INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Inovação aberta no Negócio do Futebol

Miguel Baptista dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira,
Professor Associado com Agregação,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Inovação aberta no Negócio do Futebol

Miguel Baptista dos Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira,
Professor Associado com Agregação,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

“Football is no longer just a sport, it is a complex global business that thrives on innovation, technology, and brand engagement.”

(Chadwick, S., 2015)

Agradecimentos

A presente dissertação é muito mais que uma conquista na minha vida académica, mas também um ponto de viragem naquilo que será a minha carreira a partir deste momento. Muitas pessoas passaram por esta fase na minha vida, tendo um papel importantíssimo naquilo que tem sido a minha evolução enquanto pessoa, estudante e profissional.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, professor doutor Leandro F. Pereira, e ao coorientador, professor doutor Rui Vinhas da Silva, muito obrigado por todo o apoio, disponibilidade, orientação e transmissão de conhecimentos em todo o projeto de tese.

Agradeço, ainda, a todos os Líderes de Clubes que abriram as portas dos mesmos para que pudesse estudar e entrevistar os mesmos, de modo a retirar as informações e dados que fizeram possível esta dissertação. O meu muito obrigado.

Aos meus colegas de percurso académico, o meu muito obrigado, em especial à Patrícia e à Vera, que muito me apoiaram e ajudaram a ser melhor, com o seu foco na perfeição, entrega e convicção.

Não posso deixar de agradecer também a todos os meus amigos pela presença e apoio nos períodos mais difíceis e desafiantes, em especial neste último ano em que pude crescer convosco, obrigado por tornarem este caminho tão especial.

À minha querida namorada Adriana, estrutura e base de tudo, quem me ativa nos ventos calmos e quem me acalma nas tempestades. Tens sido a melhor conquista, mas também o melhor apoio que poderia desejar, obrigado por acreditares em mim até mais que eu próprio. Não só apoio emocional e afetivo, mas apoio concreto e direto nestes momentos de luta e busca pela meta. Obrigado pela motivação contínua e por me incentivares a ser melhor todos os dias. Obrigado por estares sempre comigo.

Por último, aos que me ajudam a crescer, me formaram e continuam a formar na vida, à minha família, agradecer o apoio e formação aos meus pais Teresa e Carlos, ao meu irmão João pelo constante acompanhamento e aos meus avós Dínis e Lucília e aos meus avós que olham por mim lá de cima, Joaquim e Ídilia, pelo apoio contínuo e constante, não apenas durante a realização desta dissertação, mas durante os vários anos de aprofundamento académico. A melhor nota vem do orgulho que sinto em partilhar convosco este percurso e ver que estão também orgulhosos de mim neste processo.

A todos, o meu muito obrigado.

Resumo

O futebol enquanto negócio encontra-se numa fase de transformação, onde a inovação aberta assume um papel cada vez mais relevante na gestão e sustentabilidade dos clubes. A crescente complexidade do negócio exige novas formas de cooperação, integração tecnológica e partilha de conhecimento entre as várias entidades. Esta dissertação tem como objetivo analisar o modo como os clubes portugueses integram práticas de inovação aberta na sua gestão e de que forma estas influenciam a eficiência, a sustentabilidade financeira e o envolvimento dos *stakeholders* e *shareholders* no processo. Para tal, foi realizada uma investigação qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas aplicadas a oito clubes de diferentes dimensões competitivas: Sporting CP, SL Benfica, FC Alverca, GD Estoril Praia, CD Santa Clara, Casa Pia AC, CF Estrela da Amadora e UD Santarém. Os resultados, de forma geral, revelam que a inovação aberta é aplicada de forma pontual e informal, refletindo uma cultura ainda marcada pelo presencialismo decisional e por estruturas hierárquicas rígidas. Nos clubes de maior dimensão, as práticas de inovação ocorrem de modo controlado, visando sobretudo à proteção da informação e à otimização da experiência do adepto, enquanto nos clubes de média e pequena dimensão, destacam-se as parcerias com universidades e *startups*, que potenciam a criatividade e compensam a escassez de recursos.Em suma, os resultados demonstram que a inovação aberta é essencial para a modernização e sustentabilidade do futebol português, mas ainda necessita de institucionalização, de uma cultura de partilha e de estruturas de governação que promovam a cocriação de valor.

Palavras-chave

Inovação aberta; Gestão do desporto; Futebol profissional; Modelos de negócio; Sustentabilidade organizacional; Colaboração interorganizacional; Inovação tecnológica; Gestão estratégica.

Classificação JEL

L83 - Desportos; Recreação; Turismo

M21 - Empreendedorismo e Gestão de Inovação Empresarial

Abstract

Football as a business is currently undergoing a phase of transformation, in which open innovation is increasingly relevant to the management and sustainability of clubs. The industry's growing complexity requires new forms of cooperation, technological integration, and knowledge sharing among diverse stakeholders. This dissertation aims to analyze how portuguese football clubs integrate open innovation practices into their management structures and how these practices influence efficiency, financial sustainability, and stakeholder and shareholder engagement in the process. To achieve this, a qualitative research approach was adopted, based on semi-structured interviews analysing eight clubs of different competitive levels: Sporting CP, SL Benfica, FC Alverca, GD Estoril Praia, CD Santa Clara, Casa Pia AC, CF Estrela da Amadora, and UD Santarém. Overall, the results reveal that open innovation is applied sporadically and informally, reflecting a culture still marked by decision-making presencialism and rigid hierarchical structures. Regarding the bigger clubs, innovation practices occur in a controlled manner, mainly focused on information protection and enhancing the fan experience. In contrast, in medium and smaller clubs, partnerships with universities and startups stand out as mechanisms that foster creativity and compensate for limited resources. In conclusion, the findings demonstrate that open innovation is essential to modernizing and sustaining portuguese football. However, it still requires institutionalization, a culture of knowledge sharing, and governance structures that promote co-creation of value across the industry.

Keywords

Open innovation; Sports management; Professional football; Business models; Organizational sustainability; Interorganizational collaboration; Technological innovation; Strategic management.

JEL Classification

L83 – Sports; Recreation; Tourism;

M21 – Business Economics and Innovation Management.

Índice

Agradecimentos i
Resumo iii
Palavras-chave iii
Classificação JEL iii
Abstract v
Keywords v
JEL Classification v
Índice de Tabelas ix
Índice de Figuras ix
Índice de Acrónimos e Abreviaturas xi
1. Introdução 1
2. Revisão de Literatura: A Inovação Aberta no Negócio do Futebol 3
2.1. O Conceito de Inovação Aberta 3
2.2. O Futebol como Negócio Global 3
2.3. Tecnologias e sua implementação no Negócio do Futebol 4
2.4. Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Futebol 5
2.5. Empreendedorismo e Modelos de Negócio no Futebol 5
2.6. Barreiras e Desafios da Inovação Aberta no Futebol 8
2.7. O Futuro do Futebol e o Papel da Inovação Aberta 9
3. Metodologia de Investigação 11
4. Resultados / Findings 15
4.1 Caracterização da Amostra 15
4.2 Analysis of Open Questions – Case Study 16
4.2.1 Open Innovation in the Club Context 16
4.2.2 Strategy and Implementation 20
4.2.3. Financial Sustainability and Business Models 23
4.2.4. Fan Involvement 24
4.2.5. Challenges 28
4.2.6. Future Vision 29
5. Discussão 31
6. Conclusão 35
Bibliografia 39
Anexo 1 – Guião de Entrevistas 43

Índice de Tabelas

Table 1 - Artigos mais relevantes para estudo da inovação aberta no negócio do futebol..... 9
Table 2 - Amostragem 12
Table 3 - Principais temas, questões e objetivos de investigação 13
Table 4 - Word Frequency list, top-20..... 16
Table 5 - Word frequency by club and classified by most used word order..... 19

Índice de Figuras

Figure 1 - Professional status of each club. 15
Figure 2 - Years of experience on the Group of the Directors. 15
Figure 3 - Type of incorporation of the Open Innovation. 20
Figure 4 - Radar map of the top-5 word frequency list used in this chapter. 21
Figure 5 - Partner Selection criteria. 22
Figure 6 - Financial Sustainability Impact on each club. 23
Figure 7 - Fan involvement in innovation process. 24
Figure 8 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for Casa Pia AC. 26
Figure 9 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for CD Santa Clara. 26
Figure 10 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for CF Estrela Amadora. 26
Figure 11 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for FC Alverca. 26
Figure 12 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for GD Estoril Praia. 27
Figure 13 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for SL Benfica. 27
Figure 14 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for Sporting CP. 27
Figure 15 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for União Santarém. 27
Figure 16 - Factors that difficult the implementation of Open Innovation. 28
Figure 17 - Most promising areas for growth with the implementation of open innovation. 29

Índice de Acrónimos e Abreviaturas

AC – Atlético Clube

AI – Artificial Intelligence

CD – Clube Desportivo

CF – Clube de Futebol

CP – Clube de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

FC – Futebol Clube

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

GD – Grupo Desportivo

IA – Inteligência Artificial

OI – Open Innovation

OLA – Oficial de Ligação aos Adeptos

PI – Problema de Investigação

QI – Questão de Investigação

SL – Sport Lisboa

SLB – Sport Lisboa e Benfica

SCP – Sporting Clube de Portugal

UD – União Desportiva

UN – United Nations

VAR – Video Assistant Referee

1. Introdução

O Futebol é considerado o desporto rei e o mais praticado a nível mundial, sendo caracterizado pela FIFA um desporto coletivo jogado entre duas equipas de onze jogadores cada, que procuram introduzir uma bola na baliza adversária, sem utilizar as mãos ou os braços, exceto o guarda-redes (FIFA, 2022). Por outro lado, o desporto é também um fenómeno social global que combina elementos de cultura, identidade, economia e política e cuja prática transcende o simples jogo, tornando-se parte integrante da vida moderna (Giulianotti, 1999).

No entanto, o futebol, enquanto fenómeno desportivo global, atravessa uma fase de profundas transformações, não só no que diz respeito ao desempenho e à competição dentro do campo, mas também nas áreas da liderança, gestão de recursos, interação com os adeptos e implementação de novas tecnologias devido a forças como a globalização, a digitalização e a crescente profissionalização do setor (Andrews, 2019). Este desporto, que é um dos maiores negócios do mundo, enfrenta desafios contínuos devido à crescente profissionalização, à globalização e à forte concorrência no mercado (Andreff & Szymanski, 2006; Homburg, 2008). Para se manterem no topo e competitivos, os clubes de futebol têm sido forçados a adotar novas estratégias de gestão e inovação que permitam não só melhorar o desempenho desportivo, mas também explorar novas fontes de receita e fortalecer o vínculo com os adeptos (Chadwick & Hoye, 2012; Conrad, 2017). Nesse sentido, a inovação aberta surge como um conceito cada vez mais aplicado no futebol, pois permite aos clubes integrar conhecimentos externos e colaborar com diferentes *stakeholders* para o desenvolvimento de soluções inovadoras (Chesbrough, 2007; Huizingh, 2011).

A inovação aberta é um modelo de inovação que defende a utilização combinada de conhecimentos internos e externos para acelerar o desenvolvimento de novas ideias, produtos ou processos (Chesbrough, 2003). Este conceito contrasta com a inovação fechada, ao reconhecer que as organizações podem beneficiar ao colaborarem com parceiros externos, como universidades, empresas, startups, entre outros, partilhando recursos, informação e competências para gerar valor mútuo e reforçar a competitividade no mercado.

Esta dissertação procura aplicar o conceito de inovação aberta, introduzido por Chesbrough (2006), ao contexto do negócio do futebol, analisando como as organizações podem criar e desenvolver ideias não apenas dentro dos seus limites, mas também por meio de colaborações externas. Isso envolve a participação de outras entidades, como startups, universidades e até mesmo os próprios adeptos e fãs (Knaus & Merkle, 2020; González-Serrano et al., 2020). No futebol, a adoção de inovação aberta pode trazer benefícios significativos, especialmente no que se refere à incorporação de tecnologias emergentes e inovadoras, como inteligência artificial, big data e redes

sociais, para otimizar o desempenho dos jogadores, melhorar a experiência dos adeptos e ampliar a presença global dos clubes (Gassmann et al., 2010; Ratten, 2010).

Apesar do crescente interesse pela inovação aberta na indústria do futebol, existe uma lacuna significativa na literatura em relação à análise aprofundada da implementação prática desta abordagem no contexto dos clubes de futebol (Wemmer & Koenigstorfer, 2015; Franck, 2010). A maioria dos estudos foca-se em grandes equipas e ligas, destacando o topo da pirâmide do mercado futebolístico e desportivo, deixando de lado clubes de menor dimensão, que frequentemente enfrentam maiores dificuldades na adoção de práticas de inovação aberta devido a restrições financeiras e estruturais (Silva & Dacorso, 2013). Adicionalmente, a integração de novas tecnologias e práticas inovadoras enfrenta resistência à mudança devido à tradição e à forte cultura associada ao futebol, o que pode constituir um obstáculo à implementação eficaz dessas estratégias (Desbordes, 2001; Foer, 2010).

A pesquisa proposta visa abordar este espaço de análise, explorando como a inovação aberta pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica para os clubes de futebol, independentemente da sua dimensão (Chesbrough et al., 2006; Nauright & Pomfret, 2017). O problema de investigação central é entender como a adoção de práticas de inovação aberta pode melhorar a competitividade dos clubes, contribuir para a sustentabilidade financeira e, ao mesmo tempo, preservar a ligação com os adeptos e a identidade cultural dos clubes (Fieldsend, 2017; Szymanski, 2018).

