



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO E *BRAND EQUITY* NO FUTEBOL
ESTUDO DE CASO: SPORT LISBOA E BENFICA**

JOÃO MARIA MARQUES GUEDES DOS SANTOS

SETEMBRO 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO E *BRAND EQUITY* NO FUTEBOL
ESTUDO DE CASO: SPORT LISBOA E BENFICA

JOÃO MARIA MARQUES GUEDES DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR FERNANDO MIRANDA BORGES GONÇALVES

SETEMBRO 2013

Agradecimentos

Agradeço, principalmente, à minha família mais próxima – à Madalena e ao António pelos preciosos conselhos e ao pai e à mãe pelo esforço financeiro que realizaram para que eu pudesse dar este passo na minha vida.

Um agradecimento especial à Margarida pela motivação e pela energia positiva que sempre me ajudaram a ultrapassar os momentos de maior pressão.

Agradeço a todos que contribuíram para a construção deste estudo de caso, em particular ao Sport Lisboa e Benfica, na pessoa do diretor comercial e de marketing – Miguel Bento.

Pela orientação, pelas correções e sugestões incansáveis e pela disponibilidade, agradeço ao Prof. Dr. Fernando Gonçalves.

Resumo

Os diferentes modelos de negócio têm vindo a sofrer alterações sobretudo devido ao atual contexto económico. Perante um mercado cada vez mais competitivo e onde existem cada vez mais *players* é necessário que as empresas criem valor diferenciado para os clientes / parceiros. Essa diferenciação pode ser obtida através das diferentes vertentes do fenómeno da inovação: inovação nos produtos/serviços (radical ou incremental); inovação nos processos internos (essencialmente para aumentar a eficiência em termos de custos); inovação organizacional.

Assim, a gestão do Sport Lisboa e Benfica, que, enquanto clube goza de um elevado grau de *brand equity* devido à fidelidade, emoção e lealdade que os seus adeptos e associados (que são os clientes finais) transmitem, nos últimos anos tem-se destacado dos restantes clubes (mais no plano nacional) através do fator inovação que aplica em diversas áreas: produtos e serviços; modelos de negócio; processos internos.

Esta aposta em produtos e serviços inovadores, em consonância com uma prestação desportiva (num plano europeu) positiva, nos últimos anos, tem possibilitado ao Benfica figurar, constantemente, na lista dos 30 clubes europeus com receitas mais elevadas.

Palavras-chave: inovação; *brand equity*; Benfica; negócio.

Abstract

The various business models have been subject to change, in particular due to the current economic climate. In an increasingly competitive market, with new players appearing every day, companies must create value through differentiation for their clients and partners. This differentiation may be established through the various branches of what is broadly labelled as "innovation": (radical or incremental) innovation of products/services; innovation of internal process (focusing on increasing cost efficiency); organizational innovation.

Sport Lisboa e Benfica enjoys a high level of brand equity given the loyal and emotional relationship their fans and members (their end clients) have towards the brand. In the last few years, SLB's management has increasingly distanced the Club from its competitors, especially in the Portuguese market, through the effective application of innovation strategy to their operation in different areas: products and services; business models; internal process.

This strategic effort in innovative services and products has, over the last few years and hand in hand with a positive sporting effort at European Level, supported Benfica's regular presence in the top 30 highest grossing European clubs.

Key-words: innovation; brand equity; Benfica; business.

Índice

Introdução	8
1. A Inovação como argumento de competitividade.....	9
1.1 Invenção vs Inovação.....	9
1.2 Diferentes tipos de Inovação.....	10
1.3 Difusão.....	11
1.4 Modelos de Inovação	12
1.5 Valor patrimonial da marca – <i>Brand Equity</i>	14
2. Inovação e <i>brand equity</i> no futebol.....	18
2.1 Marketing Bens/Serviços vs Marketing Desportivo	18
2.2 <i>Brand Equity</i> no futebol.....	19
2.3 Análise a clubes europeus de referência	23
2.3.1 FC Barcelona.....	23
2.3.2 Bayern Munich.....	25
2.3.3 Real Madrid C.F.	27
2.4 Análise aos clubes portugueses.....	28
2.4.1 FC Porto	29
2.4.2 Sporting Clube de Portugal	30
2.5 Estudo de Caso- Sport Lisboa e Benfica	32
2.5.1 Metodologia	32
2.5.2 Novo Estádio	32
2.5.3 Kit Sócio.....	34
2.5.4 Benfica TV & Direitos televisivos	35
2.5.6 Inovação vs Impacto.....	36
2.5.6 Impacto das Inovações nos principais <i>stakeholders</i>	37
2.5.7 Inovação de processos	38
2.5.8 A importância do <i>Brand Equity</i>	39

Conclusão	40
Bibliografia	43
Referências Bibliográficas	43
<i>Sites</i>	46
Documentos online.....	47
Anexo	48

Introdução

A presente dissertação foi elaborada tendo como “pano de fundo” a combinação de interesses entre o fenómeno da inovação e a minha paixão pelo Sport Lisboa e Benfica e pelo futebol.

Este trabalho focou-se na inovação e no poder da marca, uma vez que o “estado da arte” da gestão do futebol em Portugal é genericamente frágil, visto que as fontes de investigação académica são escassas.

Assim, o objetivo nuclear desta dissertação é o de perceber e mensurar (tanto quanto possível) a importância de inovar na gestão do futebol e qual a preponderância do *brand equity* nas receitas num clube.

Quanto à estrutura deste trabalho, após a presente Introdução, segue-se o ponto 1, onde se explica o porquê da Inovação ser um argumento de competitividade através de subtemas: Invenção vs Inovação (1.1); Diferentes tipos de Inovação (1.2); Difusão (1.3); Modelos de Inovação (1.4); Valor patrimonial da marca – *Brand Equity* (1.5). O ponto 2. foca-se na análise de casos práticos dos fenómenos da Inovação e do Brand Equity no futebol onde são abordados os seguintes temas: Marketing Bens/Serviços vs Marketing Desportivo (2.1); *Brand Equity* no futebol (2.2); Análise a clubes europeus de referência (2.3) (FC Barcelona - 2.3.1, Bayern Munich – 2.3.2, Real Madrid C.F. – 2.3.3); Análise aos clubes portugueses (2.4) (FC Porto – 2.4.1, Sporting Clube de Portugal – 2.4.2).

Este ponto 2. conclui-se com a elaboração de um estudo de caso sobre o Sport Lisboa e Benfica, onde se procura responder às perguntas de partida desta investigação. A dissertação encerra com o capítulo da Conclusão onde se destaca: i) as principais ideias retiradas do estudo de caso; ii) as limitações que encontrei ao longo do trabalho; iii) os aconselhamentos tanto ao nível da gestão do Sport Lisboa e Benfica bem como para investigações futuras.

O método de investigação escolhido foi o estudo de caso porque possui a capacidade para obter um conjunto muito variado informação, através de documentos do clube, entrevistas e notícias (Eisenhardt, 1989). Através da obtenção de informação, quer através da entrevista, quer do acesso a documentos do clube ficou perceptível qual a via que o Sport Lisboa e Benfica utilizou para quadruplicar a sua faturação em 10 anos.

1. A Inovação como argumento de competitividade

1.1 Invenção vs Inovação

Antes de compreender o conceito de inovação, é necessário perceber o conceito de invenção que a precede processual e cronologicamente. Schumpeter (1934) enfatiza que invenção é diferente de inovação ao defender que uma invenção, por si só (sem ser difundida) não produz nenhum efeito economicamente relevante, logo portanto, não ganha estatuto de inovação que o mesmo autor tipifica do modo que a seguir se explicita:

- Introdução de novos produtos;
- Introdução de novos métodos de produção;
- Abertura de novos mercados;
- Desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e de outros componentes;
- Criação de novos estratos de mercado.

Retomando o ponto de partida, pode então afirmar-se que uma invenção é uma parte do resultado do trabalho realizado na investigação e desenvolvimento (I&D), a outra parte é a descoberta conseguida. As atividades de I&D têm como um dos seus objetivos centrais a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos, bem como a utilização desses conhecimentos em novas aplicações. O Manual de Frascati (OCDE, 2002), ao qualificar as Atividades de Ciência e Tecnologia (ACT), distingue três tipos de I&D: Investigação Fundamental (IF) – trabalho experimental com vista adquirir novos conhecimentos sem pretensão de uma aplicação particular; Investigação Aplicada (IA) – é, igualmente, um trabalho teórico mas com o objetivo de uma aplicação particular; Desenvolvimento Experimental (DE) – consubstancia na utilização dos conhecimentos já existentes e dos resultados das investigações já realizadas, para obter novos produtos ou processos.

À luz deste enquadramento, invenção pode ser definida como uma consequência da atividade intelectual, de carácter teórico ou prático, que resulta em descobertas com o potencial para o progresso tecnológico (Pessoa, 2010), sendo, algumas delas suscetíveis de proteção, através do registo de proteção industrial.

Por seu turno a inovação, é, pois definida como a aplicação económica da invenção, já que pressupõe a utilização da invenção num contexto empresarial. Com efeito, inovação requer o aproveitamento de uma oportunidade económica, através da introdução de novos conhecimentos em produtos, processos produtivos, modelos de negócio ou formas de organização e gestão (idem). O Manual de Oslo (2005), refere que uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa. Segundo estas duas definições, fica claro que a inovação não se limita aos produtos e processos, mas também às diversas dimensões da atividade empresarial, como a comercial, financeira ou organizacional.

1.2 Diferentes tipos de Inovação

No plano teórico, Freeman & Perez (1988) apresentam uma taxinomia, onde distinguem diferentes tipos de inovação: inovações incrementais – associadas a melhorias nos produtos e serviços já existentes; inovações radicais – decorrem no seguimento de investigações em laboratórios, universidades e que resultam em novos produtos, ou em novos métodos de produção; alterações nos sistemas tecnológicos – combinação de inovações incrementais e radicais que atingiram o sucesso; revoluções tecnológicas – inovações que permitem a redução de custos e o conseqüente aumentam dos lucros e que, segundo estes autores, originam a abertura de novos mercados.

Existem, ainda, diferentes classes de inovação, nas quais se integram as inovações incrementais e as inovações disruptivas (Christensen, 1997) e que serão abordadas mais adiante neste ponto. A diferença substancial prende-se com o facto de a tecnologia e as necessidades do consumidor serem atuais ou novas (Janeiro, 2011).

Uma inovação incremental é aquela que consiste em aperfeiçoamentos introduzidos em processos e produtos já existentes e, normalmente, estas melhorias

ocorrem como resultado de alterações sugeridas por pessoas envolvidas no processo de produção ou como resultado de iniciativas e propostas realizadas pelos utilizadores (resultado do *learning-by-doing* e do *learning-by-using*). Embora não provoquem alterações significativas na estrutura da economia, os seus efeitos são visíveis no aumento da produtividade, através da melhoria do nível da eficiência.

