



BRAND EQUITY NOS CLUBES DESPORTIVOS
O CASO DO SPORT LISBOA E BENFICA

Tomás Samuel da Silva

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Empresas

Orientadora:

Prof. Doutora Sandra Loureiro, Prof. ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2013

BRAND EQUITY NOS CLUBES DESPORTIVOS – O CASO DO SPORT LISBOA E BENFICA

Tomás Samuel da Silva

Resumo

O objetivo central deste trabalho de investigação é o de apurar a força e impacto que o *brand equity* do Sport Lisboa e Benfica tem na ótica dos seus adeptos e simpatizantes.

A realização de um trabalho de investigação com estes objetivos prende-se não só ao facto deste tema ter vindo a evoluir e ganhar destaque junto da gestão dos clubes desportivos, como também à observação e interesse do investigador para detetar uma oportunidade de potenciar e capitalizar o elo de ligação da marca do clube junto dos seus adeptos e simpatizantes.

Em termos metodológicos, levou-se a cabo uma revisão da literatura que serviu de base à construção do modelo conceptual em estudo e ao questionário aplicado aos simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica.

Como principais conclusões destacamos que apesar dos bons resultados obtidos nas componentes analisadas para apurar o *brand equity*, as variáveis independentes que suportam esta análise, ou seja, a qualidade percebida, a lealdade, a associação e comprometimento com a marca e a confiança e reciprocidade não contemplam o impacto da vertente emocional inerente a este tema e desta forma, o *brand equity* não foi totalmente mensurado.

Desta forma, o facto de não existirem, segundo o investigador, fontes bibliográficas que ajustem de forma adequada os estudos sobre o *brand equity* levados a cabo por autores de renome, ao negócio específico dos clubes desportivos, consideramos este facto como uma limitação do estudo e propomos investigações futuras que incluam fatores emocionais nos determinantes do *brand equity*.

Palavras-chave: *Brand equity*, gestão da marca, marca, métodos quantitativos

Classificações no Sistema de Classificação JEL: C88 – Other Computer Software e M31 - Marketing

Abstract

The main goal of this research work is to measure the strength and impact that the brand equity of Sport Lisboa e Benfica attains from the point of view of its supporters and sympathizers.

A research with these goals is justified by the fact that this subject has been evolving and acquiring more importance in the management of sports clubs and also due to the researcher's interest in detecting an opportunity to strengthen and increase the link between the brand equity of the club and its supporters and sympathizers.

As regards to the method used, we revised the bibliography which supported the concept under study as well as the questionnaire to be given to sympathizers of Sport Lisboa e Benfica.

We put forward as main conclusions the fact that in spite of the good results obtained in the analyzed items to verify the independent variables that support this analysis, i.e. the perceived quality, the loyalty, the connection and engagement with the brand as well as the trust and reciprocity don't take into account the impact of the emotional area pertaining to this issue, and so the brand equity wasn't totally measured.

Therefore, the fact that, according to the researcher, there are no bibliographic resources which adequately adapt the studies on brand equity done by well-known authors to the specific business of sports clubs, we consider the fact as a limitation of the study and suggest further research which should include emotional factors in the determinants of brand equity.

Key Words: *brand equity*, brand management, brand, quantitative methods.

Classifications in the JEL Classification System: C88 – Other Computer Software e M31 - Marketing

Agradecimentos

O presente trabalho de investigação resulta de um esforço de um conjunto de pessoas, que pelos mais diversos motivos se viram envolvidos direta ou indiretamente no projeto.

Deste modo, começo por agradecer à Professora Doutora Sandra Loureiro, orientadora deste trabalho, pela motivação, permanente disponibilidade e ensinamentos. Foi devido às suas observações críticas, análises e revisões que este trabalho foi finalizado com sucesso.

Queria também agradecer ao Departamento Comercial e Marketing e ao Departamento Financeiro do Sport Lisboa e Benfica por todas as informações, disponibilidade e apoio na realização do questionário. Este apoio não se cingiu apenas no início desta investigação mas de forma continuada, o que acabou por enriquecer a qualidade da informação e dos resultados obtidos através das análises efetuadas.

Por fim, mas não menos importante, deixo aqui também um agradecimento muito especial à minha família. Aos meus pais, irmãos, tios e à Maria, pelo constante apoio, paciência e por toda a disponibilidade demonstrada. Sem eles não teria conseguido. Muito obrigado!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	XI
1. REVISÃO DA LITERATURA	14
1.1. A Marca	14
1.1.1. Origem e Definições da Marca.....	15
1.1.2. Funções e Importância da Marca	17
1.1.3. Funções e Importância da Marca na Indústria do Desporto.....	18
1.2. <i>Branding</i>	20
1.2.1. Conceito de <i>Branding</i>	20
1.2.2. A importância da Gestão da Marca	22
1.3. <i>Branding</i> na Indústria do Desporto	25
1.3.1. <i>Branding</i> – Identidade da Marca na Indústria do Desporto	27
1.4. <i>Brand Equity</i>	29
1.4.1. Conceito de <i>Brand Equity</i>	29
1.4.2. Componentes do <i>Brand Equity</i>	31
1.5. <i>Brand Equity</i> na Indústria do Desporto	35
1.5.1. Componentes do <i>Brand Equity</i> na Indústria do Desporto.....	38
1.5.2. Impacto do <i>Brand Equity</i> na Indústria do Desporto.....	43
2. CASO DE ESTUDO: SPORT LISBOA E BENFICA	44
2.1. Historial	44
2.1.1. Fundação	45
2.1.2. Palmarés de Futebol	45
2.1.3. Outras Modalidades.....	47
2.2. A marca Sport Lisboa e Benfica.....	48
2.2.1. A origem.....	48
2.2.2. Uma marca forte.....	49
2.3. O futuro da marca	53
3. CONCEPÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	54
3.1. Campo de Investigação.....	54
3.2. Objetivos.....	54
3.3. Enquadramento Conceptual das Variáveis	55
3.4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	59
3.5. Metodologia.....	61

3.5.1. População e Amostra	61
3.5.2. Caracterização da Amostra	62
4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	63
4.1. Técnicas Estatísticas Utilizadas	63
4.2. Estatística Descritiva	64
4.2.1. Qualidade Percebida	65
4.2.2. Lealdade	67
4.2.3. Fatores de Associação	69
4.2.4. <i>Brand Equity</i> no seu global	73
4.2.5. Comprometimento	74
4.2.6. Confiança e Reciprocidade	76
4.3. Análise Fatorial	77
4.4. Análise de PLS	79
CONCLUSÃO	81
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	85
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Ranking</i> dos Clubes de Futebol mais Valiosos	37
Tabela 2: TAM - <i>Team Association Model</i>	39
Tabela 3: TBAS - Team Brand Association Scale	40
Tabela 4: Identificação dos Adeptos com os Clubes Desportivos	41
Tabela 5: Palmarés Sport Lisboa e Benfica	46