Este estudo tem como objetivo enriquecer a literatura existente, analisando e propondo práticas que permitam aos clubes de futebol incorporar a inovação aberta na sua gestão de forma a responder às exigências de um mercado global em constante evolução. Para tal, serão analisados a colaboração entre clubes e parceiros externos, a utilização de tecnologias inovadoras, a gestão financeira e o impacto destas práticas na experiência dos adeptos (Gerke, 2016; Slowinski & Sagal, 2010). A partir desta análise, pretende-se identificar os fatores mais eficazes na implementação de inovação aberta e como os clubes podem integrar estas práticas nas suas operações diárias. Assim, esta dissertação procura fornecer uma visão abrangente sobre o impacto da inovação aberta no futebol enquanto negócio, abordando tanto o desempenho desportivo quanto a gestão e sustentabilidade dos clubes (González-Serrano et al., 2020; Kaufman, 2017).

2. Revisão de Literatura: A Inovação Aberta no Negócio do Futebol

2.1. O Conceito de Inovação Aberta

O conceito de inovação aberta, amplamente explorado por Chesbrough (2007), redefine o modo como as organizações abordam o desenvolvimento de produtos e serviços, em que, em vez de dependerem exclusivamente de recursos internos, as empresas podem agora integrar conhecimento externo, colaborando com outros agentes para criar valor. Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) destacam que esta abordagem está particularmente adaptada às indústrias dinâmicas e interdependentes, como o desporto e, em especial, o futebol.

A adoção da inovação aberta permite às organizações desportivas integrarem ideias provenientes de adeptos, *startups* tecnológicas, universidades e outras entidades, gerando soluções que atendem às crescentes demandas do mercado global. Huizingh (2011) aponta que, apesar dos benefícios, a implementação eficaz deste modelo requer a gestão equilibrada entre abertura e proteção de propriedade intelectual, um desafio especialmente relevante para a indústria do futebol.

2.2. O Futebol como Negócio Global

A globalização do futebol transformou-o num dos setores económicos mais lucrativos e competitivos do mundo (Goldblatt, 2008). Os clubes ditos grandes ou de elite atuam não apenas como equipas desportivas, mas também como marcas globais, enfrentando desafios complexos relacionados à inovação e à gestão de recursos (Storm & Nielsen, 2012). Estes desafios tornam a inovação aberta uma estratégia vital para manter a relevância no mercado. Segundo Fieldsend (2017), o futebol europeu em particular é um caso paradigmático da interseção entre tradição e inovação. As ligas europeias têm adotado modelos de colaboração e parcerias estratégicas para integrar novas tecnologias, otimizar a gestão e expandir audiências globais. Este fenómeno também está alinhado com os princípios da "*coopetition*" (*competition + cooperation*), onde clubes rivais colaboram em áreas não-competitivas para obter benefícios comuns (Robert, Marques & Roy, 2009).

2.2.1. Gestão Financeira e Inovação no Futebol

No artigo *Soft budget constraints in professional football*, Storm e Nielsen (2012) examinam os desafios económicos enfrentados pelos clubes de futebol, destacando como a gestão financeira frequentemente lida com orçamentos flexíveis ou ajustáveis, conhecidos como *soft budget constraints*. Estes desafios são exacerbados pela pressão para obter resultados desportivos imediatos, levando muitos clubes a assumir riscos financeiros insustentáveis. O artigo sugere que práticas de

inovação aberta podem ser uma solução para melhorar a sustentabilidade financeira, através da diversificação de receitas e do maior envolvimento de *stakeholders* externos, como adeptos e patrocinadores. A inovação aberta pode incluir o uso de tecnologias digitais para otimizar a arrecadação de fundos e promover modelos colaborativos de financiamento, como o *crowdfunding*.

2.2.2. Economia e Globalização no Desporto

Andreff e Szymanski (2006), em *Handbook on the Economics of Sport*, apresentam uma análise abrangente sobre a economia do desporto, com ênfase nas mudanças provocadas pela globalização no futebol. O livro aborda como a anternacionalização de clubes e ligas transformou o futebol num negócio global, gerando novas oportunidades e desafios. Por exemplo, o crescimento dos mercados asiáticos e norte-americanos como consumidores de futebol europeu é reflexo dessa globalização. Além disso, os autores destacam o papel da inovação tecnológica na ampliação da audiência global, incluindo transmissões em direto e plataformas de *streaming*. A obra explora ainda o impacto da globalização no equilíbrio competitivo, com clubes financeiramente mais robustos a consolidarem o seu domínio no cenário internacional.

2.3. Tecnologias e sua implementação no Negócio do Futebol

A integração de tecnologias emergentes é uma dimensão essencial da inovação aberta no futebol. Segundo McAfee e Brynjolfsson (2017), tecnologias como *big data*, intelígência artificial e *blockchain* têm o potencial de transformar a indústria desportiva. No futebol, estas ferramentas permitem uma análise aprofundada de desempenho, otimização de recursos e engajamento personalizado com os adeptos.

Parganas, Anagnostopoulos e Chadwick (2015) destacam o papel das redes sociais como plataformas de inovação aberta. Estas permitem aos clubes interagir diretamente com os adeptos, promovendo a cocriação de conteúdos e experiências. Adicionalmente, a utilização de *big data* para a identificação de talentos e análise de jogos tornou-se uma prática comum, conforme relatado por Davenport e Harris (2007).

2.3.1 *Big Data* como Diferencial Competitivo

Grandes volumes de dados estruturados, semiestruturados e não estruturados que são gerados em alta velocidade, em diferentes formatos e de diversas fontes. Esses dados são difíceis de processar utilizando métodos tradicionais devido à sua complexidade e escala. O conceito de *Big Data* é geralmente descrito por meio de cinco dimensões, conhecidas como os *"3 Vs"* por Laney, D. (2001): Volume: Refere-se à quantidade massiva de dados gerados diariamente por sensores, redes sociais, transações, dispositivos *IoT* (*Internet of Things* ou, em Português, Internet das Coisas), entre outros;

Velocidade: Diz respeito à rapidez com que os dados são gerados e precisam ser processados para gerar insights em tempo real; Variedade: Representa os diferentes formatos de dados, como textos, imagens, vídeos, áudios, logs e dados estruturados em bancos de dados.

No livro *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Davenport e Harris (2007) destacam o papel crucial de *big data* e *analytics* na construção de vantagens competitivas em diversas indústrias, incluindo o futebol. O livro argumenta que as organizações que dominam o uso estratégico de dados conseguem superar seus concorrentes ao tomar decisões baseadas em insights robustos. No contexto dos clubes de futebol em termos técnicos e desportivos, estes podem utilizar dados para otimizar o desempenho de atletas, planear táticas e até melhorar a experiência dos torcedores. A análise preditiva, por exemplo, permite antecipar lesões ou ajustar estratégias em tempo real com base em métricas de desempenho. Esse uso de *analytics* no desporto transforma não apenas o jogo em si, mas também como clubes gerem as operações, contratações e relação com os fãs e adeptos.

Um exemplo recente é o uso de *blockchain* para a emissão de *fan tokens*, uma ferramenta que não só aumenta o engajamento como também gera receitas adicionais (Socios.com, 2021). Esta abordagem demonstra como o futebol pode explorar tecnologias emergentes para integrar adeptos no processo de decisão.

2.4. Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Futebol

A sustentabilidade é outro eixo central na inovação aberta no futebol, que, segundo González-Serrano, Añó Sanz e González-García (2020), as práticas sustentáveis têm vindo a ganhar relevância e impacto, tendo os clubes e organizações desportivas iniciado a adotar soluções inovadoras para reduzir o impacto ambiental.

2.4.1. Organizações que tutelam o futebol

A UEFA, por exemplo, promove iniciativas sustentáveis em grandes eventos, como a utilização de energia renovável e a redução de resíduos (*UEFA Sustainability Report*, 2022). Estas iniciativas são frequentemente desenvolvidas em colaboração com startups e instituições académicas, exemplificando o modelo de inovação aberta aplicado à sustentabilidade.

2.5. Empreendedorismo e Modelos de Negócio no Futebol

O empreendedorismo baseado no desporto é um campo emergente que reforça a ligação entre inovação e competitividade. Ratten (2011) sugere que a indústria do desporto é um terreno fértil para iniciativas empreendedoras, dado o seu apelo emocional e vasto mercado global.

Exemplos incluem *startups* focadas em tecnologias de fitness, plataformas de *streaming* personalizadas e sistemas de gestão para clubes de pequena e média dimensão (Tjønndal, 2016). Além

disso, as grandes academias de formação de jogadores têm incorporado inovações tecnológicas, como dispositivos de rastreamento de performance e simulações de realidade virtual (Andreff & Szymanski, 2020).

2.5.1 Modelos de Negócio Inovadores e Aplicabilidade ao Futebol

Miller, McAdam e McAdam (2014), no artigo *The changing university business model: A stakeholder perspective*, exploram como os novos modelos de negócios, baseados em inovação aberta, podem ser aplicados em diversos setores, incluindo o desporto. Embora o foco principal do artigo seja o modelo de negócios das universidades, os princípios de inovação aberta discutidos são altamente aplicáveis ao futebol. O artigo destaca a importância de envolver múltiplos *stakeholders*, como investidores, fãs, patrocinadores e atletas, no desenvolvimento de novos modelos de negócio. No contexto do futebol, isso pode incluir a colaboração entre clubes, *startups* tecnológicas e outras partes interessadas para criar soluções inovadoras que atendam às necessidades do mercado e melhorem a experiência dos fãs e adeptos. A inovação aberta permite que o futebol se beneficie de novas ideias e tecnologias, contribuindo para a diversificação de receitas e para a modernização do setor.

2.5.2 Desafios e Resistências ao Empreendedorismo e Inovação no Futebol

O futebol, como negócio global, está a passar por uma transformação profunda e acelerada, com a introdução de novos modelos de negócio, *startups* e a constante evolução das tecnologias. Apesar dos avanços que as entradas no mercado de soluções novas e a implementação do modelo de Inovação Aberta podem trazer para a sustentabilidade e crescimento do desporto, a transição para estes novos paradigmas tem gerado desafios significativos, especialmente para os clubes e para os adeptos que defendem o futebol mais tradicional.

2.5.2.1. A Comercialização Excessiva do Futebol e potencial Perda da Identidade Cultural e Local

A crescente comercialização do futebol, que visa maximizar lucros através de novas fontes de receita, incluindo parcerias com *startups* e o uso de tecnologias emergentes, tem suscitado várias preocupações. As principais críticas relacionadas com este processo estão na perda de identidade dos clubes, na mercantilização em excesso da experiência do adepto e na transferência de eventos desportivos nacionais para um país diferente, por exemplo, a final da Supertaça Espanhola ser realizada atualmente na Arábia Saudita. A intervenção crescente de investidores globais no futebol e a transformação dos clubes em "marcas" transnacionais têm levado a uma desconexão com as comunidades locais. A identidade de clubes históricos, enraizados nas suas cidades, pode ser diluída à medida que os interesses financeiros se sobrepõem aos valores tradicionais. Segundo Andreff e Szymanski (2006), a globalização tem transformado os clubes em negócios com objetivos comerciais primários, muitas vezes à custa da sua conexão com os adeptos e da sua cultura local.

A introdução de novas tecnologias, como plataformas de *streaming*, e as constantes mudanças nos preços dos bilhetes e mercadorias têm transformado o adepto de futebol em consumidor. A experiência de assistir a uma partida de futebol está cada vez mais condicionada pela acessibilidade financeira, como apontam Miller, McAdam e McAdam (2014), que alertam para os impactos da comercialização em diversos sectores, incluindo o desporto. Este processo de mercantilização pode afastar adeptos das camadas sociais mais baixas, tornando a experiência de assistir ao jogo mais elitista e menos acessível.

2.5.2.2. A Transferência de Eventos Desportivos Nacionais para Países Diferentes: O Caso da Final da Supertaça Espanhola na Arábia Saudita

A mudança de locais de eventos desportivos, como a Supertaça Espanhola, de países de origem para nações com maior capacidade financeira ou interesse em aumentar a sua influência global, tem sido motivada principalmente por fatores económicos, políticos e sociais.

A motivação económica é uma das principais razões por trás da transferência de eventos desportivos para novos países. Chadwick e Hoye (2012) sugerem que a globalização tem aumentado a necessidade de explorar novos mercados, especialmente em países com maior poder financeiro, como a Arábia Saudita, que oferece grandes incentivos financeiros para a realização de eventos desportivos. Este modelo de internacionalização permite que as federações desportivas e as organizações envolvidas possam obter substanciais lucros através de direitos de transmissão, patrocínios e turismo. No caso da Supertaça Espanhola, a mudança para a Arábia Saudita foi acompanhada por um contrato financeiro de 120 milhões de euros durante um período de 6 anos, uma quantia significativamente maior do que as receitas que a competição geraria na Espanha (Esteban, 2020). O país, com uma economia emergente e grandes fundos para investimentos, viu no futebol uma oportunidade para diversificar a sua economia, além de promover a sua imagem global, alinhando-se com o seu projeto de modernização e visibilidade internacional.

Outra motivação para a transferência de eventos desportivos para países fora do seu território habitual é o uso do desporto como ferramenta de diplomacia. Coakley (2014) argumenta que, ao sediar eventos desportivos globais, os países podem aumentar o seu perfil internacional, promover uma imagem mais positiva e fortalecer laços diplomáticos. A Arábia Saudita, por exemplo, tem utilizado a realização de eventos desportivos de grande visibilidade como uma maneira de suavizar a sua imagem internacional e fortalecer a sua posição geopolítica.

A realização da Supertaça Espanhola, assim como outros eventos desportivos internacionais, oferece uma plataforma para o país melhorar as suas relações com a Europa e outras nações. Este fenômeno é uma forma de *soft power*, em que o desporto atua como um veículo para uma estratégia de influência. Ao receber uma competição tradicionalmente realizada na Espanha, a Arábia Saudita

posiciona-se como um centro internacional de desporto, integrando-se num círculo global de países que utilizam o futebol como ferramenta de construção de poder (Nauright & Pomfret, 2017).