Por outro lado, uma inovação disruptiva, resultado de uma atividade de I&D em empresas, universidades e/ou laboratórios de investigação, utiliza novas tecnologias e procura satisfazer novas necessidades do consumidor. Skarzynski & Gibson (2008) consideram que uma inovação é radical se tiver o poder de redefinir drasticamente as expectativas e comportamentos do cliente, se tiver o poder de mudar a base para a vantagem competitiva e/ou se tiver o poder para mudar a economia do sector. Este tipo de inovação é fundamental para o crescimento das empresas e das economias e funde, cria e destrói mercados (Tellis, et al., 2008). Se se tratar de uma inovação de processo, pode permitir uma redução de custo e/ou melhoria de qualidade do produto.

Skarzynski e Gibson (idem) defendem, ainda, que as empresas que procurem liderar o mercado através da inovação devem focar-se nas inovações disruptivas que, apesar do maior risco envolvido, podem gerar maiores retornos. Por outro lado, a abordagem incrementalista comporta menores riscos mas conduz, no longo-prazo, à competição de preços, visto ser incapaz de abrir novos mercados, onde ainda não exista concorrência.

1.3 Difusão

No que concerne ao conceito de difusão, e tal como já foi anteriormente referido, uma invenção só se transforma em inovação quando adquire o carácter de economicamente relevante, para isso é necessário que tal invenção seja colocada no mercado, onde possa ser difundida.

Godinho et. al (2003; p.13) defendem que a “difusão permite transformar a inovação de um acontecimento isolado no tempo e no espaço, num fenómeno com abrangência de significativos segmentos do sistema económico”. Outra característica evidenciada por estes autores em relação à importância da difusão é a vertente da aprendizagem que vem “colado” ao fenómeno da difusão. Ou seja, ao procurar aceder a uma certa inovação, os atores económicos (empresas, principalmente) deparam-se com

os desafios de adoção, assimilação e possível adaptação dessa inovação. Neste período, verifica-se uma aprendizagem e a consequente aquisição de conhecimentos por parte da empresa. Note-se que, se existir a necessidade de adaptação da inovação, então a empresa passa da categoria de “agentes utilizadores” para o grupo de inovadores.

1.4 Modelos de Inovação

Uma das questões principais sobre inovação, que era discutida na segunda metade do século XX, centrava-se no binómio “mercado” e “ciência”, existindo, em tempos, duas lógicas que são ortogonais: *demand pull innovation* (ou *market pull*) vs *science push* (ou *science and technology push*).

A visão *demand pull innovation* argumenta que as inovações tecnológicas surgem das necessidades do mercado e das procuras que este origina. Schmookler (1966) no livro “Invention and Economic Growth” demonstra que, nos Estados Unidos, as flutuações de patentes, nos finais do século XIX e início do século XX estão relacionadas com políticas de procura no mercado, tais como o investimento industrial. A perspetiva oposta à *market pull – science push* - defende que o processo inovador tem origem nas descobertas científicas e só posteriormente são colocadas no mercado. Os principais defensores desta visão (Mowery & Rosenberg, 1979) argumentam que as invenções surgem sem que para tal haja qualquer tipo de procura prévia no mercado. O fator curiosidade é central nesta visão, uma vez que é através dela que os cientistas investigam novos conhecimentos de forma a transformá-los em invenções, e posteriormente em inovações.

O modelo linear de inovação, que se define por uma sucessão de estádios de evolução, começa nas atividades científicas e culmina na introdução da invenção no mercado, podem ser identificados nesta perspetiva como inovação.

Nos dias de hoje, já raramente se encontra quem defenda esta linearidade do processo de inovação.

Nos anos 70 do século XX, surgem os primeiros defensores de um modelo interativo, ou seja um modelo que consubstancie as ideias da visão *market pull* e da visão *science push*. Um dos principais defensores deste modelo foi Freeman (1979) que conclui que nenhuma perspetiva surge com nitidez.

Em 1986, Kline & Rosenberg apresentam um novo modelo de inovação designado por *chain-linked model*. Este modelo tem o foco nas interações múltiplas a juzante e a montante do modelo linear, destacando-se as interações entre ciência e tecnologia ao longo das diversas fases do processo de inovação. Este modelo está presente, principalmente, em setores onde a capacidade inovadora está presente nas empresas.

A figura 1 explicita o modelo enfatizando o conjunto de interações já referenciadas e ganhando especial relevo às produzidas pelo efeito *feed-back*, enquanto amplificador do potencial subjacente a todo o processo de inovação que modeliza.

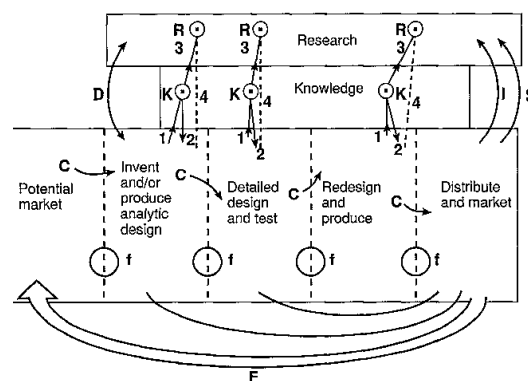


Figura 1 –Fonte: Kline & Rosenberg (1986)

Clayton Christensen (1997), através da sua obra “The Innovator’s Dilemma” apresenta dois tipos de inovação- disruptivas e sustentadoras, sendo que as inovações sustentadoras são aquelas que partem de produtos e serviços que atendem os anseios dos clientes em mercados já consolidados, permitindo assim que as empresas gerem maiores lucros e vendam produtos com uma qualidade superior. Christensen defende que este tipo de inovações nasce a partir das inovações incrementais¹ (melhorias em produtos ou serviços já existentes) procurando responder aos desejos dos clientes mais exigentes.

O conceito de inovações disruptivas é apresentado como inovações que dão origem a novos mercados e até de modelos de negócio, tendo como principal objetivo

¹ É importante realçar que estes dois conceitos não são sinónimos de inovação radical e incremental de Schumpeter (1934), uma vez que os conceitos apresentados por Christensen (1997) procuram entender os efeitos gerados pelas inovações nos mercados.

um aumento de eficiência². Segundo Cândido (2011. p.7) “as organizações que desenvolvem a inovação disruptiva ganharão experiência e investimentos sólidos, permitindo que melhorem cada vez mais o desempenho dos seus produtos, aprimorem os atributos existentes e ainda acrescentar novos atributos aos seus produtos.” Resumindo, uma inovação disruptiva irá despertar desejos, que anteriormente eram desconhecidos para os consumidores, tanto sob a forma de necessidades como segundo a opção da sua sofisticação consagrada em anseios que então passam a ser realizáveis.

1.5 Valor patrimonial da marca – *Brand Equity*

Nos dias de hoje a oferta de produtos e serviços é abundante e a sua comunicação é muitas vezes semelhante o que permite que a marca forneça um poder de distinção em relação a outros produtos impondo a sua presença no mercado.

Historicamente, o conceito de marca aparece com as primeiras trocas comerciais de forma a validar a origem dos produtos onde a marca vinha inscrita. No século XVIII atribui-se um novo objetivo ao conceito de marca. Os produtores não desejavam apenas que os consumidores associassem o nome da marca aos produtos por eles gerados mas sim que estes últimos pudessem ser distinguidos e diferenciados dos da concorrência. Seguindo este conceito no, século XIX, Farquhar (1990) afirma que um outro propósito da marca é reforçar o valor apercebido do produto através das associações com as marcas que os consumidores realizavam. Kotler e Keller (2011) definem marca como sendo um nome, sinal, símbolo, ou combinação destes que tem como objetivo identificar os bens e serviços de um vendedor, ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes.

Para além das funções já descritas da marca – identificação, apropriação e diferenciação – diversos autores defendem que estas estão interligadas com outras

² O conceito de eficiência, em termos económicos, pode ser definido como a relação entre os resultados obtidos (*outputs*) e os recursos empregados (*inputs*).

vertentes, com efeito, Kapfer & Laurent (1992) identificam outras funções, a saber: i) a marca é orientadora – como signo distintivo, a marca contribui para o aperfeiçoamento da informação disponível; ii) a marca é facilitadora – permite que o consumidor memorize facilmente os resultados dos processos de decisão anteriores e com isso permite que este adote um processo de compra repetitivo; iii) a marca é um garante – visto que assume um compromisso público de qualidade e desempenho constante; iv) a marca é personalizadora – o consumidor, através das suas escolhas, manifesta o seu desejo de diferenciação.

Num plano mais institucional, Lambin (1995) defende que a marca permite à empresa comunicar as qualidades distintivas que reivindica para os seus produtos ou serviços, permitindo-lhe posicionar-se, mais facilmente, perante os consumidores. Este autor defende que a marca deve ser encarada como um capital intangível e que por isso obriga o produtor a adotar uma estratégia de longo prazo.

Semprini (1992) defende que a marca tem um papel decisivo na gestão dos mercados dos nossos dias, caracterizados por um elevado grau de complexidade. Rinaldi (2001) escreve que este aumento da importância da marca deve-se a duas mudanças de paradigma. A primeira mudança foca-se na passagem da comercialização simples (onde os produtos eram simplesmente lançados no mercado, onde se diferenciavam pela qualidade, preço e acessibilidade, principalmente) para uma comercialização centrada na componente da comunicação. O produto deve ser enriquecido por uma comunicação adequada de modo a chegar corretamente ao *target* definido. A segunda mudança centra-se no aumento da importância dos aspetos imateriais (os aspetos materiais são deixados para segundo plano) no momento da narrativa produzida em redor do produto e/ou serviço.

Para Kotler & Keller (2011) uma marca não pode apenas destacar os atributos do produto ou serviço. Kotler & Keller defendem que o desafio da definição de marca é desenvolver um conjunto profundo de significados. Estes autores destacam quatro níveis de significados: i) benefícios – referem-se ao resultado esperado com o uso do produto; ii) atributos – referem-se às características estéticas e funcionais do produto; iii) valores associados à marca – são reconhecidos, identificados e valorizados pelo público-alvo (por exemplo, a marca pode transmitir valores associados à família e à responsabilidade social); iv) personalidade: alguns traços de personalidade são associados à marca através da promoção desta, como a autonomia e independência, por exemplo.

Foi nos anos 80 que despoletou uma outra vertente da marca. Nesta época várias marcas foram vendidas por montantes muito mais altos do que o seu valor de balanço. Este facto deveu-se (e deve-se) à percepção e poder que a marca faz transparecer para o mercado. Neste contexto, o valor da marca passa a ser um dos ativos (*asset*) mais valiosos de uma empresa. Isto alerta para a necessidade de se conceberem estratégias de longo prazo para o capital-marca (*brand equity*) (Rinaldi, 2001).