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos da Marca.....	16
Quadro 2: Construção da Identidade da Marca para Clubes Desportivos.....	28
Quadro 3: Conceitos de <i>Brand Equity</i>	30
Quadro 4: Tipologia e Características de Adeptos.....	36
Quadro 5: Comparação do Valor da Marca com outros clubes	50
Quadro 6: Itens que compõem a Qualidade Percebida	55
Quadro 7: Itens que compõem a Lealdade	56
Quadro 8: Itens que compõem os Fatores Associativos.....	57
Quadro 9: Itens que compõem a Força do <i>Brand Equity</i>	57
Quadro 10: Itens que compõem o Comprometimento	58
Quadro 11: Itens que compõem a Confiança e Reciprocidade	58
Quadro 12: Distribuição por Género da amostra estudada	62
Quadro 13: Distribuição pelo escalão de idades da amostra estudada.....	62
Quadro 14: Distribuição por localidade da população estudada	63
Quadro 15: Estatística Descritiva - Qualidade (determinante do <i>Brand Equity</i>)	66
Quadro 16: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do <i>Brand Equity</i>).....	68
Quadro 17: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do <i>Brand Equity</i>).....	69
Quadro 18: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do <i>Brand Equity</i>).....	69
Quadro 19: Estatística Descritiva - Associação (determinante do <i>Brand Equity</i>)	70
Quadro 20: Estatística Descritiva - Associação (determinante do <i>Brand Equity</i>)	72
Quadro 21: Estatística Descritiva - <i>Brand Equity</i>	73
Quadro 22: Estatística Descritiva - Comprometimento (determinante do <i>Brand Equity</i>)	74
Quadro 23: Estatística Descritiva - Comprometimento (determinante do <i>Brand Equity</i>)	75
Quadro 24: Estatística Descritiva - Confiança e Reciprocidade (determinante do <i>Brand Equity</i>)	76
Quadro 25 - Matriz rodada para a variável Qualidade	78
Quadro 26 - Matriz rodada para a variável Comprometimento	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Dissertação	XIII
Figura 2: A Marca é mais do que um Produto	18
Figura 3: <i>Brandscape</i> do Futebol	20
Figura 4: Modelo do Triângulo da Marca	21
Figura 5: Processo de Gestão da Marca	23
Figura 6: Roda de Gestão da Marca	25
Figura 7: Componentes do Brand Equity	31
Figura 8: Pirâmide do caminho para a Lealdade	34
Figura 9: Plantel do Sport Lisboa e Benfica em 1904/1905	45
Figura 10: Sequência de momentos históricos do Sport Lisboa e Benfica	47
Figura 11: Evolução do emblema do Sport Lisboa e Benfica	48
Figura 12: Modelo Conceptual do <i>Brand Equity</i>	59
Figura 13: Efeito dos diferentes determinantes do <i>brand equity</i>	80

INTRODUÇÃO

No ambiente de forte concorrência e competitividade que as empresas enfrentam no seu quotidiano torna-se cada vez mais relevante o estudo sobre a forma como utilizam os seus próprios recursos, ajustando-se às necessidades dos cada vez mais exigentes consumidores.

Nesta perspetiva, a marca pode por si só determinar e estimular a procura, motivar os colaboradores, assegurar e exponenciar a qualidade e quantidade de parcerias de negócio, proporcionar um melhor e mais diversificado acesso às possíveis fontes de investimento e tem, em última instância, um impacto consideravelmente relevante sobre a decisão de compra dos consumidores, segundo (Farquhar, 1989; Aaker 1991; Bendixen et al., 2003).

.Quem não escapa a esta realidade são os clubes desportivos, e é sobre o impacto que a marca, *branding* e *brand equity* têm na sua gestão, que esta investigação vai incidir. De facto, o poder e influência exercidos pelos clubes desportivos são uma realidade na nossa sociedade. O caso particular do futebol profissional é um bom exemplo disso mesmo, pois explora a vertente do entretenimento, ultrapassando em larga medida o conceito exclusivo de competição desportiva. Desta forma, e segundo Bridgewater (2010), os clubes desportivos, por forma a terem sucesso e sustentabilidade a longo-prazo, necessitam de ser geridos como marcas.

Assim sendo, o investigador toma o caso do Sport Lisboa e Benfica como exemplo, e o foco deste trabalho de investigação recai sobre o impacto do *brand equity* na perspetiva do consumidor. Pela análise dos resultados ao inquérito conseguimos perceber o elevado envolvimento emocional e grau de interesse do público-alvo, que transcende em larga medida o envolvimento que o consumidor “comum” tem pelos seus produtos e serviços preferidos.

De modo a contribuir para uma melhor compreensão deste fenómeno, desenvolvemos este estudo que apresenta como objetivos principais:

- Analisar a história e evolução do SLB, como marca de excelência;
- Analisar os principais determinantes do *brand equity* para a marca SLB;
- Apurar a força e o efeito da qualidade percebida, lealdade, comprometimento e confiança e reciprocidade no *brand equity* do SLB.

Com a intenção de cumprir com os objetivos propostos levou-se a cabo esta investigação que se encontra estruturada em quatro grandes capítulos, além da introdução e conclusões.

O primeiro capítulo tem como objetivos principais proporcionar um enquadramento teórico dos temas relacionados com marca, *branding* e *brand equity* recorrendo a obras de autores de renome para a sustentação dos argumentos apresentados.

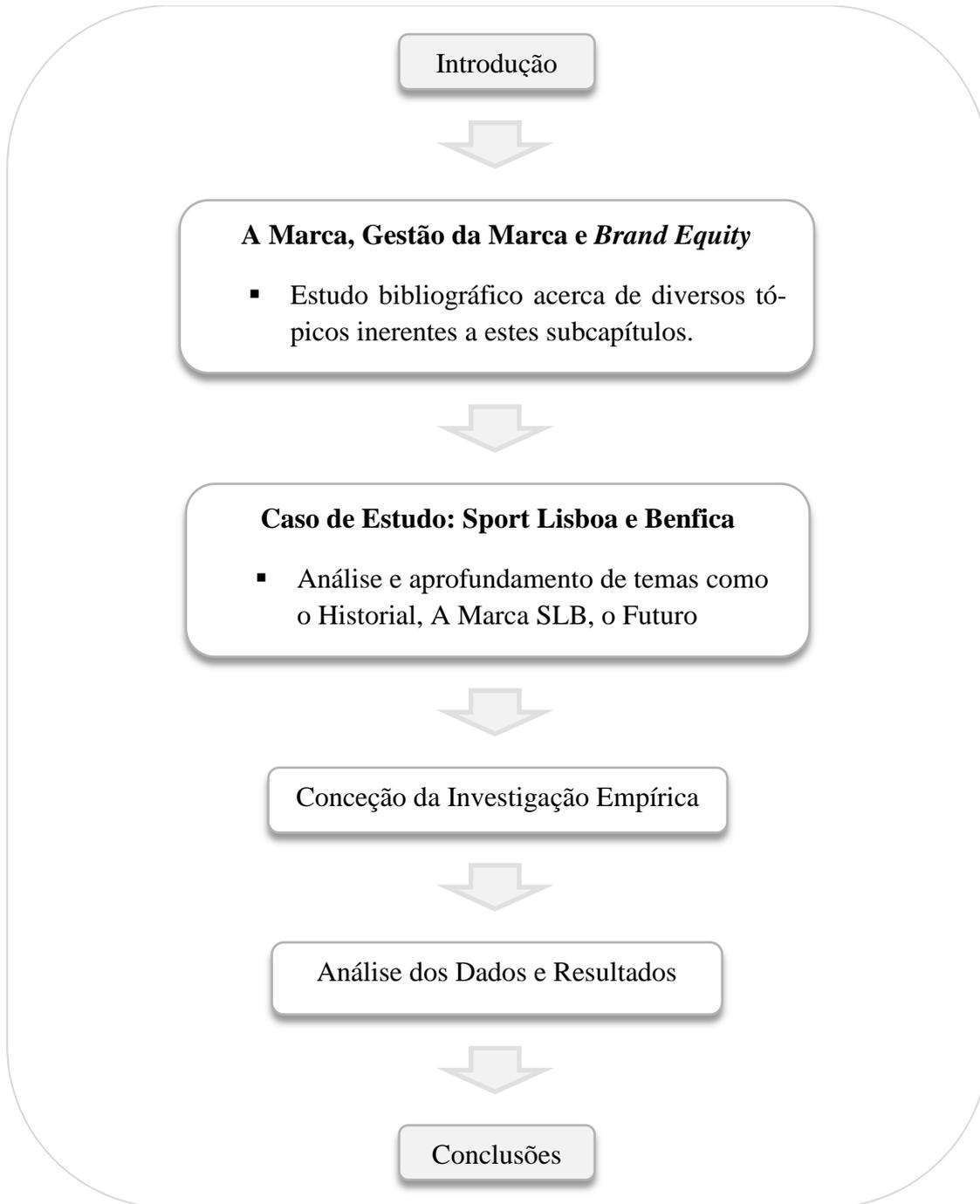
O segundo capítulo apresenta o caso de estudo do Sport Lisboa e Benfica, onde o investigador dá a conhecer o seu historial, a marca e os seus desenvolvimentos bem como algumas indicações futuras baseadas em investigações complementares a este estudo e utilizando ainda a análise das respostas ao questionário.