A transferência de eventos para novos mercados pode aumentar a visibilidade global do desporto; no entanto, esta mudança pode resultar em uma desconexão com os adeptos locais. Morrow (2013) argumenta que, ao realizar competições de grande escala em países distantes, os clubes podem perder a proximidade com a base de adeptos local, cujos interesses e valores podem ser ignorados em favor de receitas maiores. No caso da Supertaça Espanhola, a mudança de sede para a Arábia Saudita gerou descontentamento em parte dos adeptos que sentem que o evento deixou de ser uma festa do futebol espanhol para se tornar uma atividade puramente comercial.

2.5.2.3 O Papel dos Clubes Tradicionais na Sustentabilidade do Futebol e o Impacto dos Adeptos

Embora os clubes tradicionais estejam a enfrentar desafios significativos para se adaptarem ao novo contexto globalizado, muitos ainda conseguem integrar inovações sem comprometer a sua identidade cultural. A adoção de tecnologias como as plataformas digitais de interação com os fãs e adeptos, como sugerido por Miller, McAdam e McAdam (2014), pode ser uma forma de inovar, enquanto se preservam os valores tradicionais de acessibilidade e pertença comunitária. Além disso, a mudança de sede pode afetar o calendário desportivo, já que as equipas têm de viajar para outros continentes, o que pode resultar em uma sobrecarga de jogos e afetar o desempenho dos jogadores. Koning (2015) aponta que a internacionalização de eventos desportivos pode levar a uma internacionalização forçada, na qual os clubes, especialmente os de menor poder financeiro, acabam por ter de adaptar os seus calendários e estratégias para competir em mais locais distantes, prejudicando a qualidade da competição e o bem-estar dos atletas.

2.6. Barreiras e Desafios da Inovação Aberta no Futebol

A inovação aberta, apesar de oferecer benefícios significativos, enfrenta também desafios substanciais. Segundo Silva e Dacorso (2013), as principais barreiras incluem a resistência cultural à mudança, a falta de recursos financeiros em clubes menores e a gestão de parcerias complexas. Homburg (2008) destaca ainda os desafios relacionados com o financiamento e a sustentabilidade dos clubes. Muitos clubes dependem de receitas variáveis, como direitos de transmissão, o que pode limitar o investimento em inovação. Adicionalmente, Gerke (2016) sublinha que o sucesso da inovação aberta depende da criação de redes colaborativas eficazes, algo que nem sempre é alcançado devido à fragmentação do mercado.

2.7. O Futuro do Futebol e o Papel da Inovação Aberta

O futuro da inovação aberta no futebol parece promissor, com oportunidades crescentes impulsionadas pela digitalização e globalização. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) argumentam que as inovações sociais e tecnológicas serão essenciais para enfrentar os desafios do futuro, como a sustentabilidade e a inclusão. Winand e Anagnostopoulos (2017) reforçam que o sucesso destas iniciativas dependerá da disposição das organizações desportivas para abraçar mudanças e criar ambientes favoráveis à inovação. A colaboração entre *stakeholders*, incluindo fãs, adeptos, investidores e parceiros tecnológicos, será fundamental para explorar todo o potencial da inovação aberta no desporto.

Table 1 - Artigos mais relevantes para estudo da inovação aberta no negócio do futebol

Autor, Ano	**Main Topics (Actual research)**	**Main Gaps (Future Research)**
Chesbrough, H. (2007)	Impactos do mercado para a inovação e a estratégia corporativa.	Deveria explorar mais modelos específicos de inovação aplicados ao desporto.
Chesbrough, H. (2010)	Identifica os desafios e oportunidades para a inovação nos modelos de negócio.	Deveria analisar melhor a implementação prática de modelos de negócio inovadores em clubes de futebol ou outros desportos.
Conrad, M. (2017)	Examina os negócios do desporto, incluindo administração e comunicação.	Poderia investigar e responder melhor sobre como novos modelos de comunicação digital podem melhorar o *engagement* dos adeptos.
Fieldsend, D. (2017)	Discute as dinâmicas do futebol europeu contemporâneo.	Pouco explorados os impactos para as comunidades locais de adeptos e fãs dos clubes.
Franck, E. (2010)	Analisa as estruturas de governança no futebol europeu e o seu impacto nos projetos.	Não chega a concluir o impacto das mudanças de liderança nas divisões inferiores do desporto.
Homburg, H. (2008)	Analisa a história do financiamento e do modelo de negócios da FIFA, destacando como eventos como o Mundial geraram receitas através de patrocínios e contratos de *media* e *broadcasting*.	Pouco profunda a análise do impacto da dependência de receitas comerciais na governança e na alocação de recursos, assim como a investigação de novos modelos financeiros no futebol.

Kaufman, M. (2017)	Estuda o *sportswashing* e os direitos humanos através da organização de eventos desportivos, utilizando como base o contexto da Arábia Saudita.	Poderia avaliar melhor o impacto da transferência e da realização de eventos desportivos em regimes políticos controversos.
Nauright, J., & Pomfret, R. (2017)	Analisa o papel do futebol nas relações internacionais e na diplomacia.	Falta investigar como a diplomacia do futebol pode impactar questões sociais globais.
Ratten, V. (2011)	Desenvolve uma nova teoria sobre empreendedorismo no desporto e estuda os impactos que pode ter a incorporação do empreendedorismo no desporto tradicional.	Analisa o empreendedorismo, mas poderia dar casos práticos, por exemplo, como *startups* do setor podem integrar a sustentabilidade nos seus modelos de negócio.
Szymanski, S. (2018)	O livro *Soccernomics* examina questões económicas e estatísticas no futebol global.	Avalia apenas ligas profissionais e as mais competitivas, podendo ampliar análises económicas para ligas menores e mercados emergentes.
Tjønndal, A. (2016)	Revisa sistematicamente a literatura sobre gestão estratégica e inovação no desporto, estudando o caso do futebol brasileiro.	Poderia explorar melhor como as práticas de inovação são adaptadas em diferentes contextos culturais e económicos, considerando a diversidade no setor desportivo.
Wemmer, F., & Koenigstorfer, J. (2015)	Estudo sobre inovação aberta em clubes sem fins lucrativos.	Deveria explorar formas de financiar a inovação em organizações desportivas menores.
Winand, M., & Vos, S. (2013)	Critérios e pontos de inovação de serviços em federações desportivas.	Deveria analisar as barreiras culturais e a ligação à não adoção de inovações em federações menores devido às barreiras criadas.

3. Metodologia de Investigação

Tendo em conta a natureza do tema "Inovação Aberta no Negócio do Futebol", optou-se por uma abordagem de investigação qualitativa, que favorece a compreensão profunda dos fenómenos em estudo. Esta abordagem é, nesta ordem, a mais adequada quando se procura percecionar as experiências e interpretações dos diferentes intervenientes (Creswell, 2014), especialmente numa área onde a implementação prática da inovação aberta ainda carece de estudo consistente.

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma os clubes de futebol estão a integrar práticas de inovação aberta na sua gestão e qual o impacto destas estratégias na performance organizacional, na sustentabilidade financeira e na relação com os adeptos. Foi portanto adotada uma estratégia de investigação exploratória a oito clubes distintos e integrantes do mercado do Futebol nacional, com recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise rica e contextualizada dos processos de inovação adotados pelos clubes e da forma como os diferentes *stakeholders* e *shareholders* percecionam tais ideias e práticas de inovação.

De modo a recolher os dados necessários para a investigação em curso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os seguintes intervenientes: Gestores e membros da tomada de decisão de clubes de futebol (com responsabilidades em inovação, marketing, operações, estratégia ou sustentabilidade). As entrevistas foram orientadas por um guião dividido em seis eixos principais: Aplicação prática da inovação aberta no contexto dos clubes; Barreiras organizacionais, culturais ou financeiras à inovação; Impacto das práticas de inovação na gestão e sustentabilidade dos clubes; Relação entre inovação e ligação emocional dos adeptos ao clube; Desafios e Barreiras à implementação; Visão futura no contexto do negócio do futebol e de áreas promissoras. Foi utilizada uma amostragem adequada ao caráter qualitativo e exploratório da investigação, com base nos seguintes critérios: Membros decisores de clubes profissionais ou semiprofissionais de futebol; Envolvimento direto com práticas de inovação em clubes; Por último, experiência profissional ou académica no setor desportivo. De referir ainda que todos os entrevistados representaram a função no estudo, mantendo em anonimato o nome e os dados dos mesmos.

De acordo com a amostragem, foram selecionados os seguintes setores e clubes desportivos integrados: No caso do Sporting Clube de Portugal foi selecionado o Departamento de Operações do clube; Referente ao Sport Lisboa e Benfica foi selecionada a Coordenação e Direção de Scouting e de Contratações. Relativamente ao Futebol Clube Alverca, foi selecionada a Direção Geral e Desportiva do clube, que no caso do seu Diretor Desportivo acumula funções de director, também, de outros dois

clubes pertencentes ao mesmo grupo multi-clube, sendo um Inglês e um Brasileiro; Para análise do Grupo Desportivo Estoril Praia foi selecionado o Departamento Administrativo e de Gestão; Para estudo do Casa Pia Atlético Clube, foi selecionada a direção desportiva da equipa principal; Para análise ao Clube Desportivo Santa Clara, foi selecionada a Direção Desportiva do clube Açoriano; O presidente do clube União Desportiva de Santarém integrou juntamente com a direção a investigação; Por último, para o Clube de Futebol Estrela da Amadora, foi selecionado o departamento de direção administrativa e ainda o departamento de Ligação aos Adeptos que integra o OLA (Oficial de Ligação aos Adeptos).

Table 2 - Amostragem

Clubes	**Categoria do Clube**	**Departamento**	**Função do Dirigente Principal**
Casa Pia AC	Profissional	Direção Desportiva	Team Manager
CD Santa Clara	Profissional	Direção Desportiva	Diretor Desportivo
CF Estrela Amadora	Profissional	Direção Administrativa e Ligação aos Adeptos	Oficial de Ligação aos Adeptos e Direção Administrativa
GD Estoril Praia	Profissional	Direção Administrativa	Diretor Administrativo
FC Alverca	Profissional	Direção Desportiva	Diretor Geral
SL Benfica	Profissional	*Scouting* e Contratações	Coordenador Scouting
Sporting CP	Profissional	Operações e Logística	Diretor de Operações
UD Santarém	Semi-profissional	Direção	Presidente

Os dados foram recolhidos através de investigação, recolha de dados aos oito clubes referidos, ainda, através de entrevistas realizadas a dirigentes nos departamentos referidos, sendo posteriormente analisados através de análise de conteúdo temática, com o apoio do Software Microsoft Office Excel para a criação de bases de dados, software Prism – Graphpad para a criação de gráficos permitindo a identificação de padrões, categorias emergentes e a comparação de perspetivas entre os diferentes participantes. Os dados qualitativos recolhidos foram ainda analisados e trabalhados utilizando o software de text mining – Orange Data Mining. Contou ainda com o apoio do software WhisperTranscribe de modo a transcrever as entrevistas. A análise foi conduzida de forma iterativa e reflexiva, respeitando os princípios da validade interna e da coerência interpretativa na investigação qualitativa (Miles & Huberman, 1994). De referir que os dados irão ser analisados na língua inglesa devido à utilização deste idioma nos softwares mencionados. Por se tratar de um estudo qualitativo com amostragem não probabilística, os resultados obtidos não são generalizáveis à

totalidade do setor. No entanto, proporcionam uma leitura aprofundada e situada das práticas de inovação aberta no futebol, permitindo a identificação de tendências, desafios e oportunidades relevantes para futuras investigações e para a prática organizacional. Foram analisados sete clubes profissionais e um clube semiprofissional de modo a reduzir os erros referidos acima.

A Pergunta de Investigação Principal e base para a presente dissertação é: Como está a inovação aberta a ser implementada nos clubes de futebol e quais os seus impactos na gestão, sustentabilidade financeira e envolvimento dos adeptos?

Table 3 - Principais temas, questões e objetivos de investigação

Questão-chave para investigação: A Inovação Aberta está integrada no Negócio do Futebol em Portugal e qual é o seu impacto no mesmo?		
Principais Temas (Autor, Ano)	**Questão de Investigação**	**Objetivo da Investigação**
Conceito de inovação aberta (Chesbrough, 2007; Huizingh, 2011); aplicação em setores dinâmicos como o desporto (Gassmann et al., 2010).	**QI1:** De que forma os clubes de futebol aplicam os princípios da inovação aberta na sua gestão estratégica e operacional?	**OI1:** Compreender como os clubes interpretam e implementam práticas de inovação aberta na sua gestão e decisões estratégicas.
Sustentabilidade financeira e modelos de receita no futebol (Storm & Nielsen, 2012); papel da inovação na viabilidade económica (Silva & Dacorso, 2013).	**QI2:** De que maneira a inovação aberta contribui para a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol?	**OI2:** Identificar como as práticas de colaboração e as tecnologias de inovação influenciam o crescimento de receitas e a resiliência financeira dos clubes.
Impacto das novas tecnologias e plataformas na interação com adeptos (Parganas et al., 2015; McAfee & Brynjolfsson, 2017).	**QI3:** Como a utilização da inovação aberta afeta o envolvimento dos adeptos e a cocriação de valor nos clubes de futebol?	**OI3:** Analisar o impacto da inovação aberta na relação entre os clubes e os adeptos, com foco nas ferramentas digitais, redes sociais e iniciativas participativas dos mesmos.
Barreiras à inovação no futebol: tradição vs. modernização (Desbordes, 2001; González-Serrano et al., 2020).	**QI4:** Quais são os principais desafios e resistências enfrentados pelos clubes de futebol na adoção de modelos de inovação aberta?	**OI4:** Explorar os obstáculos culturais, estruturais e financeiros à implementação da inovação aberta nas organizações do setor futebolístico que fazem parte.