Parafrazeando Tauber (1988; p.27) a essência do capital-marca foca-se “no valor adicional que uma empresa obtém, para além do valor dos seus ativos físicos (tangíveis), resultante da sua posição no mercado detida pela sua marca e pelo seu potencial de expansão”.

O poder de conseguir alavancar esta vertente intangível é, muitas vezes, o fator de sucesso de determinadas negociações. Esta vertente é multidimensional, uma vez que depende tanto das percepções do consumidor perante a marca (notoriedade, confiança, fidelidade) e das ações que a empresa implementa de forma a aumentar estas percepções positivas. Keller (1993), diz que o *brand-equity* (valor patrimonial da marca ou capital-marca) se manifesta quando o consumidor conhece a marca e lhe atribui uma imagem positiva, isto é, um conjunto de associações favoráveis, fortes e únicas que o fazem fiel a essa marca. Aaker (1996) afirma que os fatores que tornam a marca em *brand equity* são a notoriedade, as associações positivas que os consumidores fazem, a qualidade percebida pelos mesmos e que estes demonstram. Perante isto, é necessário que estas dimensões sejam regularmente medidas e avaliadas, de maneira a serem constantemente melhoradas e que se consubstanciem numa marca cada vez mais forte.

Rinaldi (2001) aponta que o capital-marca não cria valor apenas para a empresa mas também para o cliente, seja ele intermediário ou final. A autora, defende que, do ponto vista da empresa podemos identificar as seguintes vantagens:

- a lealdade e a notoriedade que são conseguidas através da diferenciação e personalização dos produtos ou serviços sob a proteção da marca;
- a lealdade e a notoriedade permitem que haja uma redução de custos no momento da promoção do produto ou serviço;
- a fidelidade dos consumidores perante a marca, permite que a empresa ganhe uma margem de tempo no momento de responder às ações da concorrência (Aaker, 1996);

- a qualidade que os consumidores reconhecem à marca, torna possível que a empresa fixe o preço num patamar mais elevado do que a concorrência que resulta num aumento de proveitos;
- o poder de negociação tanto no momento da distribuição como no processo de compra das matérias primas, devido ao efeito de alavanca que a marca tem sobre os produtos do mercado;
- a possibilidade de capitalizar o valor de uma marca credível através da sua extensão a novos produtos ou mercados e da concessão de licenças;
- o desenvolvimento, no plano institucional de um forte sentimento de pertença dos colaboradores, e com isto, a capacidade de atrair os melhores candidatos no recrutamento de novos colaboradores (Lendrevie, 1996).

Já no campo do cliente (intermediário ou final), as dimensões do capital-marca criam valor através:

- da qualidade percebida e as associações ligadas à marca faz com que a satisfação, na experiência, de uso aumente;
- da interpretação no processamento e no armazenamento de uma grande quantidade de informação sobre produtos e as marcas;
- do grau de confiança na decisão de compra.

Gerir o valor representado pelo nome da marca de forma coordenada e coerente é, porventura, um dos maiores desafios dos gestores de hoje. Deste modo, o significado de “valor da marca” necessita de ser compreendido. Aaker (1998) define este conceito como sendo resultante da combinação de um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca. Para que certos ativos ou passivos incorporem a determinação do “valor da marca”, torna-se importante que estejam ligados à marca (nome e/ou símbolo), tendo consciência que os valores que lhes estão associados diferem de contexto para contexto.

2.Inovação e brand equity no futebol

A partir de agora o foco da análise será dirigido para o estudo de casos de sucesso de marketing desportivo, em clubes de futebol de referência na europa, como o FC Barcelona, Bayern Munich e Real Madrid C.F.. De seguida, serão observados os casos de clubes do futebol português que rivalizam com o Sport Lisboa e Benfica – FC Porto e Sporting Clube de Portugal, sendo o denominador comum as análises do poder do *brand equity* e a medição da dificuldade de implementação de inovações por gozarem do efeito de “capital-marca”.

A concluir será analisada a marca Sport Lisboa e Benfica segundo uma perspetiva de estudo de caso.

2.1 Marketing Bens/Serviços vs Marketing Desportivo

Antes de analisar o fenómeno do *brand equity* e da inovação nos clubes desportivos é essencial diferenciar os comportamentos dos consumidores na esfera do marketing de consumo de bens e serviços e na do marketing desportivo.

A maioria dos consumidores de bens e serviços focam-se na componente económica de modo a sustentarem a sua decisão de compra, ou não. Avaliam se o preço que pagam pelo bem/serviço vai ao encontro do valor percetivo antes da compra. Já no plano desportivo, e segundo o *site* “teamsports.com”, um dos principais objetivos dos departamentos de marketing é tirar a atenção dos consumidores do fator preço, com o intuito de os tornar fãs em vez de consumidores tradicionais. Este *site* apresenta (ver Tabela 1) as principais diferenças entre o marketing desportivo e o marketing de bens e serviços.

Na Tabela 1, na dimensão da fidelidade, importa realçar que os clientes são leais a certos bens/serviços, enquanto os fãs³ são fiéis emocionalmente ao clube. A lealdade está patente na repetição da compra de bem/serviço por parte de um consumidor. Um

³ É importante distinguir os vários tipos de “fãs” no futebol: i) *supporter* (fanático) – acompanha o clube para todo o lado, são os membros das claques; ii) sócio-cliente – paga as quotas e tem lugar cativo no estádio; iii) associado – paga as quotas; iv) simpatizante – gosta do clube.

cliente leal é sensível a diferenças nas marcas e prefere uma em detrimento de um conjunto de outras. A fidelização emocional acontece quando um fã reage a um determinado evento, conforme o desporto em questão, como se fosse o próprio a participar. Por muito que o clube perca, um aficionado apoiará sempre e essa é a principal diferença entre o mercado desportivo e o mercado de bens/serviços.

Top Diferenças entre Marketing de Bens e Serviços e Marketing Desportivo

Dimensão	Bens/Serviços	Desportivo
Compradores	Clientes;	Fãs;
Fidelidade	Lealdade-Repetitiva: prevalece enquanto satisfaz o cliente;	Fidelidade-Emocional: é uma ligação que ultrapassa a mera lealdade;
Promoção & Media	Os proprietários pagam, aos <i>media</i> , pela promoção da marca/empresa;	Fãs, patrocinadores, e <i>media</i> pagam para promover a equipa;
Canal de distribuição	Estático – localmente determinado;	Móvel – mais flexível;
Produto	Adaptado;	Global;
Preço	Clientes pagam um determinado preço pelo bem/serviço;	Dois momentos: os fãs pagam (quotas, p.e.) para ter acesso privilegiado aos bilhetes;
Infra-estruturas	Proprietário compra/constrói as próprias instalações;	Governo (contribuinte), normalmente, paga parte das instalações;
Concorrência	Marca individual num Mercado competitivo;	Restantes clubes inseridos na competição em questão;

Tabela 1: Fonte – Adaptado do site <http://teamsportsmarketing.com/>

2.2 Brand Equity no futebol

Arigil & Pennazio (2011) defendem que nos desportos coletivos os resultados desportivos são a componente mais importante na equação que determina o sucesso dos clubes, porém não são a única. No entanto, sem triunfos desportivos dificilmente algum clube atingirá o sucesso comercial (com as receitas vindas dos patrocínios, da participação em competições internacionais), visto ser esta a sua atividade principal. De acordo com Waltner (2000) “ o sucesso desportivo é essencial para atingir o sucesso global”, mas segundo Richelieu et al. (2011) esse sucesso, por si só, não é suficiente

para construir a ferramenta do *brand equity*. Já o estudo de Hattula et al. (2011) ao investigar a relação entre o sucesso desportivo e o “capital-marca” demonstra que o *brand equity* não é apenas o resultado mas também um fator de sucesso desportivo e que o sucesso desportivo aumenta o compromisso dos fãs, o que afeta diretamente a vertente do *brand equity*.

Como afirma Tadeu (1997), o futebol deixou de ser um mero desporto para passar a ser um espetáculo e a partir da década de 90, um negócio. Aliadas a esta atividade económica, outras atividades têm sido fortemente influenciadas pelo futebol profissional: *media*, equipamento desportivo e segurança são alguns exemplos disso.

Para Arroiteia (2005), os parceiros comerciais e *sponsors* são um tipo especial de clientes dos clubes (juntamente com os próprios fãs do clube) uma vez que contratualizam os clubes como veículos de comunicação e publicidade da própria marca. Esta vertente do negócio é bastante importante para os clubes porque, dada a escassez de receitas tradicionais, estas transformam-se numa nova fonte de financiamento para a sua atividade principal (Machado, 2006). Aqui, os maiores clientes dos clubes são as cadeias de televisão que detêm os direitos televisivos das competições onde os clubes estão inseridos.

O fenómeno da competição desportiva transformado em espetáculo difundido em direto por meios de comunicação social faz dos espetadores nos estádios, importantes figurantes que emprestam ao espetáculo televisivo capacidade adicional de fixação da atenção (atenção seletiva) por parte da audiência mediática elevando assim o impacto da publicidade que é difundida. A comprovar a importância das transmissões televisivas, a consultora Deloitte (2013), no seu relatório anual sobre as receitas das principais equipas de futebol, mostra que em quase todos os clubes europeus as receitas televisivas assumem uma quota relevante dos orçamentos dos clubes desportivos.

O futebol é um desporto à escala mundial, daí que os clubes devem ser geridos, vistos e considerados como uma marca em todas as suas vertentes. Uma gestão orientada para o cliente final (*supporter*, sócio-cliente, associado, simpatizante) combinada com o potencial de fidelizações induzidas a novas marcas (marcas coadjuvantes) (Barata, 2005) é essencial para alcançar o sucesso comercial e com isso assegurar uma longevidade e viabilidade a longo prazo. Esta abordagem enaltece a importância dos gestores de marketing em identificarem e numa fase posterior, medirem os pontos fortes e fracos da marca dos clubes, bem como, perceber como as estratégias

de marketing são essenciais para aumentar o poder de *brand equity* e materializar este poder em sucesso comercial.

O público-alvo dos clubes de futebol é totalmente diferente de qualquer outra atividade, uma vez que os adeptos de futebol demonstram uma lealdade, fidelidade e envolvimento, pela via emocional, fora do comum, como já anteriormente foi referido. Esta característica não deverá ser desprezada, antes pelo contrário deverá ser capitalizada ao seu ponto máximo.

Tal como qualquer marca comercial, medir, gerir e melhorar o *brand equity* é vital para o modelo de negócio dos clubes desportivos. Bauer et al. (2005) defende que a marca é o principal trunfo dos clubes desportivos, uma vez que é através dela que se estabelecem as relações (de sucesso) com os seus adeptos, patrocinadores, parceiros de negócio, estendida, em geral a todos os seus *stakeholders*.