O terceiro capítulo está reservado à conceção da investigação empírica, nomeadamente ao campo de investigação, objetivos, enquadramento conceptual das variáveis, modelo conceptual e hipóteses de investigação, bem como a sua metodologia.

Por fim, o quarto capítulo é dedicado à análise dos dados e resultados, onde estão expostas as técnicas estatísticas utilizadas, os resultados da estatística descritiva bem como a análise de regressões.

Na figura 1, abaixo representada, apresentamos uma visão esquemática ilustrativa da estrutura da presente investigação.

Figura 1: Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração própria

1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo vamos abordar a origem, significado e conceitos da marca. Serão apresentados elementos determinantes do *branding* no seu geral e em particular na indústria do desporto. Será feita a análise do impacto e importância que este conceito tem nos dias de hoje para o sucesso das empresas. De seguida, debruçar-nos-emos sobre o tema central desta investigação, ou seja, o *brand equity*. Aqui a análise será feita sobre o ponto de vista do *brand equity* para as empresas no geral bem como a sua comparação e diferenças deste mesmo conceito quando aplicado na indústria do desporto.

1.1. A Marca

Nos últimos tempos muitos foram os estudos conduzidos e muita atenção foi dada por parte das empresas à marca. Neste subcapítulo aprofundaremos este tema, com destaque para a sua origem e principais definições, funções e importância, bem como o seu impacto na indústria do desporto e em particular o papel que desempenha para os clubes desportivos.

Por forma a perceber um pouco este conceito tão atual, deixamos uma citação de David Haigh (Brand Finance 2012), que defende que “as marcas são o ativo intangível mais valioso nos negócios de hoje em dia”.

As marcas podem por si só determinar e estimular a procura, motivar os colaboradores, assegurar e exponenciar a qualidade e quantidade de parcerias de negócio, bem como proporcionar um melhor e mais diversificado acesso às possíveis fontes de investimento.

Desta forma, podemos afirmar que se torna imperativo dominar e perceber todas as características e funções da marca para podermos tomar decisões estratégicas mais assertivas e eficientes, permitindo alcançar um melhor alinhamento em relação ao que a marca representa para os seus consumidores e *stakeholders*.

1.1.1. Origem e Definições da Marca

Segundo (Clifton & Simmons, 2003; Keller, 2003; Pinho, 1996), a palavra “marca” (*brand*, em inglês) provém do antigo nórdico “brandr”, cujo significado é queimar. Era através da gravação a ferro quente que os homens marcavam o seu gado, sendo que foi nas trocas comerciais que se começaram a usar essas marcas com o intuito de se distinguir o gado de cada criador.

Contudo, o uso de marcas em grande escala dá-se com a Revolução Industrial (Pinho, 1996), sendo que foi nessa altura que se criaram algumas das marcas mais emblemáticas dos dias de hoje, como por exemplo, a *Coca-Cola*, a *Singer*, a *Kodak*, a *American Express* e a *Heinz*. É nesta altura que surge a primeira legislação sobre marcas registadas, que veio tornar possível a proteção da marca, através do seu registo, o que veio despoletar e dar início ao aparecimento e desenvolvimento de agências de publicidade, segundo (Clifton & Simmons, 2003).

O verdadeiro *boom* no uso das marcas deu-se no final da 2ª Guerra Mundial, impulsionado pelo aumento das ferramentas de comunicação (Pinho, 1996). Os primeiros estudos acerca da marca surgiram na década de 50 com Levy (1959) que se debruçou sobre o estudo do carácter simbólico dos objetos comerciais, onde referia que a realização de uma compra implica uma avaliação – implícita ou explícita – do seu simbolismo, para se decidir se esse simbolismo se adapta ou não às necessidades individuais. Desta forma, devido à natureza simbólica dos produtos, o consumidor pode escolher de forma sustentada o que deseja, devendo o marketing ajudar o consumidor nessa escolha, tornando os objetos mais harmoniosos com os objetivos, sentimentos e autodefinições dos consumidores (Levy, 1959).

Existem muitas definições para o conceito de marca. Muitas pesquisas têm sido feitas em torno da marca, sendo que as mais comuns são as que a definem de uma forma simbólica ou iconográfica. Destacamos no quadro abaixo os conceitos que identificamos como os mais pertinentes.

Quadro 1: Conceitos da Marca

Autor	Conceito
Aaker, (1996)	Nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, Marca registada ou desenho na embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante e para os diferenciar da concorrência.
Kotler, (1997)	"... Promessa do vendedor em fornecer um conjunto de características, benefícios e serviços aos compradores... incorpora um conjunto de valores e atributos intangíveis, relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciar a oferta e motivar a compra".
Chernatony & Riley, (1998)	Constructo multidimensional através do qual os gestores ampliam os seus produtos e serviços com valores e facilita o processo através do qual os consumidores reconhecem e apreciam esses valores.
Temporal, (2002)	A marca constrói-se pela experiência total que oferece e realiza ao consumidor e neste sentido, a Marca pertence aos consumidores.
Neumeier, (2003)	A marca enquanto signo baseia-se num sentimento que um consumidor tem relativamente a um produto, serviço ou organização".
Kenton, (2007)	"Ideia formada na mente dos consumidores...e essa ideia é formada pelo que se diz e pelo que se faz".
Associação Americana de Marketing, (2010)	Nome, termo, desenho, símbolo, ou outra característica que identifica e distingue alguém que vende produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e que os diferencia da concorrência.

Fonte: Elaboração própria

1.1.2. Funções e Importância da Marca

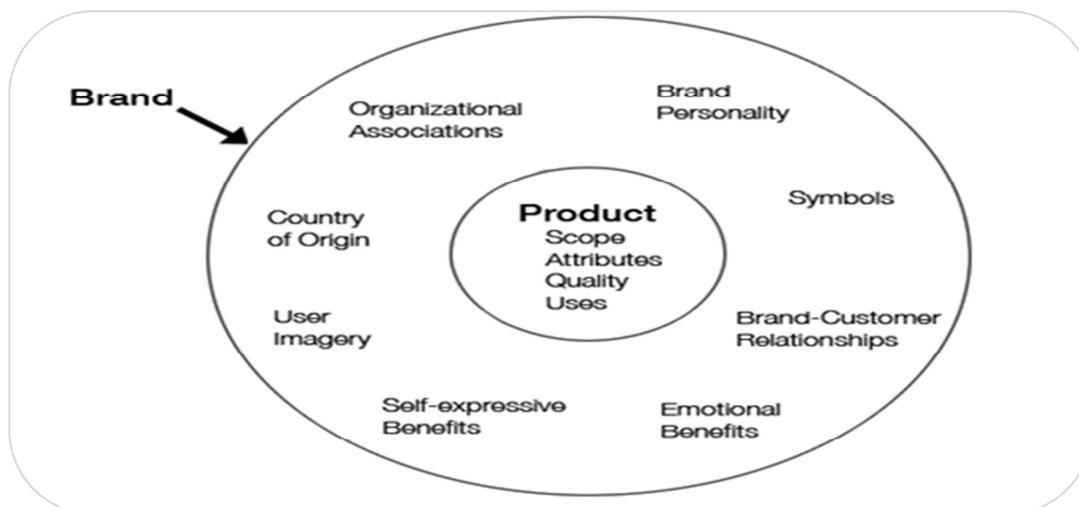
Segundo a Interbrands (2009), podemos afirmar que é do consentimento geral dos investigadores que a marca é um dos mais, se não o mais importante ativo que uma empresa detém. Desta forma, importa perceber como este ativo pode criar valor acrescentado, fortalecer e solidificar a sua quota de mercado ou mesmo garantir a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

Da panóplia de funções que uma correta utilização e exploração do potencial da marca, podemos destacar a sua importância a nível financeiro, ou seja, enquanto facilitadora no processo de tomada de decisão ao nível do investimento (e.g. para efeitos de alocação de capital e análises de rentabilidade de investimento), ao nível das políticas de licenciamento e royalties, bem como potenciar o valor da marca como um ativo financeiro nas demonstrações financeiras das empresas.