As entrevistas foram realizadas a gestores e demais dirigentes que representam clubes de futebol profissionais ou semiprofissionais nacionais, sendo os seguintes clubes contactados para levantamento de dados e para a realização de entrevistas: Sporting CP (Entrevista realizada a 7 de outubro de 2025); SL Benfica (Entrevista realizada a 29 de setembro de 2025); FC Alverca (Entrevista realizada a 2 de outubro de 2025); GD Estoril Praia (Entrevista realizada a 1 de outubro de 2025); Casa Pia AC (Entrevista realizada a 19 de setembro de 2025); CD Santa Clara (Entrevista realizada a 2 de outubro de 2025); CF Estrela da Amadora (Entrevista realizada 16 de outubro de 2025); UD Santarém (Entrevista realizada a 3 de outubro de 2025). O guião utilizado para análise dos clubes encontra-se transcrito no anexo 1.

4. Resultados / Findings

4.1 Caracterização da Amostra

Conforme demonstrado no capítulo 3.5, foram selecionados oito clubes, sendo sete profissionais e um semiprofissional, de modo a poder obter os seguintes resultados analisados no presente capítulo.

De referir que o capítulo 4 será escrito em inglês devido à utilização de softwares de análise, os quais serão trabalhados em inglês.

The next chapter of the thesis will be written in English due to the software application used and the database. All the interviews with the Portuguese sports directors were translated to avoid losing information on the use of the software mentioned above.

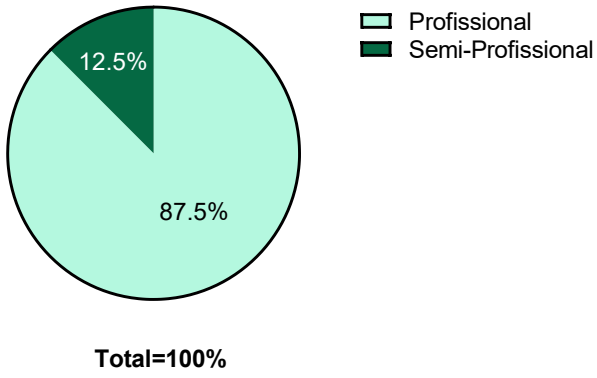


Figure 1 - Professional status of each club. Source: Self elaborated

The above graph categorizes all the clubs analyzed in this dissertation into seven professional clubs with larger structures and memberships, and one semi-professional club.

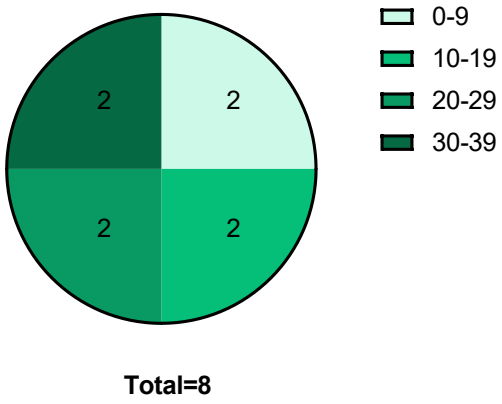


Figure 2 - Years of experience on the Group of the Directors. Source: Self elaborated

The results can also be related to the experience of the department director, so we can see that, among the leaders analyzed, leaders are equally divided by the years of experience on the area. Despite that, we can clearly see differences in openness to new things and leadership with respect to years of experience.

4.2 Analysis of Open Questions – Case Study

In the following steps, the six areas of the case study will be analyzed and applied to the eight clubs studied, seven professional and one semi-professional.

The analysis of the data collected through semi-structured interviews, tables, and figures developed from them allows a comprehensive and deep understanding of how open innovation practices are perceived and implemented in Portuguese football business, in this case, within the clubs. This section discusses the main findings by linking them with the theoretical frameworks introduced earlier, in particular the literature defended by Chesbrough (2003), who developed the concept of Open Innovation, Huizingh's (2011) regarding the model of controlled open innovation, and the collaborative principles developed by Gassmann, Enkel, and Chesbrough (2010). The main goal is to interpret how each dimension of the study (collaboration, strategy, financial sustainability, fan engagement, barriers, and future vision) manifests in the context of football business and management in the Portuguese market.

4.2.1 Open Innovation in the Club Context

Table 4 - Word Frequency list, top-20. Source: Orange data mining

Word	Frequency	Document Frequency (number of interviews referred)	Corpus Frequency (%)
club	310	8	8,61
innovation	245	8	6,81
fans	103	7	2,86
open	97	8	2,69
partnerships	74	8	2,06
financial	52	6	1,44
management	48	6	1,33
technology	38	7	1,06
community	35	6	0,97
collaboration	30	6	0,83
strategy	28	6	0,78
barriers	22	6	0,61
openness	19	5	0,53
future	16	5	0,44
tradition	15	4	0,42

sustainability	13	5	0,36
structure	12	4	0,33
culture	11	4	0,31
digital	10	5	0,28
change	9	5	0,25

The analysis of the interview corpus (Table 4) using the Word Frequency List highlights the most recurrent ideas expressed by the directors in the interviews. The words ‘club' and 'innovation' clearly dominate the dataset, appearing in all eight interviews, with a very high frequency. The Corpus Frequency (%) indicates the relative occurrence of each term within the total corpus, reflecting its overall prominence and conceptual relevance across the entire set of interviews. This shows that the concept of open innovation is directly associated with the organizational dimension of their clubs, rather than as an abstract idea. In most cases, “innovation” is understood as something that occurs within the club's structure, for example, in management, communication, or daily operations.

The frequent appearance of terms such as open, partnerships, and collaboration indicates that, from the point of view of the directors, innovation as a collective process is based on cooperation and the exchange of knowledge that extends beyond the club itself. This interpretation is reinforced by their references to partnerships with universities, startups, and local community organizations. However, they admitted that these collaborations tend to rise on a case-by-case basis, rather than through any defined long-term plan. What emerges, therefore, is less a structured model of open innovation and more a cultural program: a willingness to exchange ideas and experiment when the opportunity arises.

Financial language was also highly recurrent throughout the interviews, with terms such as financial, management, and sustainability appearing frequently, reflecting the financial caution that dominates decision-making in Portuguese football. Almost all directors mentioned that innovation, while desirable, is constrained by available budgets and the need to prioritize stability, especially in smaller and regional clubs, where limited funding makes it difficult to test new ideas or invest in technological tools. In these contexts, innovation often takes the form of creative problem-solving rather than major strategic initiatives.

The interviews with club directors reveal that open innovation is perceived and applied differently across clubs, depending on their size, available resources, and strategic orientation. Larger institutions such as Sporting CP and SL Benfica demonstrate caution and a controlled approach to the concept. In the Sporting CP case, the Operations Director highlighted that confidentiality, competitiveness, and data protection are heavily constrained by open innovation, leading to selective, restrictive collaborations with academic institutions and only with the Portuguese football federation. This reflects what Huizingh (2011) described as open innovation under control, in which external

cooperation exists but is carefully managed to protect strategic advantage. Benfica's case, on the other hand, while the theoretical concept was not well known, the club's scouting network and partnerships with smaller clubs effectively operationalize open innovation principles, expanding talent identification through shared platforms and decentralized collaboration.

Among medium and smaller clubs, practices appear more pragmatic and functional; for example, the FC Alverca case offers a particularly advanced outcome, aligning closely with Chesbrough's (2003) model of knowledge flows and inter-organizational learning. The club's integration into a multi-club structure ("*Big 7*") and its reliance on digital platforms such as TransferRoom and StatsBomb reveal how technology enables data-driven decision-making and continuous learning across organizations. Similarly, GD Estoril Praia applies open innovation through formal agreements with universities and professional schools, initially focusing on support areas such as sports medicine, performance analysis, and management training. Clubs like Casa Pia AC and União de Santarém also show localized initiatives such as partnerships with academic institutions, community engagement, and collaboration in scouting and training. However, these remain informal and mostly reactive to immediate operational needs.

Smaller regional clubs, such as CD Santa Clara and CF Estrela da Amadora, further demonstrate that open innovation can emerge organically as a response to resource limitations and environmental pressures. Santa Clara's cooperation with local technology startups and universities exemplifies a practical use of external knowledge to enhance scouting and analytical processes, consistent with Gassmann, Enkel, and Chesbrough's (2010) framework of cross-sector knowledge exchange. Estrela da Amadora's interview reflects a more social dimension, recognizing the potential of digital platforms to involve fans and communities in participatory innovation, while still facing cultural and structural barriers rooted in traditional sports governance. Overall, the empirical evidence indicates that Portuguese football clubs are at different stages of adopting open innovation: from selective and controlled open innovation in elite clubs to more experimental, technology-driven, and community-oriented approaches in medium and smaller clubs. These variations confirm that open innovation in football is context-dependent, shaped by institutional culture, available resources, and leadership mindset.

Finally, terms such as tradition, culture, structure, and change illustrate the tension between innovation and identity that many clubs face, and Football is still described as a conservative market, where cultural habits and hierarchical structures often slow down change. At the same time, several directors expressed a clear desire to modernize, emphasizing that innovation is possible while preserving the club's history and values.

Table 5 - Word frequency by club and classified by most used word order. Source: Self elaborated

Club / Most used word	1st	2nd	3rd	4th	5th
Sporting CP	club	innovation	open	partnerships	fans
CD Santa Clara	club	innovation	open	fans	partnerships
FC Alverca	club	innovation	fans	partnerships	open
SL Benfica	club	innovation	partnerships	open	fans
GD Estoril Praia	club	innovation	open	fans	partnerships
Casa Pia AC	club	innovation	fans	open	partnerships
UD Santarém	club	innovation	fans	open	partnerships
CF Estrela da Amadora	club	fans	innovation	partnerships	open

The distribution of the five most frequently used words across the eight clubs reveals different emphases and interpretations of open innovation within the Portuguese football context. Following the Table 5, the term “club” consistently ranks first in all cases, confirming that organizational identity and internal structure remain at the core of managerial discourse. This predominance suggests that discussions around innovation are still framed within the boundaries of the club as an institution, rather than as part of broader collaborative ecosystems.

The term “innovation” appears systematically in the second position for most clubs, particularly in Sporting CP, SL Benfica, and GD Estoril Praia, indicating a strategic awareness of modernization and innovative practices within these organizations. Meanwhile, the words “open” and “partnerships” are recurrent but tend to occupy lower positions, reflecting a more cautious and selective approach to external collaboration and knowledge sharing. Interestingly, “fans” emerges frequently among the top five words—especially in clubs such as FC Alverca, CD Santa Clara, and CF Estrela da Amadora—suggesting an increasing recognition of supporters as stakeholders in the innovation process, even if participatory mechanisms remain limited.

Overall, this distribution reinforces the notion that while the discourse of open innovation is present across all clubs, its practical orientation differs according to organizational scale and culture. Larger clubs associate innovation primarily with internal processes and efficiency, whereas smaller and medium-sized clubs demonstrate a more relational and community-driven understanding of collaboration.

4.2.2 Strategy and Implementation

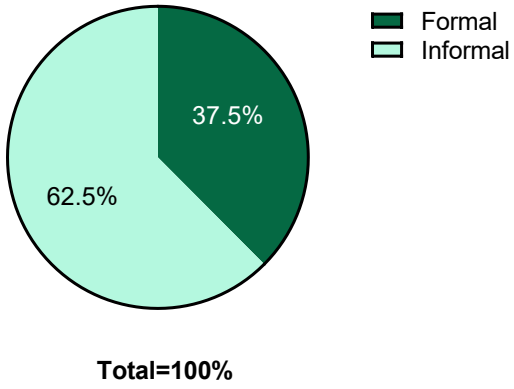


Figure 3 - Type of incorporation of the Open Innovation. Source: Self elaborated

As illustrated in Figure 3, integrating open innovation across the eight clubs creates an asymmetric landscape. The results show that less than half of the clubs, just 37.5% (Benfica, Alverca, and Estoril Praia) have adopted open innovation in formal strategy, while the remaining clubs, 62.5% of all (Sporting CP, Casa Pia, CD Santa Clara, União de Santarém, and Estrela da Amadora) apply it informally. This discrepancy reflects not only different resource levels but also varying levels of organizational maturity and openness to change.

From the qualitative analysis, it becomes evident that larger clubs such as Sporting CP and SL Benfica associate innovation with control, strategic confidentiality, and brand protection, and show a phenomenon consistent with Huizingh's (2011) notion of open innovation under control. These clubs selectively collaborate with universities, federations, and trusted partners, while limiting external access to proprietary information. By contrast, smaller clubs like Casa Pia AC, GD Estoril Praia, and UD Santarém use partnerships with universities and local startups as a compensatory mechanism for limited financial and technological resources.

A particularly interesting case is the CF Estrela da Amadora, which combines innovation with academic collaboration, as the interviewee referred to. The club's partnership with the Universidade Europeia provides mutual benefits: students gain exposure to real-world challenges, while the club gains insights into data analysis, marketing, and management processes. This symbiosis illustrates the human dimension of open innovation, where collaboration is not purely technological but also relational.

These findings therefore suggest that, while the adoption of open innovation remains uneven, its perceived importance is growing, as most directors recognize that innovation in football is no longer

limited to the pitch but also encompasses management, communication, fan relations, and sustainability.

The FC Alverca represents a more institutionalized example, integrating innovation into both business and social dimensions. The club's involvement with a foundation in launching an anti-racism campaign shirt exemplifies how social causes can be aligned with brand strategy and innovation. The club is working on a new third and special shirt to focus on the fight against racism and has incorporated this association into its marketing. Similarly, the GD Estoril Praia exhibits what could be described as hybrid innovation governance, combining informal idea-sharing with formal monthly meetings to evaluate potential initiatives, a structure consistent with Huizingh's (2011) findings on partial institutionalization of open innovation.