Existem vários estudos que analisam a construção e mensuração do *brand equity* (capital – marca). Existem três modelos de mensuração de *brand equity* nos clubes desportivos: i) modelo orientado para a vertente financeira, como defende o autor Kern (1962); ii) modelo orientado para o cliente defendido por Aaker (1996) e Keller (1993); iii) modelo que combina a vertente orientada para os dados financeiros com o modelo orientado para o cliente, ou seja, é um tipo de modelo que considera dados monetários (como o *net present value*, o valor de mercado, e o custo da marca) juntamente com dados não materiais (como a lealdade, fidelidade, consciência, imagem que o cliente tem da marca). Hoje em dia, este último modelo é o mais utilizado quando se tem o objetivo de estudar as marcas desportivas⁴.

O valor financeiro dos clubes desportivos é muitas vezes calculado com base no *royalty relief method*⁵ (AccountancyAge, 2005). O valor de um clube de futebol tende cada vez mais, a ser calculado com base no valor dos ativos intangíveis, principalmente, a marca do clube, em comparação com os ativos tangíveis (estádios, centros de estágio, passes dos jogadores, etc.) (Brand Finance, 2013).

Apesar de existirem vários estudos que calculam o valor das marcas, analisarei o estudo da consultora Brand Finance, sediada em Londres e para a mensuração das

⁴ Este tipo de modelo é utilizado pela consultora Brand Finance aquando do seu estudo anual de quais os clubes mais valiosos.

⁵ Este método é baseado na noção de que uma empresa é detentora de uma marca e que licencia-a a uma outra. O preço nominal pago pela segunda é designado pelo termo *royalty*.

receitas analisarei o estudo anual da consultora Deloitte. O método utilizado pela Brand Finance para mensurar o valor da marca tem em conta vários fatos, por exemplo:

- Ranking da UEFA (no caso de clubes europeus);
- Receitas de bilheteira;
- Património do clube;
- Média de assistências no estádio.

Por sua vez, o valor, monetarizado, é calculado com base na quantia que o clube teria de pagar se, em vez de ser detentor da marca, tivesse que pagar *royalties* caso estivesse ao abrigo de um contrato de licenciamento (Bridgewater, 2010).

Bridgewater (2010) defende ainda que os principais *stakeholders* de um clube de futebol influenciam o desempenho da marca do próprio clube, tal como demonstra a Figura 2.



Figura 2: Fonte – Reelaborado a partir de Football Brands, Bridgewater (2010)

As interações entre o clube e os clientes estão presentes em inúmeros locais, tais como: estádio, *site*, jornais, *merchandising*. Hoje em dia, os clubes procuram controlar todos esses canais de interação. Nos dias de hoje, é raro o, clube de topo europeu, que

não possua uma própria televisão, jornal, estádio, loja oficial. Com isto a gestão visa controlar a maioria dos aspetos relativos à experiência dos fãs com os produtos do clube. Ainda assim, há muitas interações que o clube não tem como controlar: o acesso aos jornais desportivos, aos fóruns, aos artigos de opinião. Para fazer face a esta situação, os clubes têm aumentado a sua presença no mundo virtual (Facebook, Twitter, YouTube) de maneira a chegar, de forma mais eficiente, aos adeptos.

Para os clubes de futebol, os *supporters*, os “sócio-cliente” e os associados, são essenciais na medida em que injetam dinheiro mensalmente (com o valor das quotas) no clube, e que, posteriormente, devido ao seu forte envolvimento, tornam-se “canais de marketing” para os adeptos que se envolvem de forma menos apaixonada (simpatizantes) (Arigil & Pennazio, 2011).

Neste domínio vale a pena perceber-se o fenómeno através da observação de casos de sucesso de marketing desportivo no futebol europeu. Destaco que as análises destes estudos foram feitas com base na literatura existente e disponível.

Esta análise a clubes europeus relevantes enquadra-se numa ótica de *benchmarking*. Spendolini (1994, p.10) definiu esta prática como sendo “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

2.3 Análise a clubes europeus de referência

2.3.1 FC Barcelona

Começando pelo atual campeão espanhol, o FC Barcelona, este é desde logo um clube “especial” na medida que representa uma região espanhola bastante reivindicativa, a Catalunha. O FC Barcelona tem o mérito de possuir adeptos internacionais e de ter uma forte ligação com a região da Catalunha. O facto de a maioria dos adeptos da equipa *blaugrana* (azul e grená) serem catalães, representa por si só uma fidelidade e comunhão “especial” entre os sócios e o clube, uma vez que o clube

é considerado um embaixador da tendência independentista catalã (ao invés, o outro clube de futebol da Catalunha, o Espanyol é o rosto da facção conservadora), e por essa razão o seu *slogan* é “més que un club” (mais que um clube). O clube conta com mais de 170 mil sócios e com uma assistência no Camp Nou sempre perto dos 100% o que se traduz em valores que rondam os 110 milhões euros por ano em receitas de bilheteira segundo um estudo da consultora Deloitte. Outro fator que demonstra a força do Barcelona e o impacto do clube em termos internacionais é o número elevado de visitas ao museu do clube, que o faz ser o segundo ponto turístico pago mais visitado da Catalunha.

Há um outro dado que demonstra o poderio do FC Barcelona em termos de marca, o valor anual das receitas em *merchandising* rondam os 150 milhões de Euros (Deloitte, Football Money League, 2012). Este valor certamente irá aumentar na presente época devido ao ingresso do popular jogador brasileiro Neymar, através da venda de camisolas do astro brasileiro, que se prevê enorme.

Por muitos considerada a melhor equipa de futebol do século XXI, o Barcelona atingiu o seu pico de sucesso em 2009 quando venceu as seis provas que disputou (Super Taça Espanhola, Campeonato de Espanha, Campeonato Mundial de Clubes, Taça de Espanha, Champions League, Super Taça Europeia) sob a égide do treinador (também catalão) Joseph Guardiola e alicerçada em jogadores como Puyol, Xavi, Iniesta (todos catalães) e abrilhantada pelo argentino Lionel Messi. Estas conquistas fizeram com que o valor da marca FC Barcelona passasse de 225 milhões de Euros para 307 milhões de Euros (segundo o estudo da consultora Brand Finance, 2010), ou seja, uma variação positiva de 36%. Este aumento do valor da marca “FC Barcelona” é demonstrativo que o sucesso comercial é, sempre, alavancado pelo sucesso desportivo.

Em 1999 o clube lançou o próprio canal, designado por “Canal Barça” e em 2004, ao adquirir os direitos exclusivos, que até então pertenciam à empresa de comunicações espanhola, Telefónica Sports, o canal passou a chamar-se “Barça TV”. O canal emite 24 horas por dia, 7 dias por semana, dando ênfase ao futebol profissional mas não esquecendo todo o futebol de formação e as restantes modalidades. Provando, uma vez mais o carácter regionalista do clube, o “Barça TV” é gratuito em toda a Catalunha, e pago na restante Espanha⁶. Durante a época 2011/2012 o valor dos lucros

⁶ Informação retirada do *site* oficial do FC Barcelona.

do Barcelona rondava os 441,1 milhões de Euros. Este recorde de lucros devia-se⁷ em parte à redução de custos mas também à opção de *outsourcing* da “Barça TV”. Ferran Soriano, ex diretor do clube catalão, afirma que a internacionalização do canal “Barça TV” não só foi benéfico para a imagem do clube no estrangeiro como também teve um grande impacto nos proveitos do clube.

FC Barcelona fechou recentemente (no último mês de Maio) um contrato com a duração de seis anos com a companhia aérea Qatar Airlines, que consiste na apresentação do logo da companhia nas camisolas catalãs. Este contrato irá render aos cofres do clube cerca de 170 milhões de Euros, o que equivale a mais de 28 milhões de Euros por temporada futebolística.

Do campeão espanhol para o campeão europeu, vamos agora analisar o Bayern Munich.

2.3.2 Bayern Munich

O clube alemão, sediado na Baviera é neste momento, campeão da Alemanha, campeão europeu e vencedor da taça da Alemanha. Este palmarés de sucesso desportivo aliado aos 368 milhões⁸ de euros de receitas (200 milhões de euros de vendas comerciais - inclui os patrocínios da Audi, Adidas, Deutsche Telekom, as vendas em merchandising, e outras pequenas receitas - os 80 milhões anuais de direitos televisivos e os mais de 85 de milhões anuais de bilhética - todas as receitas de bilheteira, lugares anuais e quotização) faz deste clube, segundo a consultora Brand Finance, a marca mais valiosa do futebol mundial. Segundo esta consultora a marca Bayern Munich vale neste momento 668 milhões de euros.

O valor da venda dos direitos televisivos é baixo, relativamente a outros colossos europeus (80 milhões de euros vs 199 milhões de euros no Real Madrid e 179 milhões no Barcelona (Deloitte - Football Money League 2012), por exemplo). Estes valores advêm do facto da liga alemã ser televisionada em canal aberto na Alemanha, logo podemos concluir que as audiências televisivas são elevadíssimas. Tirando partido disto, o Bayern tem alavancado muitos negócios comerciais, fazendo deste clube alemão, também, campeão europeu de patrocínios (sendo a Deutsche Telekom – 40

⁷ Segundo o site <http://www.football-marketing.com>.

⁸ Dados retirados da estudo anual da consultora Deloitte – *Football Money League*.

milhões de dólares por ano – e a Adidas – 34 milhões de dólares – os principais parceiros comerciais).

O estádio Allianz Arena é a casa dos *bávaros* (nome derivado da região da Baviera) e foi construído de raiz para o mundial de futebol que teve lugar na Alemanha em 2006. Por muitos considerado o estádio mais moderno do mundo, a verdade é que a inauguração deste estádio viria a revelar-se um facto histórico para o clube de Munique.

Em 2004 (um ano antes da inauguração do Allianz Arena) o clube registou como vendas em direitos televisivos e bilhética o total de 61 milhões de euros. Hoje em dia, estas duas rubricas valem ao clube mais de 166 milhões de euros anuais, o que representa uma valorização positiva superior a 170% (Figura 3 e 4). A média de assistências do Allianz Arena ronda os 70.000 adeptos (100%). Este número é explicado tanto pela forte lealdade e fidelidade que os alemães têm para com o Bayern, mas também pela estratégia do clube que opta por praticar preços mais baixos, comparativamente com os clubes da liga inglesa (o valor do lugar anual mais barato no Allianz Arena situa-se nos 123€, enquanto que no Arsenal situa-se acima dos mil euros). Uma famosa frase do presidente do clube alemão demonstra a diferença de preços praticada em relação à Premier League (liga inglesa) “We do not think the fans are like cows, which you milk. That’s the biggest difference between us and England” (Brand Finance, p.8, 2013).