Ainda de acordo com Serra (1998) a marca tem impacto positivo na rentabilidade comercial e de gestão de uma empresa devido ao facto de conseguir vincular os consumidores à empresa durante um período de tempo mais longo, incrementar os níveis de eficiência das ações de marketing, garantir maior resistência aos períodos de instabilidade económica e financeira e funciona como barreira de entrada de novos concorrentes.

Por fim, salientamos ainda o contributo de Aaker (1996) através da Figura 2, onde o autor afirma que a marca é mais do que um simples produto, chegando inclusive a englobar fatores como benefícios emocionais e de autoexpressão, funcionar como a imagem da empresa e do país de origem, estar relacionada com as associações à empresa e à personalidade e identidade e seus símbolos, podendo servir também como um elo da relação criada entre o consumidor e a empresa.

Figura 2: A Marca é mais do que um Produto



Fonte: Aaker (1996, p. 74)

1.1.3. Funções e Importância da Marca na Indústria do Desporto

Antes de analisarmos os aspetos relacionados com as funções e importância da marca na indústria do desporto, e em particular nos clubes desportivos, é necessário identificar o desporto como produto e examinar as suas particularidades. Neste caso em particular, estamos perante um caso onde o produto é o jogo em si entre dois opositores.

Desta forma, podemos afirmar que estamos perante um caso onde o produto é o próprio jogo em si entre dois opositores. Este produto desportivo pode ser consumido através da assistência dos consumidores ao deslocarem-se ao estádio, ou através de outras vias (e.g. televisão, rádio, internet, leitura de jornais, acompanhamento dos resumos dos principais momentos do jogo), segundo Gladden e Funk (2002).

No desporto, o produto é visível, mas não existe um controle fiável sobre a sua qualidade, pois a sua natureza é totalmente imprevisível. Desta forma, segundo Shilbury (2009) podemos afirmar que as atividades relacionadas, como por exemplo os serviços inerentes aos jogos, tais como o serviço de *catering*, as lojas e os produtos de merchandising bem como as instalações (e.g. estádio e zona comercial envolvente) são vistos como extensões do produto e têm de ser levadas em conta.

Definido o desporto como produto, resta-nos analisar quais as funções e importância da marca na indústria desportiva, e em particular em clubes de desportivos. Desta forma e

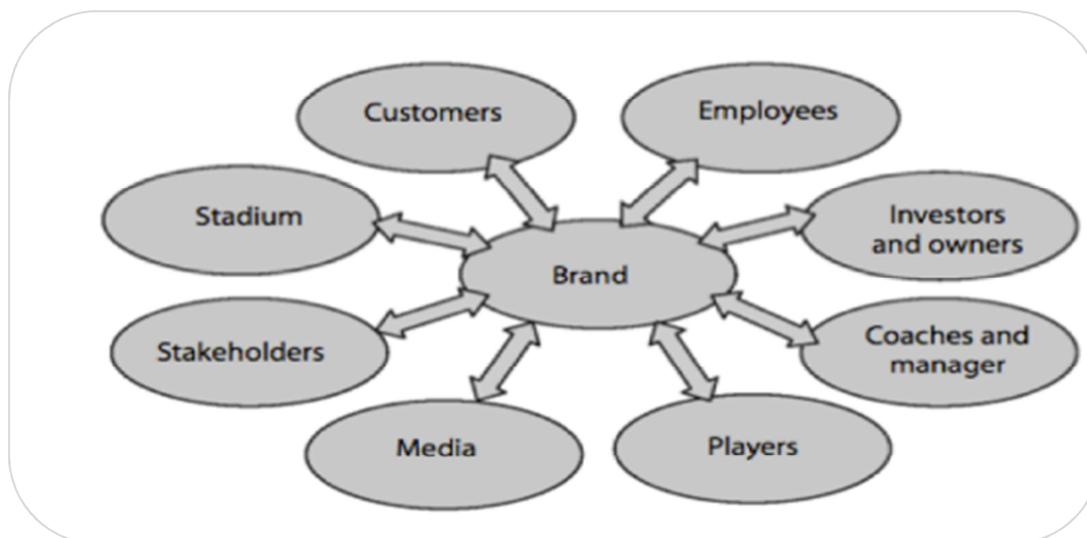
segundo Flishwick (1989), podemos afirmar que o futebol é reconhecido como um fenómeno social e o impacto do futebol na cultura e vida das pessoas acontece através de diversas formas de participação, seja através da sua prática, assistência, gestão, de apostas, debates ou leituras sobre o assunto. Ao praticar qualquer uma destas formas, os diferentes *stakeholders* (adeptos, clubes desportivos, jogadores, *media*, patrocinadores, etc.) estão a contribuir ativamente para o desenvolvimento da marca segundo este processo social contínuo.

No seguimento deste raciocínio segue o contributo de Mühlbacher e Hemetsberger (2006), que vem acrescentar que um clube desportivo pode ser considerado por diferentes *stakeholders* como entretenimento, meio de negócio, meio de inclusão social bem como uma extensão da sua própria personalidade, entre outros. Em cada um destes casos, é de estimar que as associações e os significados relacionados com as marcas dos clubes variem e que estejam em constante desenvolvimento e mutação.

Neste ponto, onde o significado e importância desta relação dos *stakeholders* com os clubes, é de salientar que adeptos altamente envolvidos têm um papel ativo na criação do significado e expressão da marca. Um bom exemplo deste facto são as claques, que na sua grande maioria englobam um grupo de adeptos fortemente leais e que desempenham um papel ativo na atmosfera sentida em dias de jogo. Temos também, noutros casos, os *stakeholders* que desempenham um papel duplo, ou seja, são ao mesmo tempo sócios e investidores do clube (no caso deste estar quotado em bolsa) e onde a sua contribuição é sentida através do investimento financeiro e apoio continuado que emprestam ao clube através do pagamento das quotas e da detenção de ações do clube, Bridgewater (2010).

Na Figura 3 abaixo seguem ilustrados os fatores relacionados com o futebol, que têm impacto direto ou indireto sobre a marca.

Figura 3: Brandscape do Futebol



Fonte: Bridgewater, (2010, p. 79)

1.2. Branding

O *branding* “tornou-se tão forte que dificilmente alguma coisa hoje se apresenta *unbranded*” (Kotler et al., 2008, p. 549). “O *branding* concede aos produtos e serviços o poder de uma marca, que reside na criação de diferenças face à oferta da concorrência” (Kotler e Keller, 2007).

Tal como evidenciamos em cima através de citações de autores de referência, o *branding* tem vindo a ganhar um papel cada vez mais preponderante no seio empresarial. Deste modo, ao longo deste subcapítulo será dado destaque não só ao seu conceito como também à importância e impacto que tem para gestores e empresas e como consequência para o consumidor final.