The CF Estrela da Amadora again stands out for its pragmatic approach. At the same time, financial constraints limit implementation, and the direction has intentionally created small-scale innovation cycles with measurable outcomes, such as the integration of digital ticketing and preliminary data feedback systems for fans. These micro-initiatives show that innovation can occur through incremental steps, even in resource-limited contexts.

Overall, Figure 3 supports the conclusion that innovation strategies in Portugal's football industry remain at an early stage of formalization. Decision-making continues to be characterized by hierarchical, centralized structures, which slow the adoption of external ideas — a manifestation of what the interviewees frequently referred to as decisional presentialism.

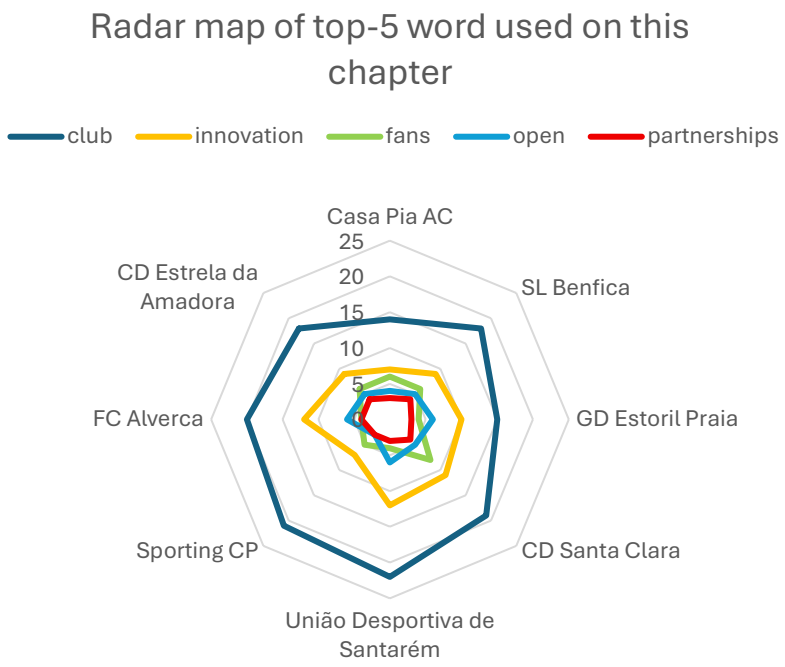


Figure 4 - Radar map of the top-5 word frequency list used in this chapter. Source: Self elaborated

The radar chart on the figure 4 provides a visual summary of the distribution of the five most frequently used terms across the different clubs analyzed in this chapter. The graphical representation reveals that the term “club” maintains the highest and most consistent frequency across all cases, confirming its central role in the discourse and reinforcing the importance of institutional identity within the context of football management. This pattern highlights the persistent inward orientation of clubs when discussing innovation-related themes.

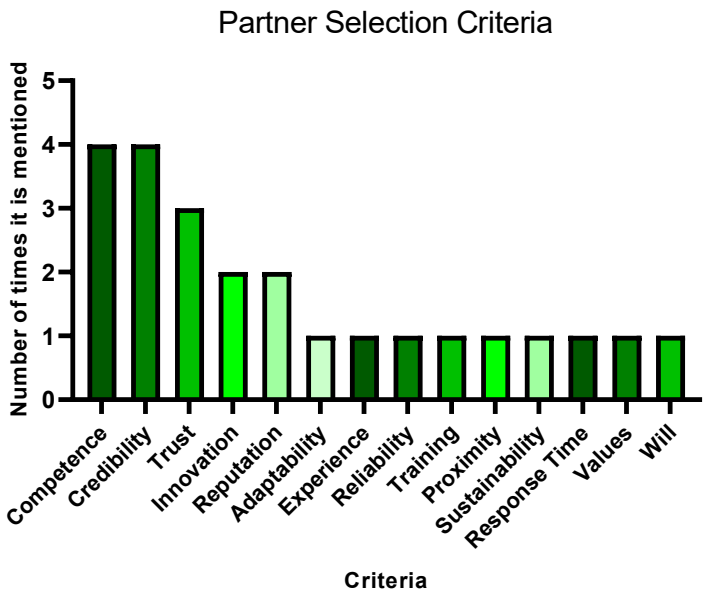


Figure 5 - Partner Selection criteria. Source: Self elaborated

Figure 5 illustrates the frequency with which each criterion was mentioned by the interviewees when discussing the factors that guide their choice of external partners. The most frequently cited elements are trust, credibility, and experience, which point to the substantial weight of personal and institutional reputation in collaboration processes. These results suggest that, within football management, decisions about partnerships are still primarily based on reliability and the perceived integrity of potential collaborators.

The emphasis on trust and credibility echoes what has been highlighted in studies of inter-organizational cooperation, where mutual confidence is often seen as a condition for sharing information and engaging in joint innovation (see Chesbrough, 2003; Huizingh, 2011). The repeated reference to experience also reveals a preference for partners with an established track record, which may be linked to the high level of risk and competition that characterizes the football sector.

Although mentioned less often, aspects such as adaptability, innovation, and proximity also appear in the responses. These suggest that clubs value some degree of flexibility and responsiveness when working with external entities. Meanwhile, factors such as sustainability, values, and response

time appear to carry less influence, which may indicate that these concerns are not yet central to formal partner assessment processes.

Taken together, the data point to a cautious and selective approach to collaboration. Partnerships are generally built on pre-existing trust and professional familiarity rather than on experimental or innovation-driven motives. In this sense, the findings are consistent with earlier sections of this chapter: open innovation in Portuguese football tends to emerge in controlled environments, where relationships are carefully managed and the risks associated with openness are minimized.

4.2.3. Financial Sustainability and Business Models

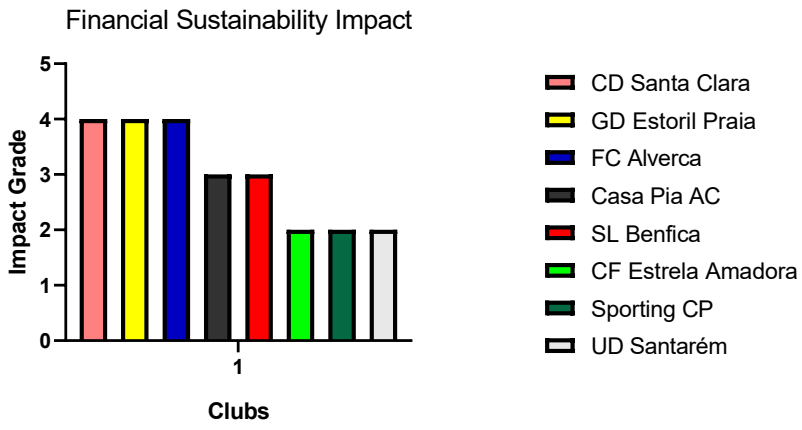


Figure 6 - Financial Sustainability Impact on each club. Source: Self elaborated

The above figure 6 illustrates how the club's directors assessed the impact of open innovation practices on the financial sustainability of their respective clubs, where 0 means nothng and 5 means Total Impact. Overall, the results indicate moderate to high perceived influence, though with notable variation between organizations. The highest impact grades were attributed to CD Santa Clara, GD Estoril Praia, and FC Alverca, scoring above average. These findings align with the argument of Chesbrough (2003), who notes that the strategic use of external and internal knowledge flows can enhance efficiency and create new economic opportunities.

Casa Pia AC and SL Benfica also report relatively strong impacts, reflecting that innovation initiatives are connected to more structured management systems, so these clubs appear to perceive innovation not only as a technical or sporting tool but also as a mechanism that can strengthen financial performance and long-term sustainability.

By contrast, clubs such as CF Estrela da Amadora, Sporting CP, and UD Santarém present lower impact evaluations. This pattern may be associated with their more controlled environment, for Sporting, and limited financial and organizational capacity, for União Santarém and Estrela Amadora, to leverage innovation-driven collaborations into measurable economic outcomes. In these cases, open innovation is often practiced informally and may not yet be linked to explicit financial objectives.

For Estrela Amadora and União Santarém, this may be related to their more limited capacity to transform innovative practices into measurable financial results, a challenge often faced by smaller organizations that operate with restricted resources and informal processes (Hossain, 2013; Hoeber & Hoeber, 2012).

Taken together, the results suggest that the perceived financial impact of open innovation is strongly conditioned by the club's size, governance structure, and access to resources.

Larger and more professionally managed organizations tend to associate innovation with financial sustainability, whereas smaller clubs view it mainly as a supportive or complementary activity. This reinforces the broader trend identified throughout the study: open innovation in portuguese football is unevenly institutionalized, with its economic benefits being more evident in clubs that have the capacity to integrate innovative practices into strategic management.

Thus, the financial dimension of innovation in Portuguese football remains embryonic, with most benefits visible in efficiency and brand perception rather than short-term revenue.

4.2.4. Fan Involvement

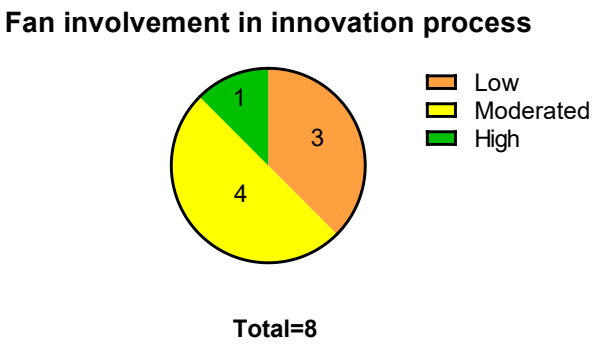


Figure 7 - Fan involvement in innovation process. Source: Self elaborated

Figure 7 compares the level of fan involvement in innovation processes between professional and non-professional football clubs. The results show that fan participation remains limited overall, with most professional clubs reporting *low* or *moderate* levels of engagement. Only one professional club indicates *high* involvement, while any club report full integration of fans in innovation-related activities. Among non-professional clubs, a single instance of *high* involvement is observed, suggesting that despite resource constraints, some smaller organizations may still explore participatory or community-driven forms of innovation.

As shown in Figure 7, most clubs reported a low to moderate level of integration of fans and members in innovation processes. The findings reveal that engagement mechanisms re

main largely limited to social media and traditional assemblies, with few clubs leveraging structured digital platforms for co-creation.

SL Benfica stands out as the only case where fans have directly contributed to innovation outcomes and have a high impact. An example mentioned during the interview involved the identification of a player (Paulo Bernardo) through fan-submitted data, representing a clear instance of bottom-up innovation aligned with Prahalad and Ramaswamy's (2004) concept of *value co-creation*.

The CF Estrela da Amadora plans to strengthen this area by implementing QR-coded surveys and feedback systems to assess fan satisfaction on matchdays, an approach that demonstrates awareness of the need for data-based interaction. Meanwhile, Sporting CP and GD Estoril Praia still rely on traditional mechanisms like member assemblies, reflecting a more hierarchical relationship with their supporter base.

The analysis of Figures 8 to 15 – Word Frequency (Fan Involvement Terms by club) shows that fan and member engagement is a recurrent topic across all the clubs, although with different levels of emphasis and practical expression. The clear predominance of the term "fans" in every case confirms that the importance of supporters is widely acknowledged within the football business. However, despite this conceptual recognition, most clubs still display a limited and predominantly one-way form of communication with their audiences, relying mainly on social media platforms for information sharing rather than participatory interaction.

The term "members" also appears with notable frequency, particularly in the case of Sporting CP on the figure 14, where the sports director highlighted the influence of members' feedback on the development of innovative initiatives such as the "Alvalade 2.0" project. This example illustrates how structured fan input can generate practical outcomes. It reflects the potential of supporters as co-creators of value, even though such practices remain the exception rather than the norm among portuguese clubs.

At the same time, the findings suggest that digital tools are still primarily used for communication rather than collaboration. As McAfee and Brynjolfsson (2017) point out, the full potential of digital engagement is only achieved when feedback mechanisms are institutionalized and integrated into organizational processes—something that most clubs in this study have yet to accomplish.

In summary, while the majority of clubs recognize the strategic relevance of fans and members in innovation, their actual participation in the innovation process remains embryonic, constrained by traditional communication models and a lack of formal mechanisms for active involvement.