Os próximos objetivos do Bayern situam-se no âmbito de tornar o clube num ícone do futebol mundial e com isso atrair uma audiência a nível global, ganhando com isso um aumento das receitas tanto a nível de direitos televisivos como a nível comercial. Neste momento o clube alemão conta com mais de 170.000 sócios.

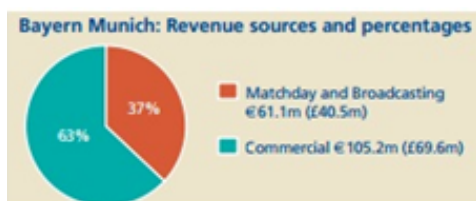


Figura 3 - Fonte: Football Money League, 2005

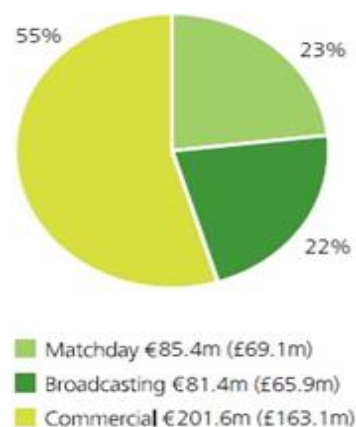


Figura 4 –Fonte: Football Money League, 2013

2.3.3 Real Madrid C.F.

Do campeão da “liga” das marcas desportivas para o campeão das receitas⁹, vamos agora analisar o caso do maior clube da capital espanhola – Real Madrid, C.F..

Em 2011/2012 o clube não só derrotou o FC Barcelona como ainda bateu dois recordes: atingiu os 100 pontos no campeonato (nunca nos *big five championship*¹⁰ essa meta tinha sido atingida) e marcou 121 golos (inédito na *La Liga*). Em termos de valores monetários das receitas globais¹¹, o clube espanhol atingiu os 512,6 milhões de euros (nunca nenhum tinha superado a barreira dos 500 milhões de euros), tornando-se, pela oitava vez consecutiva o campeão das receitas (Deloitte Football Money League).

Estes 512 milhões de euros dividem-se da seguinte forma: direitos televisivos – 199 milhões de euros, receitas comerciais – 187 milhões de euros, bilhética – 126 milhões de euros. O valor dos direitos televisivos é, em muito, explicado pelos inúmeros jogos amigáveis que a equipa madrilenha realiza durante a pré-época. China, Kuwait e Estados Unidos da América, foram alguns países onde os *merengues*¹² realizaram enormes receitas em todos os ramos (direitos televisivos, receitas comerciais e bilhética).

Em termos comerciais, as principais receitas dizem respeito aos patrocínios que o clube assinou recentemente com a Emirate Airlines (que terá estampado o logo da empresa nas camisolas *merengues* e que renderá ao clube espanhol 22 milhões de euros por ano, durante cinco anos) e com o banco espanhol BBVA. A força comercial do Real Madrid C.F. está patente na capacidade das receitas clube crescerem mesmo quando Espanha se encontra numa posição económica muito delicada. Isto demonstra que as marcas globais dão muita importância ao facto de estarem associadas a grandes clubes do futebol mundial (Deloitte Football Money League, 2013). A marca de equipamentos da equipa madrilenha continuará a ser a Adidas. Esta parceria rende ao clube cerca de 39 milhões de dólares anuais (Brand Finance, 2013).

Na vertente da bilhética o clube espanhol espera poder vir a aumentar as receitas num futuro próximo através da já anunciada reestruturação do estádio Santiago Bernabéu que aumentará a lotação do estádio. Com este aumento tanto os adeptos como os

⁹ A “liga” das marcas desportivas (estudo da consultora Brand Finance) não contempla apenas o valor das receitas (como faz o estudo da Deloitte).

¹⁰ Campeonato de Espanha, Inglaterra, Alemanha, Itália e França.

¹¹ É importante não esquecer que o estudo da Deloitte não contempla vendas dos passes dos jogadores.

¹² Nome pelo qual a equipa madrilenha é conhecida devido à cor branca do equipamento principal.

parceiros comerciais terão mais e melhores condições para poderem ver o Real Madrid no Barnabéu.

De modo a expandir e a melhorar o relacionamento do clube com a sua massa adepta, o Real Madrid adotou seis táticas distintas: realização de eventos para os adeptos; a criação do Real Madrid TV; o melhoramento constante do *site* do clube; o uso das redes sociais; a organização de excursões e visitas ao Santiago Barnabéu; edição de publicações exclusivas para os adeptos madrilenos.

O Real Madrid TV é um exemplo de como os clubes podem desenvolver os seus próprios canais televisivos de forma a chegar aos seus adeptos com um conteúdo que não é manipulado por organizações exteriores. O canal madrileno está disponível em 90 países e existe a opção de ser visionado na língua inglesa, o que alarga em grande escala o público a atingir (García, 2011). Segundo Sanchez (2008, p.1) “o Real Madrid TV tem duas funções. Uma é a comunicação e a segunda é promover os nossos produtos, os nossos serviços e os nossos conteúdos fora de Espanha”.

Conforme demonstra este caso, ser campeão nas receitas não basta para ser a melhor marca desportiva do mundo, porque o sucesso no relvado deve ser o principal foco dos clubes de futebol.

2.4 Análise aos clubes portugueses

Depois de feita uma análise na ótica de *benchmarking* a alguns dos principais clubes europeus irei, agora, estabelecer-me no plano nacional expondo os casos dos principais rivais internos do Sport Lisboa e Benfica – F.C.Porto e Sporting Clube de Portugal.

Numa análise aos clubes do futebol português é inevitável destacar um momento que mudou a gestão dos clubes – o Euro 2004. Este evento obrigou a construção de novos estádios, ou remodelação dos antigos, o que levou os clubes a desembolsarem consideráveis quantias de dinheiro de modo a responder aos custos da construção das infraestruturas.

2.4.1 FC Porto

Com a construção das novas infraestruturas, os principais clubes do futebol português capitalizaram a oportunidade de aumentarem as receitas tanto ao nível da bilhética, com a venda de lugares anuais e bilhetes avulso, como ao nível comercial, com a venda do nome¹³ das bancadas do estádio o que só por si representa uma enorme entrada de dinheiro.

A nível da bilhética – que tal como na análise aos clubes europeus, inclui bilhetes avulsos, lugares anuais e quotas – o FC Porto aumentou as suas receitas. O clube da cidade do Porto registou, segundo o seu Relatório e Contas (R&C) relativo à época 2003/2004, um aumento superior a 65% das receitas de bilhética em relação à época anterior (de 9,5 milhões de euros para 15,8 milhões de euros). Nos dias de hoje, os valores de bilhética já não são animadores como em 2004. Segundo o R&C consolidado de 2011/2012 os valores respeitantes à soma dos lugares anuais (designados *Dragon Seats*) com os bilhetes avulsos e as quotas dos associados fixam-se nos 10,631 milhões de euros, ou seja, representa uma quebra superior de 48% da receita em relação ao primeiro ano de vida do Estádio do Dragão. A direção do clube explica que esta diminuição de receita tem a ver com o afastamento precoce (na época 2011/2012), nas provas europeias, da equipa profissional de futebol. Não devemos ignorar que as atuais condições económicas dos portugueses também se degradaram desde 2004. Na vertente comercial, o FC Porto tem no seu grupo empresarial uma empresa – PortoComercial- que é especializada no desenvolvimento da “componente comercial do futebol nas áreas do *merchandising*, *sponsorização* e licenciamento” (R&C consolidado 2003-2004, p. 25) e que em 2002-2003 (fase de assinatura de contratos de sponsorização para o Euro 2004) registou um total de proveitos de 9,3 milhões de euros.

Em termos de produtos e serviços inovadores, o clube portista, em 2008, apresentou um projeto designado *Dragon Force* que segundo Urgel Martins, diretor executivo do futebol azul e branco, foca-se em criar escolas de futebol por todo o país, promover campos de férias, clínicas de futebol e tem como principal objetivo “transformar o sucesso desportivo em oportunidade de mercado”. O investimento nesta inovação custou aos cofres do clube nortenho cerca de 3,1 milhões de euros e previa 2,5

¹³ Este modelo de negócio é designado por *namings rights*.

milhões de euros de receitas provenientes das mensalidades dos atletas das diversas escolas do *Dragon Force*. (Jornal Notícias, 2008).

2.4.2 Sporting Clube de Portugal

Tal como no FC Porto, também as receitas do Sporting Clube de Portugal registaram um aumento significativo a partir de 2004.

Em termos de bilhética (consubstanciando a soma de bilhetes avulso, quotizações e lugares anuais), no final do exercício de 2002/2003 o clube de Alvalade contabilizava o total de 8,2 milhões de euros. No final do exercício de 2003/2004 esta mesma rubrica contava com uma soma superior a 13 milhões de euros (R&C 2003/2004). Segundo o próprio clube, este aumento superior a 60% “este fato não está, naturalmente alheio às condições do novo Estádio José de Alvalade, o qual tem despertado interesse crescente nos sócios e adeptos do clube” (R&C 2003-2004, p. 5). No último R&C divulgado (2011-2012) esta rubrica contabilizava cerca 11,5 milhões de euros. Este valor tem-se vindo a diminuir muito essencialmente pela não correspondência, em termos de resultados, da equipa profissional de futebol. Outro fato que não pode ser esquecido é a crise económico-financeira que se abate sobre Portugal que tem retirado poder de compra aos portugueses, obrigando-nos a cortar com gastos considerados supérfluos.

A inauguração do Estádio Alvalade XXI¹⁴ também influenciou as receitas comerciais do Sporting Clube de Portugal. No R&C respeitante à época 2002/2003¹⁵ vem refletido o valor de 2,18 milhões de euros (neste R&C do Sporting não vem refletido o valor das receitas de *merchandising*¹⁶, ao contrário dos outros clubes) que corresponde à soma das receitas com publicidade e com patrocínios. No último exercício (2011/2012) esta rubrica, mais as receitas de licenciamento e *merchandising* registou um valor superior a 9 milhões de euros. A renovação dos contratos com os principais patrocinadores (PT, SuperBock e Puma) juntamente com a venda do nome das portas e bancadas do estádio (TMN, MEO, CGD, SuperBock) justificam este valor.

¹⁴ O estádio José de Alvalade deu lugar ao novo estádio Alvalade XXI.

¹⁵ Momento em que se assinaram os principais acordos de publicidade e patrocínios, devido ao Euro-2004.

¹⁶ A partir da época da 2009/2010 este tipo de receitas já vem refletido no Relatório e Contas do clube.