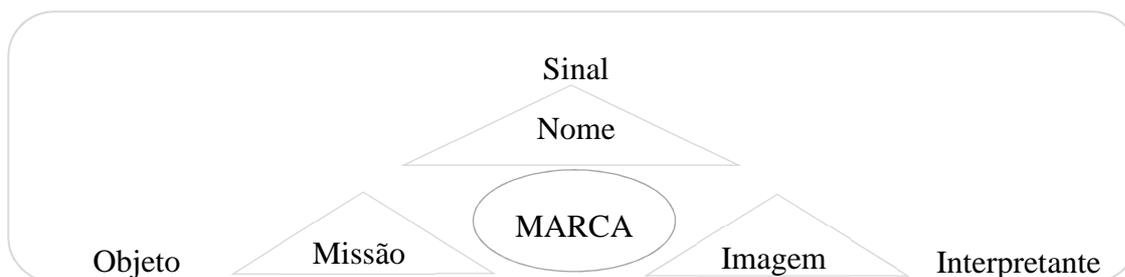
1.2.1. Conceito de *Branding*

Segundo Clifton (2009), o *branding* pode ser visto como o termo que define estratégias relacionadas com a construção de uma marca. O autor defende também que este conceito não é traduzível pois não existe, em português, uma palavra com a mesma abrangência de significado.

No seguimento desta definição de conceito de *branding* importa também salientar o contributo de Martins (2006), que o define como um conjunto de ações ligadas à gestão das marcas, que se tomadas com conhecimento de causa e competência, têm a capacidade de elevar as marcas além da sua natureza económica, passando a fazer parte integrante da cultura e a influenciar o dia-a-dia da empresa e dos consumidores. Estas ações têm como finalidade a simplificação e enriquecimento das marcas num meio empresarial cada vez mais complexo e concorrencial.

Numa outra perspetiva, temos também de ter em consideração o modelo dos pilares da marca, proposto por Lencastre (2005). Segundo o qual a marca é considerada uma realidade triádica assente em três grandes pilares: sinal, objeto e interpretante, como está ilustrada na Figura 3 abaixo representada.

Figura 4: Modelo do Triângulo da Marca



Fonte: Adaptado de Lencastre, (2005: 42)

Através da análise da Figura 3 representada acima, o autor afirma que no pilar do sinal estabelece-se o *identity mix* da marca, o qual tem como elemento central o nome. No pilar do objeto, estabelece-se o conjunto das ofertas da marca, a missão da marca e os benefícios propostos ao público-alvo, que constituem os elementos centrais deste pilar, sendo que são concretizados com base no conjunto das ações de marketing, definido por *marketing mix*. Por último, o pilar do interpretante é constituído pelo conjunto de intérpretes da marca, *public mix*, e pelas interpretações da mesma, reunidas no seu *image mix*.

Da forma que os pilares do sinal e objeto são pilares emissores, constituídos pelas variáveis que os *stakeholders* da marca controlam, o pilar interpretante funciona como recetor, pois é aqui que se estabelece a imagem da marca junto dos seus diversos públicos-

alvo. Em síntese, Lencastre (2005, p. 33) refere que numa visão prática e clara que “uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um determinado público-alvo”.

1.2.2. A importância da Gestão da Marca

De acordo com Gunelius (2008), existem três ideias chave sobre o *branding* e a sua importância no seio empresarial que não devem ser descuradas. A primeira prende-se com a ideia que a marca é uma imagem, e como tal funciona como um sinónimo da empresa e representa os valores que a caracterizam. Em segundo lugar, a marca é uma mensagem, ou seja, é composta por todas as mensagens e informações que advêm da empresa através da publicidade e campanhas de marketing, bem como através de todas as interações com os clientes e colaboradores. Por fim, o autor defende que a marca é a *ultimate promise* para os clientes, que criam uma relação de confiança com a empresa e em retorno dela criam certas expectativas que esperam que sejam cumpridas.

Na perspetiva da utilidade do *branding* para a gestão, temos as mais recentes investigações que aliadas às tendências culturais da sociedade onde nos integramos, exponenciam o impacto que o *branding* tem e deve ter junto dos gestores. Salientamos aqui três tendências que, segundo Elwood (2002) contribuem para este facto:

- Individualismo: as culturas ocidentais reconhecem a fragmentação da nossa identidade pessoal e social o que encoraja a procura constante do “eu”, que se constrói entre outras coisas, através daquilo que consumimos, ou seja, “*you are what you buy*”;
- Globalização: os consumidores individuais estão a tornar-se uma parcela cada vez menor de um mundo cada vez mais global, sendo que é necessário encontrar formas rápidas, claras e intuitivas para os guiar nesta nova realidade;
- Experiências com significado: os consumidores atuais procuram experiências com simbolismo e significado em detrimento dos bens materiais, devido ao facto de conterem naturalmente um cariz mais ligado às emoções, simbolismo, bem como uma ligação à imagem criada na mente dos consumidores sobre determinada experiência e sensação;

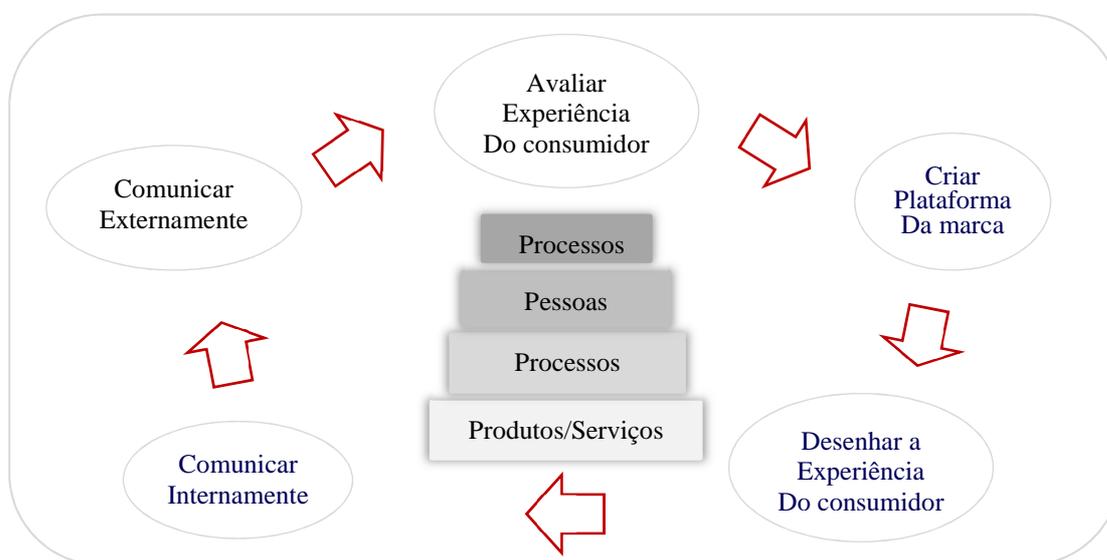
De acordo com Temporal (2002), o *branding* é um processo de relacionamento com o consumidor que evolui ao longo de um conjunto de etapas. Inicia-se com a identificação da

marca e a assimilação de informação sobre o que esta representa, sendo a partir da avaliação dessa mesma informação que reside a tomada de decisão por parte do consumidor na experimentação da marca, através da aquisição do seu produto ou serviço. Numa fase posterior, e no caso das expectativas do consumidor serem alcançadas, este procede à adoção da marca, a qual evolui para uma atitude de respeito, amizade e confiança o que o que leva a uma regularidade na cadência de ação de compra, e é neste ponto que se gera lealdade e fidelização.

Ainda sobre este tema, do processo inerente ao *branding*, o contributo do estudo levado a cabo por Clifton e Simmons (2003) é bastante interessante, pois reparte-o em seis etapas consecutivas, como se pode verificar na Figura 4: Processo de Gestão da Marca.