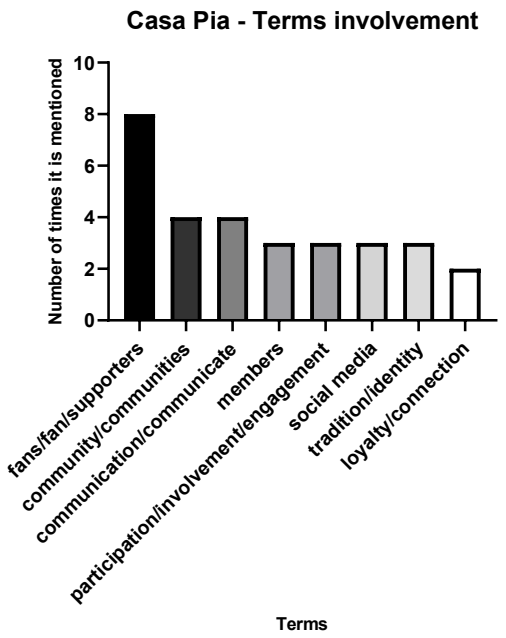


Figure 8 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for Casa Pia AC. Source: Self elaborated

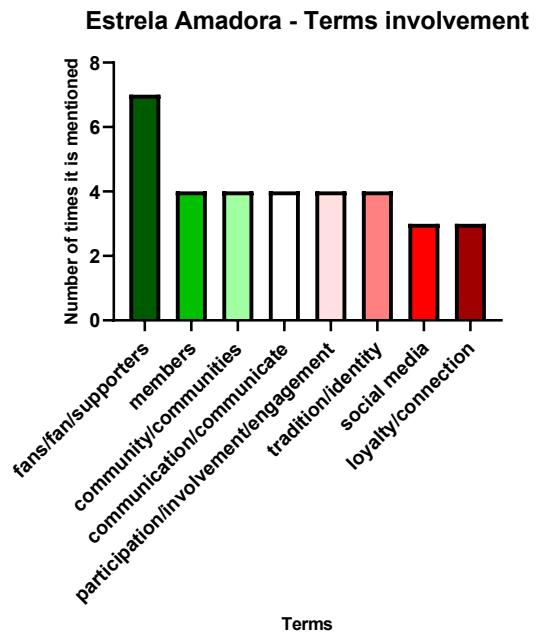


Figure 10 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for CF Estrela Amadora. Source: Self elaborated

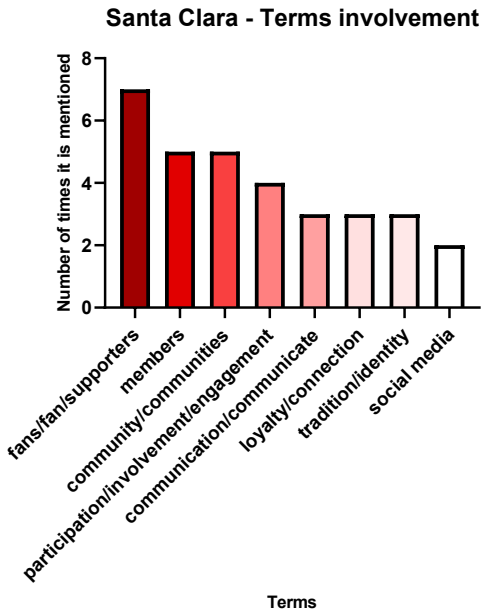


Figure 9 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for CD Santa Clara. Source: Self elaborated

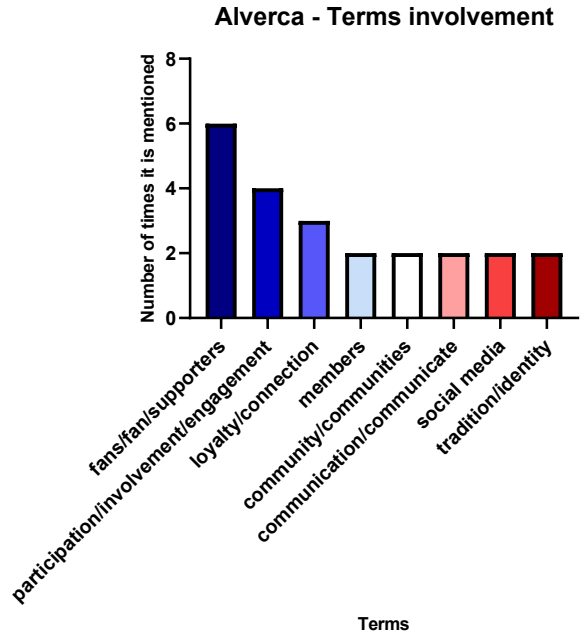


Figure 11 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for FC Alverca. Source: Self elaborated

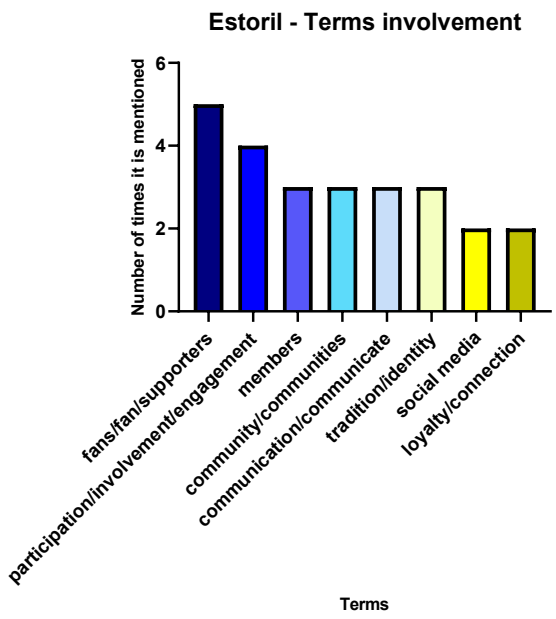


Figure 12 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for GD Estoril Praia. Source: Self elaborated

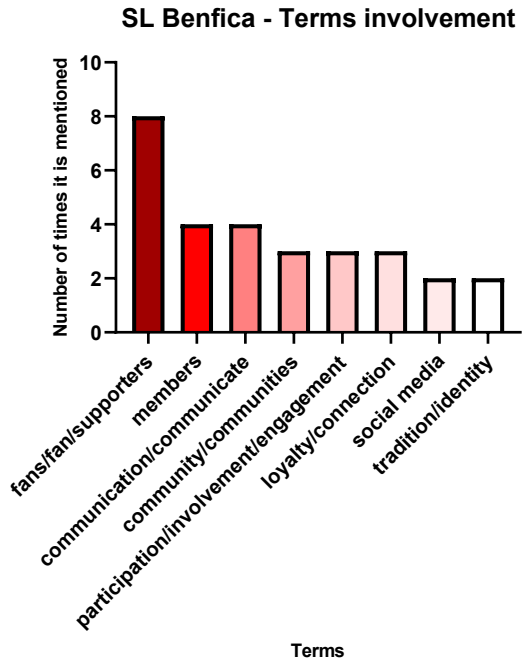


Figure 13 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for SL Benfica. Source: Self elaborated

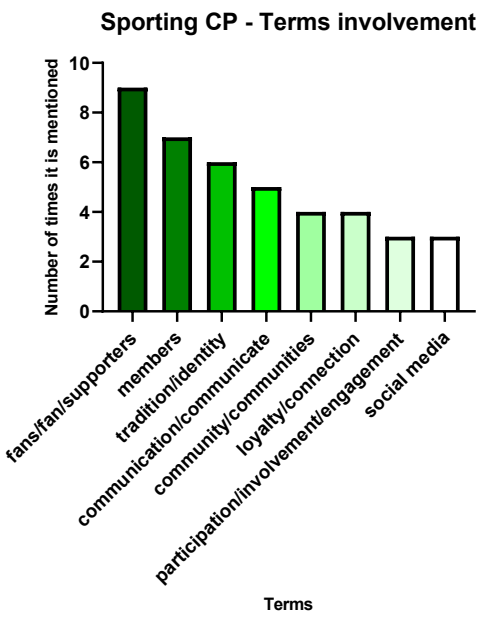


Figure 14 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for Sporting CP. Source: Self elaborated

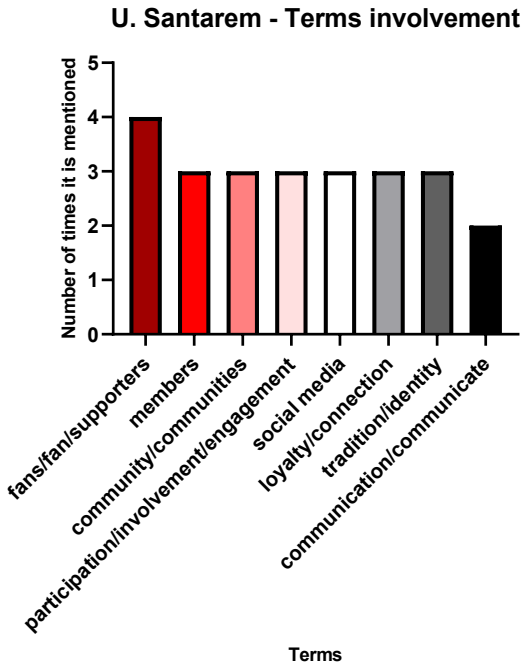


Figure 15 - Word Frequency (Fan Involvement Terms) for União Santarém. Source: Self elaborated

4.2.5. Challenges

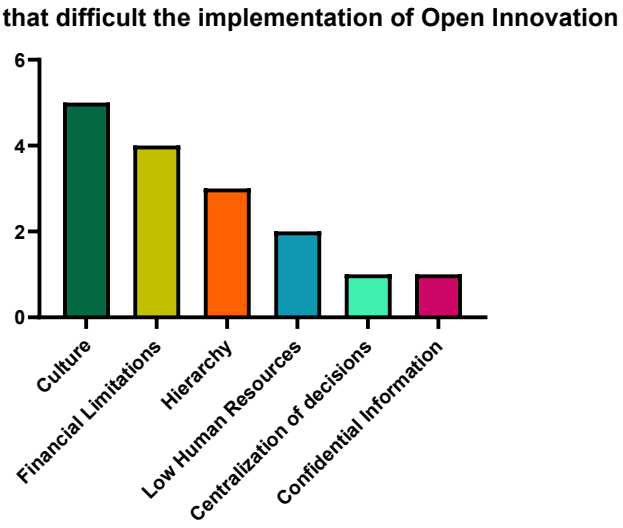


Figure 16 - Factors that difficult the implementation of Open Innovation. Source: Self elaborated

According to Figure 16, the main obstacles to implementing open innovation are cultural, financial, and hierarchical factors, as well as a low number of human resources, centralization of decision-making power, and a reluctance to share information that can cause strategic disadvantage, according to the sporting directors of the eight clubs. Every club mentioned resource shortage as a critical barrier. At the same time, the larger institutions, such as Sporting and Benfica, identified data security and bureaucracy as the main inhibitors to implementing open innovation.

This pattern reflects what Pisano (2015) describes as the paradox of innovation, that organizations require structure to maintain performance and often create internal systems that stifle creativity. The interviewees frequently mentioned that innovation “depends on people and hierarchy,” confirming that leadership profile and institutional flexibility remain decisive factors.

However, for the smaller clubs, the barriers are more pragmatic, such as limited funding, a shortage of skilled human resources, and dependence on local authorities to fund the club projects. The director of CF Estrela da Amadora clearly noted that, despite the willingness to innovate, the lack of financial autonomy constrains the implementation of the concept. Nevertheless, he also highlighted the positive influence of the Portuguese Football Federation and Liga Portugal, which promote summits and workshops to foster collaboration between clubs and technological firms.

4.2.6. Future Vision

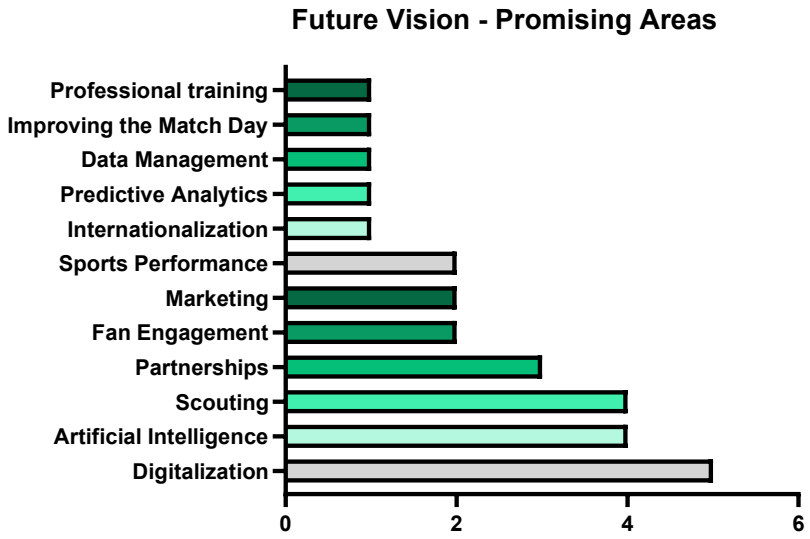


Figure 17 - Most promising areas for growth with the implementation of open innovation. Source: Self elaborated

The projections for future innovation, illustrated in Figure 17 – Most Promising Areas for Growth with the Implementation of Open Innovation, highlight a clear market trend toward technological and data-driven transformation within the football industry. The dominance of areas such as digitalization, artificial intelligence, and scouting reflects a sector increasingly oriented toward efficiency, intelligence, and personalization. This shift indicates that innovation in football is progressively moving beyond operational improvements at the club level to become a structural and strategic pillar of the market ecosystem.

Digitalization, emerging as the leading domain, suggests that football organizations are prioritizing the integration of technology across value chains—from fan experience and ticketing systems to performance analytics and business management. The emphasis on artificial intelligence and predictive analytics reinforces a broader market recognition of data as a core asset for decision-making and competitive differentiation. Meanwhile, areas such as fan engagement, marketing, and partnerships point to an ongoing reconfiguration of the football market into a more connected and collaborative network of stakeholders.

These results align with Chesbrough's (2020) updated perspective on open innovation, emphasizing that sustainable innovation depends not only on internal resources but on the capacity to integrate external knowledge within broader ecosystems. The convergence around digital transformation and market interconnectivity suggests that the football industry in Portugal—and globally—is gradually evolving toward a model where innovation serves as both a driver of economic growth and a mechanism for strengthening stakeholder relationships.

5. Discussão

Conforme analisado no início da presente dissertação, o paradigma do negócio do futebol está numa fase de profunda transformação, fenómeno sustentado tanto pela literatura como pelos resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior. Através da investigação realizada junto dos oito clubes em estudo, sendo estes sete profissionais e um semiprofissional, foi possível compreender, de forma teórica e prática, como a inovação aberta é percecionada e aplicada no contexto do futebol português.

Tal como referido por Chesbrough (2003), a inovação aberta assenta na utilização intencional de fluxos de conhecimento internos e externos para acelerar o desenvolvimento e reforçar a competitividade das organizações. Esta perspetiva teórica enquadra diretamente a primeira questão de investigação (QI1), que procura compreender de que forma os clubes de futebol aplicam os princípios da inovação aberta na sua gestão estratégica e operacional.

Os resultados apresentados na Table 4 – Word Frequency List, top-20 words e ilustrados na Table 5 – Word Frequency by Club evidenciam a ligação entre os conceitos de club, innovation, open e partnerships, mostrando que a inovação é associada não apenas a práticas tecnológicas, mas sobretudo à gestão organizacional e às colaborações externas. A análise da frequência das palavras revela que os dirigentes associam a inovação à estrutura interna e à cooperação com entidades externas, reforçando a relevância do conceito no contexto do futebol profissional português.