A rubrica “direitos televisivos” é a que tem maior peso nos proveitos operacionais do Sporting Clube de Portugal. As receitas deste tipo têm-se registado entre os 9 e 12 milhões de Euros e dizem respeito à venda destes direitos à empresa Oliverdesportos. Este valor é variável porque é dependente do número de jogos que a equipa profissional disputa no estádio de Alvalade. Este fato vem ainda mais reforçar a ideia de que o sucesso desportivo é a base para o sucesso financeiro, porque quanto mais jogos realizados numa época maior sucesso desportivo representa, ou seja, mais transmissões televisivas vão-se realizar.

“Bilhetes PDF” foi um serviço inovador projetado pelo Sporting que possibilita aos sócios/adeptos adquirir o bilhete no *site* oficial, imprimir o bilhete em casa e depois basta apresentá-lo na porta de acesso ao estádio (Bancada de Leão, 2010). Este tipo de inovação é caracterizado por Freeman & Perez (1988) como incremental, porque está associado a melhorias nos produtos e serviços já existentes - uma vez que representa uma melhoria no serviço de venda de bilhetes.

2.5 Estudo de Caso- Sport Lisboa e Benfica

2.5.1 Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração deste estudo centra-se numa investigação exploratória qualitativa que envolveu um levantamento bibliográfico e uma entrevista com o diretor comercial e de marketing do Sport Lisboa e Benfica. Segundo Godoy (1995) existem três tipos de investigações qualitativas: investigação documental; etnografia; estudo de caso – que o autor define como uma análise profunda de um indivíduo, ambiente, ou situação particular e que as técnicas mais utilizadas são as entrevistas.

Este estudo de caso pretende perceber quais foram as principais inovações (incrementais / radicais) e em que áreas (produto, serviço / modelo de negócio / organizacional) foram implementadas pelo Sport Lisboa e Benfica neste século e qual o retorno financeiro que estas trouxeram. Outra questão que procurei esclarecer com este estudo era saber quão importante é o *brand equity* neste clube.

O presidente do Sport Lisboa e Benfica, num comunicado aos sócios, demonstra o espírito inerente à gestão do clube afirmando que “podem copiar-nos muitas das nossas soluções, mas há algo que ninguém consegue copiar: a nossa persistência e a nossa capacidade de inovar. Foi este espírito e esta vontade que nos trouxeram até aqui”.

2.5.2 Novo Estádio

A 21 de Setembro de 2001 o Benfica estava mergulhado numa situação económica catastrófica (Miguel Bento afirma que “o clube estava falido”), e numa assembleia geral, carregada de emoção, os sócios decidiram construir o novo estádio.

Construir um novo estádio não significa apenas edificar bancadas e plantar um relvado de futebol, vai muito para além disso. Foram também construídos dois

pavilhões, um complexo de piscinas e uma zona comercial. Este investimento traduziu-se em 162 milhões de euros.

Devido à péssima situação económica do clube foi necessário alterar o modelo de gestão e com isto integrar uma inovação organizacional de modo a fazer face à implementação do *project finance*¹⁷ instituído pelas instituições bancárias que obrigava que apenas uma empresa (do grupo empresarial do Benfica) fosse detentora de responsabilidades perante os bancos – Benfica Estádio, SA – e que em caso de incumprimento os bancos ficariam “com tudo o que fossem ativos do clube, no limite até os passes dos jogadores”, afirma Miguel Bento.

“De tudo o que foi feito neste século, o mais importante foi o estádio, porque a partir daqui, quase tudo mudou” diz Miguel Bento. O novo estádio proporcionou várias alterações em diversas áreas de negócio. Começando pelos patrocinadores, a primeira intenção do Benfica, baseando-se em estudos *benchmark* era vender o nome do estádio. Este tipo de negócio nasceu nos Estados Unidos, e hoje em dia já é uma forte aposta nos clubes europeus. Não foi possível concretizar esta intenção porque “houve uma dificuldade de compatibilizar o dinheiro que o Benfica desejava com aquilo que era a capacidade financeira das empresas poderem participar”, afirma o diretor comercial e de marketing do Benfica.

Com esta impossibilidade surge a primeira inovação, em termos de produto/serviço, do Benfica deste século que consistiu em vender o nome das quatro bancadas a três empresas (PT – com duas bancadas, Sagres e Coca-Cola). Com esta variante do negócio *naming* o Benfica alcançou o valor desejado e “foi o primeiro estádio do mundo onde se vendeu o nome das bancadas, ou seja, uma inovação criada por nós”, avança Miguel Bento. Esta inovação pode ser considerada como radical, na aproximação de Freeman & Perez (1988), uma vez que é capaz de criar um novo mercado e de aumentar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O diretor do Benfica acredita que “se o Benfica não tem entrado neste mundo das novas infraestruturas hoje não estaria com a pujança nem com a capacidade desportiva de lutar por todas as competições desportivas.”

¹⁷ Pode-se definir *Project Finance* como uma estruturação financeira que visa viabilizar um determinado projeto de investimento.

2.5.3 Kit Sócio

O projeto do novo estádio e a nova mobilização à volta do clube que se desencadeou, obrigou a direção do Benfica, a partir de 2004, a centrar o foco nos sócios, ou seja “naqueles que mais nos podem apoiar”, segundo Miguel Bento.

O diretor do Benfica admite que até aqui havia uma lacuna nesta área porque o facto de ser sócio do Benfica estava muito ligado ao sucesso desportivo da equipa de futebol ¹⁸. Assim, o objetivo era imunizar ao máximo a estratégia de captação de sócios ao sucesso desportivo. O diretor do clube realça que isso nunca é 100% conseguido porque “esta é uma atividade que vem da capacidade de vencer e portanto quando não se ganha dentro do campo nunca se consegue alcançar os objetivos comerciais”. Para alcançar este objetivo o clube inovou – trata-se de uma inovação incremental porque a oferta de ser sócio já existia, mas agora surge num novo formato - ao criar um racional onde os sócios pudessem ter vantagens comerciais, independentes do sucesso desportivo do clube. Como o próprio nome indica, Kit significa um conjunto agregado de elementos que visam satisfazer um propósito, ou seja, com o Kit Sócio, lançado em 2005, os sócios podiam aliar o fator emocional aos diversos descontos comerciais conseguidos através das inúmeras parcerias que o Benfica realizou.

Com a introdução desta inovação e mesmo tendo em conta que o sucesso desportivo, desde 2005, não tem sido o desejado, o Benfica tornou-se oficialmente “o Maior Clube do Mundo” ¹⁹ em termos de número de sócios, o que representou uma passagem de receitas de quotização de valores que rondavam os sete para os 14 milhões de euros. Hoje, com as dificuldades económicas que assolam o país este valor baixou a fasquia dos 14 milhões de euros (Miguel Bento). Perante estes valores, o diretor de marketing do clube afirma que “ dentro das componentes de inovação este foi um modelo de enormes mais-valias para clube, uma vez que representam, normalmente, as verbas conseguidas com os percursos desportivos europeus”. Miguel Bento vai ainda mais longe ao destacar que a missão do departamento de marketing e comercial é, através das receitas de angariação e manutenção de sócios “conseguir que o clube esteja dotado financeiramente de forma a poder ter os melhores jogadores possíveis e dessa maneira, influenciarmos o resultado final”.

¹⁸ É conhecido o fraco desempenho desportivo do clube nos finais da década de 90 e início do século XXI.

¹⁹ Prémio atribuído em 2006 pelo *Guinness Book of Records*.

Um facto importante do Kit Sócio é que esta inovação foi pensada, idealizada, e desenvolvida 100% pelo Benfica.

2.5.4 Benfica TV & Direitos televisivos

Com o *boom* de associados que se verificou depois do lançamento do Kit Sócio, o Benfica sentiu que tinha de alterar a política de comunicação para com o “ativo mais importante do clube” – os sócios (Miguel Bento). Com este objetivo, e de forma a criar uma estratégia de comunicação interna, o Benfica em 2008 lança o seu próprio canal de televisão – Benfica TV.

O projeto da Benfica TV começou a ser pensado em 2005 (no seguimento do lançamento do Kit Sócio), e tinha como principal objetivo interno tornar-se um *driver* de comunicação em vez de ser reativo, relativamente “às 30 páginas escritas diariamente e aos inúmeros programas desportivos semanais” (Miguel Bento). Em resumo, o diretor comercial e de marketing do Benfica afirma que o grande objetivo inicial da Benfica TV era tornar-se o verdadeiro órgão de comunicação do clube perante todo o espectro de telespectadores possíveis na área do desporto.

Este é um projeto 100% inovador em Portugal, porque nenhum clube possui um canal televisivo próprio ²⁰. Assim podemos definir a Benfica TV, enquanto uma televisão oficial de um clube, em Portugal, como inovação radical uma vez que se trata da criação de um novo produto, onde o modelo de negócio foi alterado.

Se é verdade que já vários clubes mundiais tinham uma televisão própria, não é menos verdade que a Benfica TV tem características inovadoras a nível mundial: i) foi o primeiro canal de clube de futebol transmitido 24 horas por dia, em regime de *free-tv* ²¹, com 6/8 horas diárias de conteúdos originais; ii) foi concebido como um canal *low-cost*, onde o investimento inicial foi de 2,5 milhões de euros e com um orçamento anual, numa primeira fase, que rondava os 4,5 milhões de euros.

De forma a provar de como estes valores são realmente diminutos, Miguel Bento revelou que “a partir do momento em que a Benfica TV foi posta no ar, com aquele

²⁰ A partir de 2011, o FC Porto tornou-se coproprietário de uma canal já existente – Porto Canal.

²¹ Numa fase inicial, os clientes da plataforma MEO não teriam de pagar mais para poder ver o canal.

orçamento inicial, tivemos inúmeras entidades, de várias áreas negócio, a quererem verificar como é que se fundava uma televisão *low-cost*.

O ano de 2013 ficará na história do futebol mundial. Este é o ano em que pela primeira vez no mundo, um clube de futebol explora, com os seus meios internos, os seus próprios direitos televisivos. Esta inovação mundial é radical (ou disruptiva) porque origina a abertura de novos mercados e consubstancia num aumento de receitas importante. Depois de uma ronda negocial com o antigo operador que detinha os direitos televisivos do clube (Oliverdesportos), o Benfica entendeu que deveria enveredar pelo caminho da exploração própria dos direitos televisivos.

Esta decisão obrigou uma mudança de estratégia da Benfica TV. Adquiriu os direitos de transmissão da liga inglesa, a mais vista no mundo – Barclays Premier League – e passou a estar disponível em todas as plataformas televisivas, o que permite uma expansão internacional. O diretor financeiro do clube – Domingos Soares de Oliveira – em entrevista ao Diário Económico afirma que “o dinheiro que fomos buscar a nível internacional, à publicidade do canal e à publicidade no relvado é praticamente equivalente àquilo que a Oliverdesportos nos pagava por ano”. O responsável financeiro do Benfica destaca ainda que o facto da Benfica TV ser, simultaneamente um canal comercial e o canal oficial do clube é “mundialmente inovador”.