De acordo com o referido modelo, é possível individualizar dois tipos de fatores que condicionam o sucesso de uma marca. No centro, representa-se o denominado “Iceberg de gestão da marca”, no qual a proposta de valor que esta dirige ao consumidor é executada por indivíduos com íntima relação com os processos de gestão, bem como com os produtos ou serviços oferecidos (ver Figura 5).

Figura 5: Processo de Gestão da Marca



Fonte: Clifton e Simmons (2003)

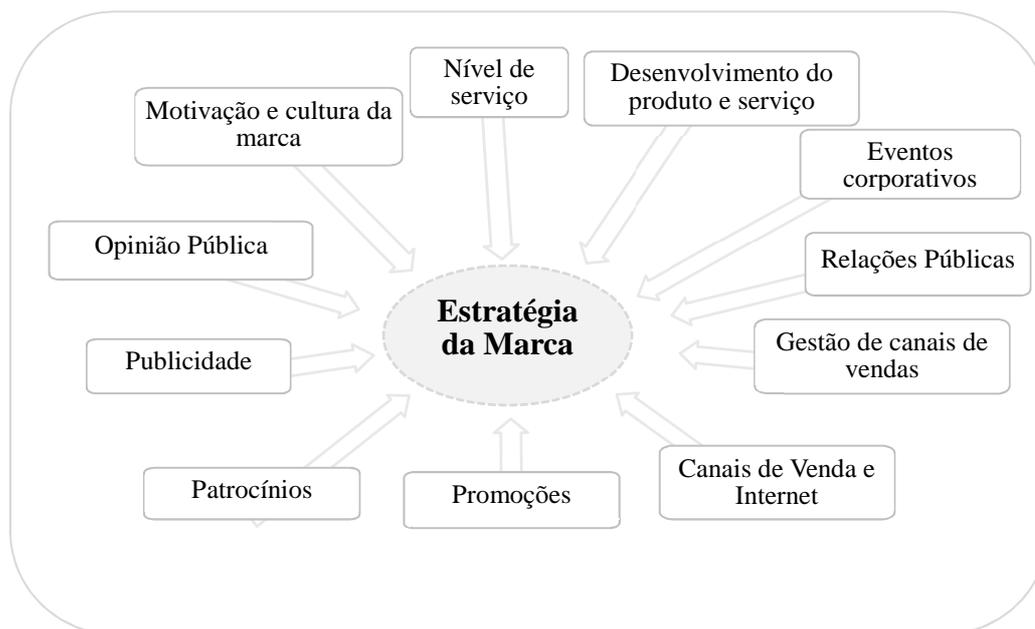
De acordo com a Figura 5, o processo é compreendido através das seguintes fases:

- Compreender as necessidades e desejos dos *stakeholders*, através da identificação dos atores que interagem e influenciam a organização, a sua importância relativa e o tipo de

relações necessárias a estabelecer com cada um deles. De salientar que é também nesta fase que se procede à avaliação das expectativas dos consumidores, relativamente à proposta de valor da marca;

- Criar a plataforma da marca, ou seja, definir uma estratégia para o médio e longo prazo que contemple uma visão, missão e valores. A visão dá-lhe a razão de existir, a missão imprime-lhe os objetivos estratégicos a concretizar, e os valores revestem a ação e suportam-na. De notar ainda que a plataforma da marca tem como um dos seus objetivos principais o facto de proporcionar uma compreensão da marca através da organização, influenciar comportamentos que moldam as perceções dos *stakeholders* bem como servir de base criativa para o desenvolvimento da sua identidade e arquitetura;
- Desenhar a experiência do consumidor através da proposta de valor que é concebida para oferecer aos consumidores, bem como as oportunidades para desenvolver o posicionamento da marca. Este posicionamento deve ser eficaz e para tal, tem que clarificar inequivocamente o que significa a marca, salientar a sua singularidade e diferenças face à concorrência de forma a fidelizar os consumidores através da diferenciação;
- Comunicar interna e externamente a proposta de valor. Esta deve ser compreendida internamente pela organização bem como pelos consumidores e público em geral, e tem na Figura 6, ilustrada abaixo os seus fatores e meios frequentemente utilizados.

Figura 6: Roda de Gestão da Marca



Fonte: Temporal (2002, p. 210)

- A concluir a análise da Figura 6, temos a avaliação que é feita à experiência do consumidor, que é conseguida através da análise do alinhamento entre o prometido pela marca e o seu reflexo na satisfação do consumidor. Esta avaliação serve de base para a definição de ações de gestão com vista à correção de eventuais desvios e relança o processo de volta ao ponto de partida.

1.3. Branding na Indústria do Desporto

O *branding* na indústria do desporto representa claramente um dos mais recentes e dinâmicos desenvolvimentos da disciplina de marketing. (Richelieu et al., 2011). Nas últimas décadas, a indústria do desporto cresceu significativamente tornando-se uma das principais indústrias ao nível do crescimento de receitas. O *branding* dos clubes é visto como um novo e dinâmico desenvolvimento do marketing. A partir do momento em que as equipas profissionais são a parte visível e servem como o melhor exemplo da extensão do desporto, então torna-se claro que os clubes precisam de ser geridos como marcas, por forma a ter sucesso comercial (Bridgewater, 2010) e viabilidade a longo-prazo (Bauer et al., 2005).

O *branding* é um dos mais importantes aspetos estratégicos para um clube de futebol ter sucesso comercial e ter capacidade de se manter sustentável. Estes mesmos clubes não podem como tal ser geridos como simples ONGs. (Chadwick, 2009), desta forma, torna-se óbvio que o *branding* é *sine qua non* para os clubes de futebol, (Gladden and Funk, 2002), mas nem todos os clubes têm o potencial ou condições para ser um FC Barcelona ou um Manchester United, no entanto, a gestão da marca representa um ponto de partida para a viabilidade e sustentabilidade a longo-prazo, mesmo para clubes mais pequenos, inseridos em divisões com menor qualidade e visibilidade (Bauer et al., 2005).

No que toca à prática e exploração das melhores práticas do marketing, o *branding* é já um conceito familiar para o comum das empresas. No entanto, na indústria do desporto este conceito nem sempre foi devidamente aplicado no passado. Neste momento, podemos afirmar que a tendência recente passa por reforçar e compreender as aplicações deste conceito neste negócio tão específico.

Segundo Richelieu e Pons (2008), é uma evidência que vários clubes desportivos de referência mundial têm vindo a dedicar atenção e esforços para a aplicação de estratégias de *branding* de longo prazo, em detrimento da obtenção de rendimentos a curto prazo (que advêm na sua maioria das receitas com a bilheteira e afins). Para atrair um maior número de adeptos, os clubes estão a apostar em encontrar o melhor posicionamento para as suas marcas, e conseguem-no através de medidas efetivas e estruturais de *branding*.

Devido ao facto do sucesso desportivo ser difícil de assegurar, os clubes apostam hoje em dia em fortalecer as suas marcas, por forma a criarem fatores de diferenciação que consigam atrair um número cada vez maior de adeptos. Do ponto de vista financeiro e económico, este esforço é recompensado de várias formas, sendo as mais evidentes a atração de novos patrocinadores, investidores e espectadores que por consequência fazem incrementar as receitas televisivas, de *merchandising*, receitas de bilheteira, entre outros, ainda de acordo com Richelieu e Pons (2008).

1.3.1. *Branding* – Identidade da Marca na Indústria do Desporto

No seguimento do ponto anterior, onde foi dado destaque ao fortalecimento da relação entre os clubes com os seus adeptos e parceiros comerciais, apresentamos neste subcapítulo o impacto que a identidade da marca tem junto dos mesmos.