Em conformidade com o modelo teórico de Huizingh (2011), observa-se uma adoção gradual e diferenciada da inovação aberta entre os clubes, como se confirma na Table 5 – Open Innovation Incorporation, onde apenas três dos oito clubes — SL Benfica, FC Alverca e GD Estoril Praia — integram formalmente o conceito na sua estratégia organizacional. Os restantes aplicam-no de forma pontual ou informal, demonstrando que, no setor desportivo português, a inovação aberta ainda não se encontra institucionalizada. Esta heterogeneidade é igualmente visível na *Figure 4 – Radar Map of the Top-5 Word Frequency*, que evidencia diferenças entre clubes: os de maior dimensão (SL Benfica e Sporting CP) concentram-se na inovação interna e na eficiência organizacional, enquanto os de média e pequena dimensão (Casa Pia, Estoril Praia, Santa Clara, Alverca, Estrela da Amadora e União Santarém) revelam maior abertura à colaboração e experimentação externa.

A análise da *Figure 5 – Partner Selection Criteria* demonstra que os critérios mais valorizados na escolha de parceiros são a confiança, a credibilidade e a experiência. Estes fatores evidenciam que, mesmo quando existe colaboração, esta tende a ser seletiva e controlada, reforçando o conceito de open innovation under control defendido por Huizingh (2011). Os clubes de maior dimensão — nomeadamente SL Benfica e Sporting CP — revelam uma abordagem mais cautelosa, privilegiando relações com entidades reconhecidas e evitando abrir processos estratégicos sensíveis. Já os clubes de média e pequena dimensão, como Casa Pia, Estoril Praia, Santa Clara, Alverca, Estrela da Amadora e

União Santarém, adotam uma postura mais flexível e pragmática, recorrendo à cooperação com universidades, startups e empresas locais para colmatar limitações financeiras e técnicas, confirmando o que Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) destacam sobre a relação entre dimensão, recursos e implementação da inovação aberta.

O caso do FC Alverca ilustra de forma clara a aplicação formal da inovação aberta, sustentada numa abordagem de multi-club learning que permite a partilha de boas práticas e conhecimento entre clubes do mesmo grupo empresarial. Esta lógica interorganizacional, próxima do conceito de cross-club learning descrito por Richelieu & Desbordes (2021), evidencia um modelo de inovação mais estruturado e colaborativo. Já o GD Estoril Praia demonstra uma hybrid innovation governance, combinando práticas informais com mecanismos regulares de avaliação e análise de projetos, confirmando o caráter evolutivo e adaptativo do conceito no contexto português.

Nos clubes de maior dimensão, como o SL Benfica e o Sporting CP, o discurso da inovação mantém-se associado ao controlo da informação e à proteção de dados, o que reflete o "paradoxo da inovação" descrito por Pisano (2015): a coexistência entre a necessidade de inovar e o receio de perder vantagem competitiva. Estes clubes aplicam a inovação aberta apenas em áreas de menor risco — como formação, psicologia, fisiologia e experiência do adepto —, permanecendo próximos de um modelo de inovação fechada.

No que respeita à segunda questão de investigação (QI2), que analisa de que maneira a inovação aberta contribui para a sustentabilidade financeira dos clubes, os resultados apresentados na *Figure 7* – Impact of Open Innovation on Financial Sustainability indicam que o contributo é maioritariamente indireto. A maioria dos dirigentes reconhece ganhos em eficiência operacional, otimização de processos e valorização de ativos desportivos. O impacto é mais evidente no SL Benfica e no FC Alverca, onde a aplicação de práticas de inovação aberta no scouting e na análise de dados permitiu reduzir o erro decisional e valorizar os jogadores de forma mais eficiente. Esta evidência confirma o conceito de innovation efficiency proposto por Huizingh (2011), associando a inovação a um aumento da rentabilidade futura mais do que a ganhos imediatos.

Por outro lado, os clubes de menor dimensão, como o Estrela da Amadora e a União de Santarém, apresentaram, na mesma *Figure 6*, níveis mais baixos de impacto financeiro. A limitação de recursos humanos e tecnológicos condiciona a capacidade destes clubes de transformar práticas colaborativas em resultados económicos tangíveis, reforçando as conclusões de Hossain (2013) e Hoeber & Hoeber (2012) sobre a dependência dos recursos disponíveis na implementação da inovação aberta. Assim, confirma-se que a sustentabilidade financeira através da inovação aberta depende fortemente da estrutura, dimensão e capacidade de gestão de cada clube.

A terceira questão de investigação (QI3) explora como a utilização da inovação aberta afeta o envolvimento dos adeptos e a cocriação de valor. As *Figures 8 to 15 – Word Frequency (Fan Involvement Terms)* demonstram que o tema do fan engagement é transversal a todos os clubes, ainda que com diferentes graus de integração, observando-se no entanto uma predominância do termo *fans* em todas as entrevistas, o que confirma o reconhecimento generalizado da importância dos adeptos no processo de inovação. No entanto, como se pode observar na *Figure 7 – Fan Involvement in the Innovation Process*, a participação efetiva dos adeptos permanece moderada e, na maioria dos casos, limitada a comunicação unidirecional via redes sociais.

Um caso distinto é o do SL Benfica, que permite a participação ativa dos adeptos no processo de *scouting*, recolhendo sugestões e dados sobre jovens talentos, um exemplo concreto de co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2004). No Sporting CP, a *Figure 14 – Word Frequency (Fan Involvement Terms) for Sporting CP* evidencia a relevância do termo members, associado ao envolvimento dos sócios na iniciativa "Alvalade 2.0", um projeto desenvolvido a partir das sugestões dos associados. Estes exemplos demonstram o potencial do envolvimento dos adeptos enquanto cocriadores de valor. Contudo, as *Figure 8 to 15 – Word Frequency (Fan Involvement Terms) by each club* deste grupo indicam que, na maioria dos clubes, as plataformas digitais ainda são usadas apenas para disseminação de informação, sem mecanismos de participação formalizados. Tal confirma McAfee e Brynjolfsson (2017), que defendem que o verdadeiro potencial do envolvimento digital só se concretiza quando as contribuições dos utilizadores são integradas nos processos organizacionais.

Por fim, a quarta questão de investigação (QI4) aborda as barreiras e resistências enfrentadas pelos clubes na adoção de modelos de inovação aberta. A *Figure 16 – Factors that difficult the Implementation of Open Innovation* identifica três grandes categorias: limitações financeiras, resistência cultural e barreiras estruturais. Estes fatores confirmam a relação direta entre inovação, estrutura organizacional e liderança, tal como argumentam Chesbrough (2003) e Pisano (2015). A escassez de recursos humanos qualificados e a centralização do poder decisório surgem como obstáculos recorrentes. Nos clubes-empresa, como o FC Alverca, a estrutura corporativa atenua algumas dessas barreiras, mas nos clubes tradicionais, como o Casa Pia ou o Estrela da Amadora, estas dificuldades permanecem evidentes e limitam o avanço da inovação.

A Figure 17 – Most Promising Areas for Growth with Open Innovation Implementation evidencia as tendências futuras e reforça a visão otimista dos dirigentes sobre o papel da inovação. As áreas consideradas mais promissoras incluem a digitalização, a inteligência artificial, o data analytics e *o fan experience marketing* (Schmitt, 1999). Clubes como o FC Alverca e o SL Benfica já investem em tecnologias aplicadas ao scouting e à análise de performance, enquanto o Sporting CP e o GD Estoril Praia apostam na digitalização da relação com o adepto e na experiência no estádio. Estas perspetivas

confirmam a evolução gradual do setor para um modelo de negócio mais tecnológico e colaborativo, alinhado com Richelieu & Desbordes (2021) e Fifka & Jaeger (2020).

Em síntese, os resultados sugerem que a inovação aberta no futebol português se encontra numa fase de consolidação progressiva. Os clubes reconhecem a importância da colaboração externa e estão a desenvolver práticas que refletem o conceito, embora ainda de forma desigual e pouco estruturada. A consolidação da inovação aberta dependerá de uma mudança cultural e estratégica, bem como da capacidade de equilibrar eficiência, emoção e identidade, os três pilares fundamentais do negócio do futebol destacados nesta dissertação.

Table 6 - Artigos mais relevantes para estudo da inovação aberta no negócio do futebol

Autores de Referência	**Lacuna de Investigação Identificada na Literatura**	**Contributos da presente investigação**
Chesbrough (2003, 2020); Huizingh (2011)	Falta de estudos empíricos sobre a aplicação do conceito de Inovação Aberta ao contexto específico do futebol profissional.	A dissertação explora empiricamente a presença e as práticas de inovação aberta em oito clubes portugueses, identificando diferentes níveis de maturidade e de integração do conceito.
Gassmann, Enkel & Chesbrough (2010); Pisano (2015)	Carência de investigação sobre o impacto organizacional da inovação aberta nos clubes desportivos.	O estudo revela que a inovação aberta contribui para a eficiência operacional e para o desenvolvimento de capacidades de gestão, ainda que condicionada por fatores hierárquicos e culturais.
Storm & Nielsen (2012); Huizingh (2011)	Análise insuficiente da relação entre a inovação aberta e a sustentabilidade financeira no futebol.	Demonstra-se que a inovação aberta, quando aplicada a processos de *scouting*, de análise de dados e de gestão de talento, tem efeitos indiretos na sustentabilidade financeira e na valorização de ativos.
Prahalad & Ramaswamy (2004); Parganas, Anagnostopoulos & Chadwick (2015)	Escassez de estudos que examinem o papel dos adeptos e sócios como cocriadores de valor nos clubes.	A investigação identifica uma lacuna estrutural no envolvimento ativo dos adeptos, destacando o potencial da cocriação digital e da experiência do adepto (*Match Day Experience*) como vetores de inovação aberta.
Huizingh (2011); Pisano (2015)	Ausência de compreensão dos fatores que facilitam e dificultam a implementação de práticas colaborativas nos clubes.	A análise identifica barreiras, como o "presencialismo decisional", as hierarquias rígidas e a falta de cultura de partilha, e propõe a adoção de modelos de gestão mais horizontais e participativos.
Hofstede (2001); Mintzberg (1979)	Pouca investigação sobre o impacto da cultura e da identidade organizacional na adoção da inovação aberta.	A dissertação demonstra que a tradição, identidade e estrutura hierárquica influenciam diretamente o grau de abertura e colaboração, especialmente em clubes de maior dimensão.
Richelieu & Desbordes (2021)	Falta de evidência sobre colaborações interorganizacionais e redes multiclube como mecanismos de inovação aberta.	O caso do FC Alverca exemplifica a aplicação de um modelo multiclube, permitindo o intercâmbio de conhecimento e práticas entre clubes de diferentes países (*cross-club learning*).

Chesbrough (2020); McAfee & Brynjolfsson (2017)	Necessidade de integrar o conceito de Inovação Aberta com a digitalização e a transformação tecnológica do setor.	A dissertação evidencia o papel das plataformas digitais (*TransferRoom*, *iScout*, *Scout Decision*) na criação de ecossistemas colaborativos e na otimização da gestão desportiva.
Schmitt (1999); Pine & Gilmore (1999); Prahalad & Ramaswamy (2004)	Lacuna na exploração da ligação entre Inovação Aberta e Marketing de Experiência no futebol.	O estudo revela que o *Match Day Experience* e a digitalização da interação com adeptos são áreas emergentes de inovação, com impacto potencial na fidelização e geração de receita.

6. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo compreender como o conceito de Inovação Aberta se manifesta no contexto do futebol português, explorando a forma como os clubes integram colaborações externas, incorporam práticas inovadoras e avaliam o impacto destas dinâmicas na sua sustentabilidade organizacional, económica e financeira. Baseada no modelo conceptual de Chesbrough (2003), que definiu a inovação aberta como o uso intencional de fluxos de conhecimento internos e externos para acelerar a inovação e ampliar oportunidades de mercado, esta investigação revelou um setor em transição, onde coexistem práticas inovadoras incipientes e uma estrutura cultural ainda fortemente marcada pela tradição e pela hierarquia rígida.

A análise qualitativa dos oito clubes analisados na presente dissertação (Sporting CP, SL Benfica, FC Alverca, GD Estoril Praia, CD Santa Clara, Casa Pia AC, CF Estrela da Amadora e UD Santarém) permitiu identificar padrões de incorporação do conceito em análise distintos, mas também um denominador comum onde a inovação aberta é aplicada de forma parcial, pontual e não institucionalizada. Tal constatação confirma a leitura de Huizingh (2011), segundo a qual a inovação aberta pode existir em contextos organizacionais fechados, mas necessita de uma cultura estratégica sistematizada e transversal para gerar um impacto significativo e sustentado.

Nos clubes de maior dimensão, como o Sporting CP e o SL Benfica, a inovação aberta assume uma expressão diferenciada, seletiva e controlada, centrada em parcerias específicas, sendo fortemente condicionada pela necessidade de proteger as informações estratégicas e demais dados sensíveis. Esta abordagem reflete o modelo de *open innovation under control* de Huizingh (2011), no qual a colaboração externa ocorre de forma controlada e supervisionada. Ainda assim, observou-se uma clara orientação para a inovação experiencial e digital, com o Sporting a exemplificar esta aposta com a modernização do seu Estádio, com o projeto “Alvalade 2.0” e o Benfica a exemplificar com o reforço do seu ecossistema internacional de escolas e academias, comprovando a relevância da value *co-creation* (Prahalad & Ramaswamy, 2004) na relação entre clubes e adeptos.