2.5.6 Inovação vs Impacto

Na Tabela 2 é apresentada uma escala de Likert²² onde é demonstrada a relação entre as inovações e o impacto nas áreas-chave do clube. A avaliação foi atribuída pelo diretor comercial e de marketing do Benfica.

²² Níveis de relevância: 1- Irrelevante; 2 – Pouco relevante; 3 – Relevante; 4 – Muito Relevante; 5 – Determinante.

Inovação	Impacto	Económico	Imagem/Valor da Marca	Financeiro	Desportivo	Competitividade do negócio
Produto/serviço (<i>naming rights</i> , Kit Sócio)		5	5	5	3	4
Modelo de Negócio (nova Benfica TV)		5	5	5	4	4
Organizacional (Project Finance - Novo Estádio)		5	5	5	2	5

Tabela 2 – Fonte: Elaborado pelo autor

Miguel Bento salienta que qualquer inovação tem um impacto económico determinante e que por consequência também o é a nível financeiro. As inovações ao terem a avaliação “determinante” na vertente financeira e económica vão influenciar positivamente a vertente “Imagem/Valor da Marca”. Na vertente desportiva, as inovações nos produtos/serviços não têm um impacto direto, daí a nota ter-se situado no nível 3. O impacto da nova Benfica TV (inovação no modelo de negócio), na vertente desportiva, teve nota 4 porque “em vez de termos os 66 milhões de euros ao fim de três anos tivermos 15 milhões de euros, arruinamos a equipa de futebol, logo tem um impacto significativo, mas não determinante”, assume Miguel Bento.

A inovação a nível organizacional (novo estádio) tem pouco impacto a nível desportivo, porque segundo o direto comercial e de marketing assegura que “um estádio novo é muito melhor para público do que para os jogadores, porque um bom relvado/ balneários sempre tivemos”.

2.5.6 Impacto das Inovações nos principais *stakeholders*

Este subcapítulo tem o objetivo de demonstrar que as inovações já apresentadas têm diferentes níveis de impacto para os variados *stakeholders*. Na Tabela 3, utilizando, novamente uma escala de Likert, com a escala de 1 a 5, está demonstrada a relação existente entre as inovações e os principais *stakeholders*.

Inovação Stakeholders Relevantes	<i>Naming Rights</i>	Kit Sócio	Nova Benfica TV	Project Finance / Novo Estádio
Clientes (adeptos)	1	5	4	5
Marcas coadjuvantes	5	3	4	4
Media	2	4	5	3
Investidores (publicidade)	4	3	5	4

Tabela 3 – Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo uma síntese da figura 7, o facto da inovação “*Naming Rights*” ser irrelevante (nota 1) para os clientes está ligado à pouca importância que os nomes das bancadas têm para o adepto. Um adepto não vai mais, ou menos, ao estádio por uma bancada ter o nome de um patrocinador.

A nota 2 (pouco relevante) que os *Naming Rights* registaram para os Media é explicado pelo fraco impacto que o nome das bancadas tem nos meios de comunicação social.

Outra nota que destaco é a nota 5 (determinante) que a Nova Benfica TV tem para os Media. Um exemplo deste nível de impacto é a criação de um novo canal ²³ pela Sporttv, de maneira a responder ao novo formato da Benfica TV.

2.5.7 Inovação de processos

Passando das inovações para o exterior para as inovações internas, onde o principal objetivo é sempre reduzir custos e com isso aumentar a eficiência, também aqui o Benfica tem melhorado e apresentado projetos que visam esses objetivos.

Existe, no Benfica, uma área responsável pelos processos mais importantes, uma vez que estes são interdisciplinares e por isso dizem respeito a departamentos estanques, e são integrados num sistema designado “ Sistema Interno de Processos”.

²³ A Sporttv criou um novo canal – Sporttv Live – por 9,9€, ou seja, pelo mesmo preço atual da Benfica TV.

A principal finalidade deste sistema é a gestão correta e sequencial dos processos até à sua aprovação final, evitando assim alguma redundância que pudesse existir.

2.5.8 A importância do *Brand Equity*

Sabendo que o *brand equity* é fulcral no negócio do futebol, Miguel Bento baseia-se no relatório anual da Deloitte (Football Money League) para demonstrar o peso deste fenómeno no Sport Lisboa e Benfica.

Das rúbricas analisadas pela consultora, já atrás descortinadas²⁴, ao contrário do que acontece com a maioria dos clubes da Europa (à exceção dos alemães), a com menos impacto no Benfica é o *broadcasting*. Até este ano, o Benfica arrecadava, apenas 7,5 milhões de euros de receitas nesta rúbrica, quando o Real Madrid por exemplo, arrecada 199,2 milhões de euros (Deloitte, 2013). Nas outras duas rúbricas (*commercial + matchday*) o Benfica está sempre presente no top 20 das equipas com maiores receitas, onde fez um total superior 95 milhões de euros, nestas duas áreas no último relatório da consultora.

Aqui, Miguel Bento assume que “o nosso *brand equity* tem sido muito valorizado nas componentes de *commercial* e *matchday* porque são estas as componentes que mais dependem da fidelidade e lealdade da família benfiquista”

²⁴ As rúbricas são: *broadcasting* (direitos televisivos), *commercial* (patrocínios + *merchandising*) e *matchday* (bilhética + quotização).

Conclusão

O objetivo do presente trabalho era medir/perceber, qual a importância de inovar na gestão dos clubes de futebol e qual o peso do *brand equity* nas receitas dos clubes.

Através do estudo de caso realizado, verificou-se que o Sport Lisboa e Benfica, desde o início do século XXI, mudou radicalmente. Esta mudança começa em 2001 onde fica decidido que vai nascer um novo Estádio da Luz.

A construção do novo estádio foi um dos momentos mais importantes da história do Benfica (Miguel Bento) e a partir daí toda a gestão do clube foi alterada. A primeira inovação (mais por força das instituições bancárias do que por iniciativa da direção do clube) surge ao nível organizacional, para dar resposta ao *Project Finance* implementado. A partir da edificação do estádio a direção do Benfica voltou-se para o seu maior ativo (sócios) e lançou uma outra inovação- o Kit Sócio – que originou um *boom* de sócios que se traduziu na passagem dos 7 milhões de euros de receitas de quotização para os 14 milhões de euros. Apesar da duplicação da receita, esta é uma inovação incremental porque este era um serviço já existente (já havia uma política de prospeção de sócios).

Com este aumento significativo de sócios, o Benfica focou-se na melhoria da estratégia de comunicação e com este propósito, em 2008, nasce o primeiro canal de um clube português – Benfica TV. A partir de 2013, e com a abertura de uma janela de oportunidade, o Benfica passa a explorar os seus próprios direitos televisivos. A direção do Benfica espera que com esta inovação radical (primeiro clube no mundo a explorar os seus próprios direitos televisivos) venha arrecadar em três anos mais de 66 milhões de euros (Miguel Bento).

Em termos financeiros, e para demonstrar o peso de todas as inovações nas receitas do Sport Lisboa e Benfica, o clube em 2002 tinha 40 milhões de euros de faturação, dez anos depois atingiu os 145 milhões de euros.

O Benfica, comparando com os outros casos europeus analisados, só não tem competido “olhos nos olhos”, em termos de receitas, porque a componente *broadcasting* é muito diminuta em relação ao resto da Europa. Isto deve-se essencialmente porque Portugal não é um mercado com uma escala considerável para ser transmitido no estrangeiro, assim o público português é a única audiência-alvo para a transmissão integral dos jogos da liga portuguesa.

A gestão dos clubes desportivos é hoje encarada em Portugal como uma gestão altamente profissionalizada, integrando competências em todas as áreas da gestão empresarial e ombreia, em desempenho, com a gestão das mais qualificadas atividades económicas.

Neste caso concreto a inovação foi interiorizada como elemento essencial de competitividade e foi adaptada a um *brand equity* muito robusto, que funcionou como argumento nuclear para a sedimentação da ligação emocional com os diferentes mercado-alvo definidos e atrás explicitados, levando a que o nível de gestão do “cliente” seja considerado não como finalidade da atividade em si, mas sobretudo tratado como um ativo do clube.

Ativo esse, cuja expansão e robustecimento funciona como núcleo da estratégia de afirmação económica e financeira, mas que obtém na dimensão do sucesso desportivo a sua componente essencial de afirmação.

A especificidade deste ativo funciona como sendo o elemento estruturante do respetivo modelo de negócio cuja configuração é sempre e necessariamente adaptativa, uma vez que é ela que confere a especificidade singular à gestão de clubes desportivos com elevado valor patrimonial da marca, onde a amplitude efetiva está estritamente ligada aos respetivos clientes (em conformidade com o que foi anteriormente definido para este efeito).

Em relação aos concorrentes internos, o Benfica destaca-se largamente em termos de receitas. Isto deve-se sobretudo ao elevado *brand equity* (lealdade e fidelidade nos níveis máximos), que devido à sua importância é considerado um fator crítico de sucesso perante os restantes clubes portugueses.

Em termos de limitações à investigação que encontrei ao longo deste trabalho assentam na pouca bibliografia existente sobre a gestão desportiva dos clubes portugueses, o que me obrigou a reger-me muito pelos relatórios internos dos clubes portugueses (Relatório e Contas, p.e.).

Quanto a sugestões e conselhos que daria ao Sport Lisboa e Benfica era que se focasse na exploração da área digital, o que poderia refletir-se numa melhoria do segmento dos *tablets* e *smartphones*, através do lançamento, por exemplo, do “Jornal Benfica” e da revista “Mística” em formato *e-paper*.

A meu ver, uma forte aposta no novo formato da Benfica TV faz todo o sentido (uma vez que agora o Benfica tem em sua posse a exploração dos direitos televisivos), mas terá de ser expandida a nível internacional, de maneira chegar aos 10 milhões de

benfiquistas localizados fora de Portugal²⁵ e com isso aumentar todo o tipo de receitas (revenda dos direitos, aumento da publicidade, p.e.).

Combinando a importância dos sócios (ativo principal do clube), e a sua volatilidade de humores -caraterística que advém da forte emoção associada ao futebol – com importância que o valor da marca tem, é necessário, primeiramente, privilegiar os resultados desportivos.

O sucesso desportivo é não só um ingrediente necessário do sucesso de gestão, sendo fundamental que a opinião pública e publicada sejam favoráveis ao Benfica (este é um dos principais propósitos da Benfica TV), como vertente de afirmação do sucesso desportivo e da permanente disponibilidade de por ele lutar de forma em que seja perceptível a importância dos valores de aceitação universal. Com este objetivo e perante os inúmeros programas televisivos de adeptos, onde é debatida a atualidade dos clubes, que existem hoje em dia, o Benfica deve criar “líderes de opinião” – reforçados através do fornecimento de dados relevantes - de maneira que estes consigam incutir a passar a mensagem que o clube deseja.

