéteis, explosivos; fogos de artifício.
14	Metais preciosos e suas ligas e produtos nestas matérias ou revestidos, não incluídos noutras classes; joalheria, bijutaria, pedras preciosas; relojoaria e instrumentos cronométricos.
15	Instrumentos musicais.
16	Papel, cartão e produtos nestas matérias, não incluídos noutras classes; produtos de impressão; artigos para encadernação; fotografias; papelaria; adesivos (matérias colantes) para papelaria ou para uso doméstico; material para artistas; pincéis; máquinas de escrever e artigos de escritório (com exceção de móveis); material de instrução ou de ensino (com exceção de aparelhos); matérias plásticas para embalagem (não incluídas noutras classes); caracteres de impressão; clichés.
17	Borracha, guta-percha, goma, amianto, mica e produtos nestas matérias não incluídos noutras classes; produtos em matérias plásticas semiacabadas para uso na indústria; matérias para calafetar, vedar e isolar; tubos flexíveis não metálicos.
18	Couro e imitações do couro, produtos nestas matérias não incluídos noutras classes; peles de animais; malas e maletas de viagem; chapéus de chuva e chapéus de sol; bengalas; chicotes e selaria.
19	Materiais de construção não metálicos; tubos rígidos não metálicos para a construção; asfalto, pez e betume; construções transportáveis não metálicas; monumentos não metálicos.
20	Mobiliário, vidros (espelhos), molduras; produtos, não incluídos noutras classes, em madeira, cortiça, cana, junco, vime, chifre, osso, marfim, baleia, tartaruga, âmbar, madrepérola, espuma do mar e sucedâneos de todas estas matérias ou em matérias plásticas.
21	Utensílios e recipientes para uso doméstico e na cozinha; pentes e esponjas; escovas (com exceção de pincéis); materiais para o fabrico de escovas; material de limpeza; palha-de-aço; vidro em bruto ou semiacabado (com exceção do vidro de construção); vidraria, porcelana e faiança não incluídas noutras classes.
22	Cordas, cordéis, redes, tendas, toldos, velas, sacos (não incluídos noutras classes); matérias para enchimento (com exceção de borracha e de matérias plásticas); matérias têxteis fibrosas brutas.
23	Fios para uso têxtil.
24	Tecidos e produtos têxteis não incluídos noutras classes; coberturas de cama e coberturas de mesa.
25	Vestuário; calçado; chapelaria
26	Rendas e bordados, fitas e laços; botões, colchetes e ilhós; alfinetes e agulhas; flores artificiais.

27	Tapetes, capachos, esteiras, linóleos e outros artigos de revestimento de soalhos; tapeçarias murais não em matérias têxteis.
28	Jogos e brinquedos; artigos de ginástica e de desporto não incluídos noutras classes; decorações para árvores de natal.
29	Carne, peixe, aves e caça; extratos de carne; frutos e legumes em conserva, secos e cozidos; geleias, doces, compotas; ovos; leite e laticínios; óleos e gorduras comestíveis.
30	Café, chá, cacau, açúcar e sucedâneos do café; arroz; tapioca e sagu; farinhas e preparações feitas de cereais; pão, pasteleria e confeitaria; gelados comestíveis; açúcar, mel e xarope de melaço; levedura e fermento em pó; sal; mostarda, vinagre, molhos (condimentos); especiarias; gelo para refrescar.
31	Grãos e produtos agrícolas, hortícolas, e florestais não incluídos noutras classes; animais vivos; frutos e legumes frescos; sementes; plantas e flores naturais; alimentos para animais, malte.
32	Cervejas; águas minerais e gasosas e outras bebidas não alcoólicas, bebidas de fruta e sumos de fruta; xaropes e outras preparações para bebidas.
33	Bebidas alcoólicas (com exceção das cervejas).
34	Tabaco; artigos para fumadores; fósforos.
	Serviços
35	Publicidade; gestão de negócios comerciais; administração comercial; trabalhos de escritório.
36	Seguros; negócios financeiros; negócios monetários; negócios imobiliários.
37	Construção; reparação; serviços de instalação
38	Telecomunicações.
39	Transporte; embalagem e entreposto de mercadorias; organização de viagens.
40	Tratamento de materiais.

41	Educação; formação; divertimento; atividades desportivas e culturais.
42	Serviços científicos e tecnológicos bem como serviços de pesquisas e de conceção a eles referentes; serviços de análises e de pesquisas industriais; conceção e desenvolvimento de computadores e de programas de computadores.
43	Serviços de restauração (alimentação); alojamento temporário.
44	Serviços médicos, serviços veterinários, cuidados de higiene e de beleza para seres humanos e animais; serviços de agricultura; horticultura e silvicultura.
45	Serviços jurídicos; serviços de segurança para a proteção dos bens e dos indivíduos; serviços pessoais e sociais prestados por terceiros destinados a satisfazer as necessidades dos indivíduos.