Nos clubes de dimensão média, a inovação aberta surge sobretudo como uma resposta às limitações financeiras e de recursos humanos, funcionando como uma ferramenta de aprendizagem colaborativa, crescimento e otimização de processos. O caso do CF Estrela da Amadora é paradigmático neste sentido, onde o entrevistado descreve o seu clube como um clube consciente das suas restrições mas ativo na procura de soluções externas, nomeadamente através da criação de parcerias, por exemplo com a Universidade Europeia, iniciativa que materializa o conceito de *open talent* (Winson, 2020), ao criar oportunidades para jovens talentos colaborarem em projetos reais, promovendo a ligação entre conhecimento académico e necessidades práticas do futebol profissional. A inovação, neste caso, manifesta-se de forma bipartida nas áreas tecnológica e social, onde, através da modernização de processos administrativos e da tentativa de envolver a comunidade, incorpora os adeptos nos processos de cocriação.

O caso do CF Estrela da Amadora reforça também a importância da inovação orientada à comunidade, onde o diálogo com adeptos e a valorização da identidade local se tornam instrumentos estratégicos para o crescimento sustentável. Não obstante, o entrevistado reconhece que a adoção plena de práticas de inovação aberta é ainda bastante dificultada por barreiras culturais e estruturais, nomeadamente a resistência à mudança, a dependência de processos presenciais e a falta de recursos financeiros. O referido encontra-se em linha com o paradoxo da inovação descrito por Pisano (2015), que identifica nas limitações materiais um obstáculo, mas também um estímulo à criatividade organizacional. Casos como os do FC Alverca e do GD Estoril Praia confirmam que a inovação aberta pode ter efeitos positivos diretos e indiretos na sustentabilidade financeira, quer através da racionalização de custos e decisões baseadas em dados, quer pela criação de novos canais de comunicação e fidelização de adeptos. No caso do CD Santa Clara e da UD Santarém, a inovação surge como instrumento de eficiência e de fortalecimento identitário, destacando a importância da digitalização e da cooperação com *startups*, empresas e instituições académicas. Já no Casa Pia AC, a inovação aberta permanece num estado embrionário, limitada pela escala e estrutura do clube, mas com sinais claros de abertura e de vontade de modernização.

Globalmente, os resultados obtidos demonstram que a sustentabilidade financeira e a inovação estão intrinsecamente ligadas — ainda que de forma indireta. Nos clubes que adotam práticas inovadoras com maior consistência, observa-se uma redução de custos operacionais, uma gestão mais eficiente dos recursos humanos e um aumento das receitas extraordinárias. O caso do FC Alverca, ao aplicar plataformas de *scouting* e de gestão de atletas, confirma a aplicação prática do conceito de *innovation efficiency* (Huizingh, 2011), em que, ao transformar dados e tecnologia, pode levar a ganhos económicos concretos. O Benfica, por sua vez, associa a inovação à formação e à valorização do capital humano, evidenciando uma estratégia de longo prazo baseada na diferenciação e sustentabilidade.

No que respeita à participação dos adeptos, o estudo revela um desequilíbrio entre o potencial reconhecido e a realidade atual do mercado, embora todos os entrevistados reconheçam a importância de integrar os adeptos nos processos de inovação, os canais de co-criação continuam escassos e pouco estruturados. A exceção à regra verifica-se nas experiências pontuais como as do SL Benfica e do FC Alverca, que utilizam plataformas digitais e as redes sociais de forma a recolher sugestões de atletas, dados e informação, reforçando como consequência a ligação aos adeptos no processo de inovação. Este resultado evidencia a necessidade de operacionalizar o conceito de value *co-creation*, desenvolvido por Prahalad & Ramaswamy (2004) de forma mais sistemática, integrando a voz dos adeptos não apenas como *feedback*, mas como fonte ativa de inovação.

Em relação à associação da implementação da inovação aberta e da dimensão do clube, enquanto os clubes de maior dimensão implementam inovações estruturadas mas controladas, os clubes de média e pequena dimensão experimentam modelos colaborativos mais flexíveis, ainda que condicionados por limitações financeiras e operacionais. Este panorama confirma que o ecossistema do negócio do futebol nacional se encontra numa fase de transição, onde a inovação é mais uma necessidade estratégica do que uma realidade consolidada. Do ponto de vista teórico, esta dissertação contribui para preencher lacunas existentes na literatura sobre a inovação aberta no desporto, demonstrando como o conceito se adapta a um setor que combina racionalidade económica e emoção coletiva. A nível prático, fornece evidência de que os clubes podem obter ganhos tangíveis ao integrar o conhecimento externo, desde que consigam estruturar mecanismos de governação que assegurem coordenação, confiança e continuidade. A partir desta análise, é possível concluir que o grau de maturidade da inovação aberta no futebol português ainda é reduzido, variando conforme a dimensão, a estrutura e os recursos dos clubes em causa.

Entre as limitações do estudo, destacam-se a dimensão qualitativa da amostra, centrada em oito clubes, sendo eles sete profissionais e um semiprofissional, e a ausência de indicadores quantitativos que permitam medir o impacto da inovação aberta no desempenho financeiro e desportivo. Além disso, as perceções recolhidas refletem interpretações individuais que podem divergir da posição institucional dos clubes. Como sugestões para investigação futura, dando continuidade à presente dissertação, propõe-se o alargamento do estudo a clubes internacionais, de diferentes contextos económicos e culturais, de modo a comparar modelos de implementação da inovação aberta. A integração de métodos mistos, combinando dados qualitativos e quantitativos, poderá permitir uma análise mais profunda do impacto económico e social das práticas de inovação. Por outro lado, seria pertinente explorar a dimensão do *open talent* e a relação entre inovação aberta e formação de profissionais no desporto, bem como o papel das novas tecnologias na criação de ecossistemas colaborativos.

Em suma, esta investigação demonstra que a Inovação Aberta no Negócio do Futebol não é apenas uma tendência em crescimento, mas uma condição necessária para a sustentabilidade e modernização do negócio. A transformação do futebol português dependerá da capacidade dos clubes de articular tradição e modernidade, emoção e racionalidade, competição e cooperação. No final, inovar no futebol é mais do que adotar tecnologia emergente, é reinventar a forma como o jogo se organiza como um negócio, se gere e se vive, quer seja dentro ou fora das quatro linhas.

Bibliografia

Andreff, W., & Szymański, S. (2006). Handbook on the economics of sport. E. Elgar.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Belohlavek, P. (2015). The unicist theory. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2596780

Case c-650/22, other forms of free movement: Federation internationale de football association (Fifa) – v – bz, reference lodged by the cour d'appel de mons (Belgium) on 17 october 2022. (2022). European Employment Law Cases, 7(4), 212–212. https://doi.org/10.5553/EELC/187791072022007004037

Chesbrough, H. (2007). The market for innovation: Implications for corporate strategy. California Management Review, 49(3), 45–66. https://doi.org/10.1177/000812560704900301

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2–3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University PressOxford. https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.001.0001

Conrad, M. (2017). The business of sports: Off the field, in the office, on the news (3.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315691572

Desbordes, M. (2001). Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case. European Sport Management Quarterly, 1(2), 124–149. https://doi.org/10.1080/16184740108721892

Esteban, M. (2020). La Supercopa de España en Arabia Saudita: Un análisis de la internacionalización del fútbol. Revista de Fútbol Internacional, 45(2), 121-139.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. DOI: 10.3390/joitmc8030163.

Fieldsend, D. (2017). The european game: The secrets of european football success (1st ed). Birlinn, Limited.

FIFA (2022). Laws of the Game 2022/23. Fédération Internationale de Football Association.

Foer, F. (2010). How soccer explains the world: An unlikely theory of globalization. HarperCollins Publishers.

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association – Governance structures in European football. https://doi.org/10.5167/UZH-35150

Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. R&D Management, 40(3), 213–221. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x

Gerke, A. (2016). Towards a network model of innovation in sport – the case of product innovation in nautical sport clusters. Innovation, 18(3), 270–288. https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1237306

Giulianotti, R. (2007). Football: A sociology of the global game (Reprinted). Polity Press.

Goldblatt, D. (2008). The ball is round: A global history of soccer. Riverhead Books.

González-Serrano, M. H., Añó Sanz, V., & González-García, R. J. (2020). Sustainable sport entrepreneurship and innovation: A bibliometric analysis of this emerging field of research. Sustainability, 12(12), 5209. https://doi.org/10.3390/su12125209

Homburg, H. (2008). Financing world football: A business history of the fédération internationale de football association(Fifa). Zeitschrift Für Unternehmensgeschichte, 53(1), 33–69. https://doi.org/10.1515/zug-2008-0104

Hoye, R. (Ed.). (2012). Sport management: Principles and applications (3. ed). Routledge.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management (0 ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315733371

Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. Technovation, 31(1), 2–9. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002

Jonasson, K., & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. Sport in Society, 13(2), 287–299. https://doi.org/10.1080/17430430903522996

Jones, G. (2002). Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. Journal of Applied Sport Psychology, 14(4), 268–281. https://doi.org/10.1080/10413200290103554

Kaufman, M. (2017). Sportswashing and human rights: The case of Saudi Arabia. International Journal of Sport and Politics, 34(3), 56-72.WE

Knaus, D. L., & Merkle, T. (2020). Open innovation in sports management: The case of the FIFA museum in Zurich, Switzerland. Sport Entrepreneurship: An Economic, Social and Sustainability Perspective Subject.

Koning, R. (2015). The impact of globalization on the international calendar of football. Journal of Sports Economics, 16(5), 485-510.

Lukovic, S. (2015). The impact of globalization on the characteristics of European countries' tax systems. Economic Annals, 60(206), 117–139. https://doi.org/10.2298/EKA1506117L

Mihret, D. G., Alshareef, M. N., & Bazhair, A. (2017). Accounting professionalization and the state: The case of Saudi Arabia. Critical Perspectives on Accounting, 45, 29–47. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.03.001

Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. R&D Management, 44(3), 265–287. https://doi.org/10.1111/radm.12064

Morrow, S. (2013). The globalization of sport and its impact on local communities. International Journal of Sport Policy, 4(1), 39-56.

Nauright, J., & Pomfret, R. (2017). The changing face of sport and diplomacy: The role of football in international relations. Journal of Sports History, 45(2), 203-221.

Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). 'You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. Journal of Brand Management, 22(7), 551–568. https://doi.org/10.1057/bm.2015.32

Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. International Entrepreneurship and Management Journal, 7(1), 57–69. https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z

Robert, F., Marques, P., & Roy, F. L. (2009). Coopetition between SMEs: An empirical study of French professional football. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8(1), 23. https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.024103

Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. New York: The Free Press.

Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. Review of Administration and Innovation - RAI, 10(3), 251–268. https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036

Slowinski, G., & Sagal, M. W. (2010). Good practices in open innovation. Research-Technology Management, 53(5), 38–45. https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657649

Szymanski, S. (2018). Soccernomics.

Tjønndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. Brazilian Business Review, 38–56. https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3

Tomlinson, A. (2013). Sport and the Transformation of Modern Europe: States, media and markets 1950-2010 (1.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203807163

Ureche, P. (2017). John sadler, rosie serdiville, caesar's greatest victory. The battle of alesia, 52 bc, casemate publishers, 2016, pp. 240, isbn: 978-1-61200-405-1. JOURNAL OF ANCIENT HISTORY AND ARCHAEOLOGY, 4(1). https://doi.org/10.14795/j.v4i1.223

Van Oost, E., Verhaegh, S., & Oudshoorn, N. (2009). From innovation community to community innovation: User-initiated innovation in wireless leiden. Science, Technology, & Human Values, 34(2), 182–205. https://doi.org/10.1177/0162243907311556

Wemmer, F., & Koenigstorfer, J. (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(4), 1923–1949. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9571-5

Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. International Journal of Sport Policy and Politics, 9(4), 579–595. https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418

Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. International Journal of Sport Management and Marketing, 13(1/2), 55. https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.055194

Winsor, J. (com Paik, J. H.). (2024). Open talent: Leveraging the global workforce to solve your biggest challenges. Harvard Business Review Press.

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

1. Inovação Aberta no Contexto do Clube

1.1. Como definiria a inovação aberta no contexto da gestão do negócio do futebol?

1.2. O clube em que está envolvido já recorreu a colaborações externas (*startups*, universidades, fornecedores, adeptos) para desenvolver soluções inovadoras? Se sim, pode dar exemplos?

1.3. Que áreas são mais afetadas por estas inovações?

2. Estratégia e Implementação

2.1. A inovação aberta está formalmente integrada na estratégia do clube ou ocorre de forma mais informal?

2.2. Que critérios são usados para selecionar parceiros externos?

2.3. Quais são os principais fatores que facilitam ou dificultam a implementação destas práticas de inovação?

3. Sustentabilidade Financeira e Modelos de Negócio

3.1. Considera que a inovação aberta tem tido impacto direto na sustentabilidade financeira do clube?

3.2. Existem casos concretos em que parcerias inovadoras trouxeram novas fontes de receita (ex.: *fan tokens*, plataformas digitais, *crowdfunding*)?

3.3. Como avalia o retorno económico destas práticas?

4. Envolvimento dos Adeptos

4.1. Os adeptos participam em processos de inovação do clube? Se sim, de que forma?

4.2. Existem canais que permitam aos adeptos contribuírem com ideias ou feedback sobre produtos/serviços?

4.3. Na sua opinião, a inovação aberta fortalece ou enfraquece a ligação emocional e identitária dos adeptos ao clube?

5. Desafios e Barreiras

5.1. Que resistências internas (culturais ou estruturais) existem à adoção de práticas de inovação aberta?

5.2. Como equilibra o clube a preservação da tradição e identidade com a necessidade de modernização e inovação?

5.3. Existem limitações financeiras, políticas ou legais que dificultem estas parcerias? Se sim, quais?

6. Visão Futura

6.1. Quais são, na sua opinião, as áreas mais promissoras para inovação no negócio do futebol nos próximos anos?

6.2. Que recomendações faria a outros clubes interessados em aplicar o modelo de inovação aberta?