Em relação a investigações futuras as minhas sugestões centram-se na elaboração de estudos que mensurem o valor de *brand equity* através dos três métodos referidos: i) modelo orientado para a vertente financeira, como defende o autor Kern (1962); ii) modelo orientado para o cliente, defendido por Aaker (1996) e Keller (1993); iii) modelo que combina tanto a vertente orientada para os dados financeiros com o modelo orientado para o cliente, ou seja, é um tipo de modelo que considera dados monetários (como o *net present value*, o valor de mercado, e o custo da marca) juntamente com a monetarização de valores imateriais (como a lealdade, fidelidade, consciência de valor que o cliente tem da marca).

²⁵ Dados retirados do Plano Estratégico da Fundação Benfica, disponível aqui http://fundacao.slbenfica.pt/Portals/5/Documentos/plano_estrategico_FB_2010_2013.pdf.

Bibliografia

Referências Bibliográficas

- Aaker, D., (1998), *Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca*, Negócio Editora.
- Aaker, D., (1996), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Arigil, C., Pennazio, V., (2011), *Brand Equity in Team Sports - The FC København case study*, Marketing Communications Management, Copenhagen Business School;
- Arroteia, N., (2005), *Comunicação ao Encontro Regional de Marketing-DEGEI; O Marketing no Desporto – processos de valorização da marca*.
- Barata, S., (2005), *A exploração da marca no marketing do desporto: o caso da marca Benfica*, Dissertação de Mestrado de Marketing, ISEG;
- Bauer, H. H., Sauer, N. E. and Schmitt, P., (2005), *Customer-based brand equity in the team sport industry*, European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 5/6, pp. 496–513;
- Brand Finance, (2010), *Most Valuable European Football Brands 2010*;
- Brand Finance, (2013), *Most Valuable European Football Brands 2013*;
- Bridgewater, S., (2010), *Football Brands*, Palgrave Macmillan, UK;
- Cândido, A.C., (2011), *Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado*, in *Inovação Empresarial e do Trabalho*, Monte da Caparica
- Christensen, C.M., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press;
- Deloitte, (2012), *Football Money League, 2012*;
- Deloitte, (2013), *Football Money League, 2013*;

- Eisenhardt, K., (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- Farquhar, P., (1990), *Managing Brand Equity*. Journal of Advertising Research 1990:4, RC7–RC12;
- Freeman, C. and Perez, C., (1988), *Structural crises of adjustment: Business Cycles and investment behaviour*, in Dosi et al., Technology and Economic Theory, Pinter Publishers, Londres;
- Freeman, C., (1979), *The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems*, Future, 11(3);
- García, C., (2011), *International Journal of Sport Communication*. pp. 284-299, Human Kinetics, Inc;
- Godoy, A.S., (1995), *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*, Revista de Administração de Empresas, v. 35, nº2
- Hattula, S., Hammerschmidt, M., Hattula, J. and Bauer H.H., (2011), *Exploring the dynamic relationship between brand equity and sport-related success in sports clubs*, American Marketing Association Summer Educators' Conference;
- Janeiro, P. M.,(2011), *Inovação Aberta: os Tipos de Empresas de Serviços que Utilizam as Universidades nas suas Actividades de Inovação*, Dissertação Mestrado de Marketing, ISEG;
- Kapferer J.N., and Laurent G., (1992), *La sensibilité aux marques*, Paris: Les éditions d'Organisation;
- Keller, K. L., (1993), *Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity*, Journal of Marketing 57;
- Kern, W. (1962), *Evaluation of trademarks*, BFuP, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 14(1), 17-31;
- Kline, S.J. and Rosenberg, N., (1986), *An overview of innovation*, in R. Landau and N. Rosenberg (eds.), National Systems of Innovation. Oxford University Press;
- Kotler, P., Keller, K.L., (2011), *Marketing management + MyMarketingLab*, 14^a th. Ed., Pearson College Div;
- Lambin, J.J., (1995), *Marketing Estratégico*, 3^ae edição, Madrid: McGraw-Hill;
- Lendrevie, J., (1996), *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 6^a Edição;

- Machado, A., (2006), *Análise do Processo de Construção e Gestão de um Estádio de Futebol*, Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto, Universidade do Porto;
- Mowery, D., Rosenberg, N., (1979), *The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies*, in *Research Policy*, Vol. 8;
- OCDE, (2002), *Frascati Manual: Proposed Standard Practice For Surveys On Research And Experimental Development*, disponível em http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Frascati.pdf [Acesso em 2013/01/31];
- OCDE, (2005), *Manual de Oslo*; disponível em http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf [Acesso em 2013/01/31];
- Pessoa, A., (2010), *R&D and economic growth: How strong is the link?*, *Economics Letters*, vol. 107(2);
- Richelieu, A., Pawlowski, T. and Breuer, C., (2011), *Football brand management: Minor league versus Champions League*, *Journal of Sponsorship*, vol. 4, No. 2;
- Rinaldi, C., (2001), *A importância da marca na estratégia de marketing*, Dissertação de Mestrado de Marketing, ISEG/MGEI;
- Rodrigues, M. J.; Neves, A. e Godinho, M. M., (2003), *Para uma Política de Inovação em Portugal*, Capítulo 1. Publicações Dom Quixote. Lisboa;
- Schmookler, J., (1996), *Invention and Economic Growth*. Harvard University Press. Cambridge. MA;
- Schumpeter, J., (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Boston;
- Semprini, A.,(1992), *Le Marketing de la Marque - Approche Sémiotique*, Paris: Editions Liaisons;
- Skarzynski, P., Gibson, R., (2008), *Innovation to the Core – A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business School Press;
- Soriano, F., (2012) *Goal: The Ball Doesn't Go In By Chance: Management Ideas from the World of Football*, 1st Ed., Palgrave Macmillan, United Kingdom;

- Spendolini, M. J., (1994), *Benchmarking*, Makron Books, p: 8-15, São Paulo;
- Tadeu, L., (1997), *A Gestão dos Clubes de Futebol*. In Atas do II Congresso de Gestão do Desporto;
- Tauber, E.M., (1988), *Brand leverage: strategy for growth in a cost-controlled world*, Journal of Advertising Research, 28, August–September, pp. 26-30;
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., Chandy, R. K., (2008), *Radical Innovation in Firms Across Nations*; disponível em <http://www-bcf.usc.edu/~tellis/nations.pdf> , [Acesso em 2013/02/03];
- Waltner, C., (2000), *CRM: The new game in town for professional sports*, Information Week;

Sites:

- AccountancyAge (2005), How to keep your brand United [Em linha]. Disponível em <http://www.accountancyage.com/aa/feature/1749605/how-brand-united> [Acesso em 2013/06/22];
- Bancada de Leão (2010), *Inovação na bilheteira do Sporting* [Em linha]. Disponível em <http://bancadadeleao.blogspot.pt/2010/10/inovacao-na-bilheteira-do-sporting.html> [Acesso em: 2013/07/13];
- Jornal Notícias – Urgel Martins (2008), “Dragon Force” como exemplo da inovação portista [Em linha]. Disponível em http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=930165 [Acesso em: 2013/07/08];
- Real Madrid TV – José Angel Sanchez (2008), No debemos resetear el Club cada equis tiempo porque significa pérdida de información [Em linha]. Disponível em www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1202743773330/noticia/Entrevista/Jose_Angel_Sanchez_en_RealmadridTV.htm [Acesso em: 2013/07/07];
- Team Sports Marketing (2013), What is sports marketing? [Em linha]. Disponível em <http://teamsportsmarketing.com/the-text/the-fan/why> [Acesso em: 2013/06/30];
- Económico – Domingos Soares Oliveira (2013), Benfica TV custa cerca de nove milhões por ano [Em linha]. Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/benfica-tv-custa-cerca-de-nove-milhoes-de-euros-por-ano_176798.html [Acesso em: 2013/09/14].

Documentos *online*:

- Relatório e Contas, FC Porto – Época 2003/2004, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/ParteI_portugues.pdf [Acesso em: 2013/07/20];
- Relatório e Contas, FC Porto – Época 2011/2012, disponível em http://www.fcporto.pt/IncFCP/PDF/Investor_Relations/RelatoriosContas/ir_rcin_dividual20112012.pdf [Acesso em: 2013/07/20];
- Relatório e Contas, Sporting Clube de Portugal – Época 2003/2004, disponível em http://www.sporting.pt/incscp/pdf/investor_relations/ir_contasanuais_281004.pdf [Acesso em: 2013/07/21];
- Relatório e Contas, Sporting Clube de Portugal – Época 2011/2012, disponível em http://www.sporting.pt/incscp/pdf/investor_relations/ir_relatorioecontas2011-2012annual.PDF [Acesso em: 2013/07/21];
- Plano Estratégico 2010-13 Fundação Benfica, disponível em http://fundacao.slbenfica.pt/Portals/5/Documentos/plano_estrategico_FB_2010_2013.pdf [Acesso em: 2013/09/08];

Nota: Para elaborar este estudo de caso, foram utilizadas fontes de informação já disponíveis (bibliografia) e realizada uma entrevista presencial com o diretor comercial e de marketing do Sport Lisboa e Benfica - Miguel Bento

Anexo

Entrevista - Sport Lisboa e Benfica

Miguel Bento – Diretor comercial e de marketing

- Quais as principais inovações de produtos/serviços implementados pelo Benfica nos últimos 10 anos?
- Quais as principais inovações incrementais (pequenas melhorias nos produtos/serviços)?
- Benfica produziu algumas inovações radicais (que originam novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados)?
- Existem as inovações, no plano nacional, cuja produção é realizada com base em *benchmarking* dos principais clubes Europeus? Se sim, quais as mais relevantes?
- Quais as três inovações que considera mais marcantes? Porquê?
- Usando uma escala de 1 (irrelevante) a 5 (determinante) qual a relação via impacto que estabelece, para os últimos 10 anos, entre:
 - Inovações de produto
 - Inovações de serviço
 - Inovações de modelo de negócio
 - Inovação organizacional

Impacto Inovação	Financeiro	Imagem / valor da Marca	Económico	Desportivo	Competitivo do negócio
Produto					
Serviço					
Modelo de negócio					
Organizacional					

- Alguma inovação é idealizada, estudada e desenvolvida a 100% pelo Sport Lisboa e Benfica?
- Quais os benefícios financeiros que advieram das inovações?
- O Benfica investe em inovações de processo – que visam, essencialmente, reduzir custos e com isso aumentar a eficiência?
- Quais os principais cuidados/vantagens a ter para inovar no Benfica, atendendo que o clube goza de um elevado (*brand equity*) valor patrimonial da marca? Distingue esse cuidado em função dos tipos (incremental / radical) e áreas (de produto/ processo/ modelo de negócio / organizacional) de inovação?