Segundo Aaker (1996), a identidade da marca pode ter influência na formação e fortalecimento da relação entre o consumidor e a empresa, criando valor emocional ou mesmo aumentando o potencial de autoexpressão da empresa. Sendo que a identidade de uma empresa está ligada aos seus objetivos principais, à sua estrutura e administração, (Scott e Lane, 2000), é de crer que esta deve ser um reflexo da soma de tudo o que tem para oferecer aos atuais e potenciais adeptos (Urde, 2003).

No ponto de vista de Aaker e Joachimsthaler (2000), é possível garantir que se por um lado a identidade essencial da marca é composta pelo país ou cidade de origem do clube, pelo seu logotipo bem como a sua história e palmarés, por outro, a identidade ampliada da marca está assente noutros elementos, tais como os jogadores que compõem a equipa e a sua prestação durante o jogo, visto que estes fatores vêm acrescentar certos detalhes que fazem com que a marca se expresse melhor, e por consequência, que atraia um maior número de adeptos ao estádio (Bennet and Rundle-Thiele, (2005).

Para melhor compreensão dos estímulos e medidas utilizadas para fortalecer esta identidade e consequentemente o *branding* de clubes desportivos, segue o Quadro 2, inspirado na colaboração de Richelieu et al, (2011), onde se sumariza a forma como os gestores de marca de um clube desportivo podem potenciar a marca. O autor identifica vinte e cinco fatores internos e externos como podemos observar abaixo.

Quadro 2: Construção da Identidade da Marca para Clubes Desportivos

Estímulos Internos	Tradição e História
	Performance da Equipa
	Estilo de jogo
	Jogadores Estrangeiros de Renome
	Jogadores Nacionais de Renome
	Treinadores de Equipa Competentes
	Logotipo
	Camisola Principal da Equipa
	Loja e Merchanding do Clube
	Mascote do Clube
	Iniciativas de <i>Co-Branding</i>
	Plataforma de Comunicação para Patrocinadores
	Infraestruturas Desportivas
	Estádio como Centro de Desporto e Entretenimento
	Rituais e Práticas Comuns dentro do Estádio
	Envolvimento da Comunidade e Relações Públicas
	CRM
	<i>Website</i> Oficial do Clube
	Viagens aos jogos fora do Estádio do Clube preferido
Recursos Financeiros Disponíveis	
Estímulos Externos	Desenvolvimento de novos meios de Comunicação
	Comunidades <i>Online</i> de Apoio ao Clube
	Localização do Clube
	Clubes Rivais
	Exposição Externa da Liga onde o Clube se insere

Fonte: Richelieu et al. (2011)

1.4. Brand Equity

Como constatamos aquando da análise à marca, e segundo a Interbrands (2009), podemos afirmar que é do consentimento geral dos investigadores que a marca é um dos mais, se não o mais, importante ativo que uma empresa detém. Desta forma, importa perceber como esta pode criar valor acrescentado, com o objetivo de fortalecer e potenciar a quota de mercado ou mesmo de garantir a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

De seguida, aprofundaremos o tema do *brand equity* visto que é através dele que a marca pode ser medida, explorada e devidamente aplicada na realidade empresarial. Começaremos por dar a conhecer as definições deste tema, seguindo-se a análise das suas principais componentes, aplicando-as depois à indústria do desporto, mais concretamente aos clubes desportivos, e por fim analisar qual o seu impacto nesta indústria.

1.4.1. Conceito de Brand Equity

Apesar de aceite universalmente, o conceito de *brand equity* bem como o seu método de mensuração continua a envolvido numa certa indefinição (Washburn, 2002). Desta forma, para melhor entender a sua complexidade, deixamos no quadro abaixo a definição deste conceito segundo vários autores de renome (ver Quadro 3).

Quadro 3: Conceitos de *Brand Equity*

Autor	Conceito
Farquhar (1989)	Valor acrescentado de uma marca que se apura aquando do lançamento de um novo produto ou serviço.
Aaker (1991)	Valor que os consumidores associam à marca, refletido em quatro dimensões: reconhecimento, associações, qualidade percebida e lealdade à marca. É a força da presença da marca na mente do consumidor.
Lassar et al. (1995)	Maior realce ou importância dada à utilidade percebida de um produto ou serviço através do impacto que a marca confere ao produto ou serviço.
Bendixen et al. (2003)	Um <i>brand equity</i> elevado garante vantagens competitivas, capacita a empresa de maior resiliência e resistência em tempos de crise, possibilita a empresa de poder cobrar um preço <i>premium</i> , aumenta a procura, garante margens maiores, torna as campanhas de marketing mais efetivas.
Brand Finance, (2012)	Mede a propensão de audiências específicas no que toca à expressão das suas preferências que são financeiramente favoráveis para a marca. Determina os atributos que explicam as variações no comportamento do consumidor. Prevê futuros encaixes financeiros e maximiza-os.

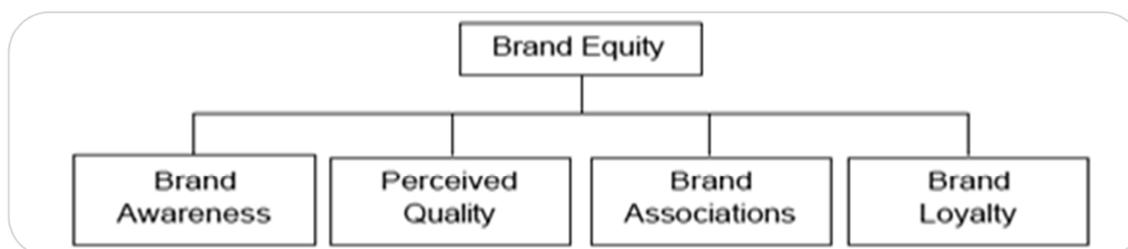
Fonte: Elaboração própria

A verdade é que este conceito é de importância chave e gera valor para as empresas através das suas componentes, não fosse a lealdade à marca garantir uma redução de custos de marketing, atrair novos consumidores e dar tempo para responder a ameaças competitivas. Já o reconhecimento da marca por parte dos consumidores garante sinais de compromisso e níveis de familiaridade. No que toca à qualidade percebida, esta concede razões para comprar, ajuda a definir um preço *premium* bem como a diferenciação e posicionamento da marca. Por fim temos as associações à marca que criam atitudes positivas, permite a gerar a criação de novas extensões à marca e ajuda no processo de tomada de decisão por parte dos consumidores, de acordo com Aaker e Joachimsthaler (2000).

1.4.2. Componentes do *Brand Equity*

Como foi definido no ponto acima descrito, as principais componentes do *brand equity* são quatro, ou seja, qualidade percebida, associações à marca, lealdade à marca e o reconhecimento da marca, como podemos ver na Figura 7.

Figura 7: Componentes do Brand Equity



Fonte: Brand Leadership, Aaker, D.A. e Joachimsthaler (2000)

Segue-se em baixo a análise pormenorizada de cada uma destas componentes, visto que é a partir delas que todo o valor é gerado e daqui advém as vantagens de se ter um *brand equity* forte e reconhecido pelos consumidores.

- Qualidade percebida

As marcas são um meio de assegurar um certo nível de qualidade e reduzir o risco de compra, pelos seus atributos percebidos e associados ao produto. Segundo Aaker, (1991), a qualidade percebida pode ser definida como a perceção que os consumidores têm da qualidade ou superioridade de um produto face a produtos concorrentes. De uma forma idêntica, Monroe e Krishnan (1985), definem-na como a capacidade percebida de um produto deixar o consumidor satisfeito em comparação com outras alternativas disponíveis.

A qualidade percebida deriva das impressões ou inferências dos consumidores sobre a qualidade do produto, sendo uma construção abstrata, que resulta das informações sobre o produto guardadas na memória (Zeithaml 1988).

Segundo Aaker (1991), a qualidade percebida tem sido associada ao preço *premium*, à elasticidade do preço, à utilização da marca e ao retorno das ações de marketing, traduzidas em vendas da marca. Contudo para este autor, a qualidade percebida está altamente associada

com outras medidas chave do capital de marca, incluindo variáveis específicas de benefícios funcionais.

A qualidade percebida agrega o julgamento afetivo total, ou atitude afetiva e pode ser representada como a faceta primária de um modelo de capital de marca baseado no consumidor, onde a qualidade percebida é uma função multiplicativa dos atributos e benefícios expostos na teoria do valor esperado. (Ajzen e Fishbein, 1980).

- Associações à marca

“Associações à marca consistem em tudo o que a mente do consumidor associa a uma marca específica. De facto, todas as associações que são geradas na mente dos consumidores quando um produto é mencionado contribuem para a perceção que este tem da marca, e deste modo, são capazes de influenciar o processo de tomada de decisão do consumidor no que toca a essa marca”. (Aaker 1991)

Na mesma linha segue o contributo de Keller (1993), onde afirma que as associações à marca são de uma importância vital para uma variedade de funções tanto para empresas como para os consumidores. Enquanto as empresas as usam para se diferenciarem, posicionarem, fortalecerem as suas marcas bem como construir atitudes e sentimentos positivos em torno da marca, os consumidores usam estas associações para processar, organizar e reter informação e eventualmente para os ajudar no momento de escolher o que comprar.

Segundo Keller (1993), existem três tipos de associações à marca: atributos (tanto relacionadas como não relacionadas com o produto em si), benefícios (funcionais, experimentais e simbólicos) e atitudes. Cada uma destas associações pode ser medida em termos de força, autenticidade e preferência, sendo que trazem consigo o problema de englobarem dimensões imaginárias específicas a uma categoria de produtos. Desta forma, o desafio dos gestores passa por criar medidas que funcionem para uma série de produtos e serviços.

- Lealdade à marca

A lealdade da marca é também um componente do *brand equity*, sendo que a definição mais completa do conceito de lealdade é dada por Jacoby e Chestnut (1978) que sustentam que a lealdade à marca traduz a repetição não aleatória de um comportamento de compra, da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, da parte de um indivíduo com capacidade de

decisão. Este comportamento deriva de um processo psicológico de avaliação, que resulta numa decisão.

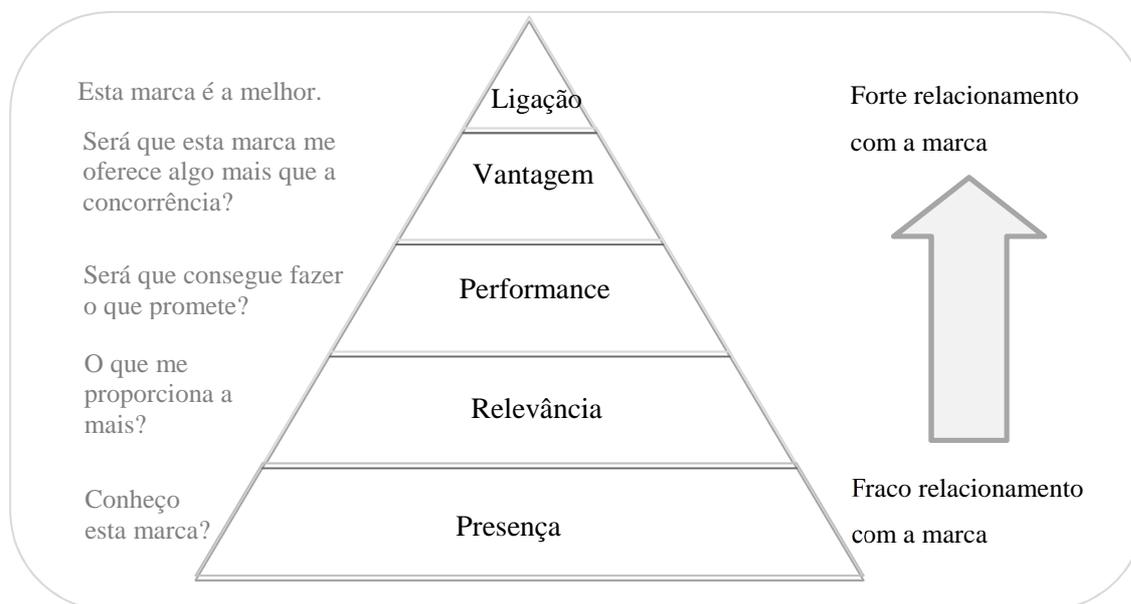
O princípio subjacente à definição de lealdade de Jacoby e Chestnut (1978) é a covariância entre a lealdade atitudinal e a comportamental. Vários estudos defendem esta posição (Day, 1995; Asseal, 1987; Dick e Basu, 1994; Back, 2005), isto é, que a lealdade comporta a componente atitudinal e comportamental.

Assim, considerando a lealdade à marca como uma resposta comportamental realizada ao longo do tempo, respeitante a uma ou várias alternativas de marcas, dentro de um conjunto de marcas, a lealdade pode ser vista como uma função de tomada de decisão psicológica, de um processo de avaliação realizado ao longo do tempo.

McGoldrick e André (1997) afirmam que o termo “leal” quando utilizado de forma isolada comporta várias noções, nomeadamente, as noções de afeto, fidelidade e comprometimento. Um indivíduo leal a uma marca tem uma atitude positiva perante a marca, compra a marca de forma preferencial e mantém uma aliança contínua com a marca ao longo do tempo.

Aaker (1991, p. 39) considera que a lealdade à marca é um elemento base do capital de marca. Defende que a lealdade da marca é “o coração do capital de marca”. Para este autor, este é um indicador que mede a ligação do consumidor com a marca. Para além disso, segundo o mesmo, existem vários níveis de lealdade. Cada nível representa diferentes tipos de desafios para a gestão estratégica de marketing e diferentes tipos de ativos a explorar. Deve-se ter em conta que estes diferentes níveis acarretam diferentes formas de lealdade, com diferentes impactos no capital de marca, como podemos constatar na Figura 8, ilustrada abaixo.

Figura 8: Pirâmide do caminho para a Lealdade



Fonte: Millward Brown -Brand Dynamics, (2005)

Para os autores Yoo e Donthu (2001), a aquisição da marca como primeira escolha é sinónimo de que o consumidor se encontra leal à marca. Da mesma forma Grover e Srinivasan (1992), sustentam que os consumidores mais fiéis, reagem de uma forma mais positiva à marca do que aqueles que não o são.

As consequências mais habituais da lealdade são uma menor sensibilidade a aumentos de preços, uma maior eficácia na aplicação dos instrumentos de marketing e melhores resultados empresariais. Blackston (1995), defende que os consumidores leais são o melhor ativo que a empresa pode ter, pois estão dispostos a pagar um valor mais elevado pela marca, menos dispostos a trocar a marca se os preços aumentarem e menos dispostos a abandonar a marca quando a concorrência utiliza preços de promoção.

- Reconhecimento da marca

Temos, por fim, o reconhecimento da marca como último componente do *brand equity*. Segundo Aaker (1996), este reconhecimento consiste na força da presença que a marca tem na mente do consumidor e que pode ser medida através da percentagem da quantidade de

indivíduos (atuais e futuros consumidores) que sabe da existência da marca, “o que faz e o que oferece (Bové et al. 1995) ”.

De acordo com Aaker (1996), este reconhecimento da marca providência a marca de vantagens competitivas. Entre outras, destacamos o sentido de familiaridade da marca para os consumidores, pode ser vista como um sinal de presença, compromisso e substância por parte dos consumidores, o facto de ter impacto no processo de decisão sobre a escolha de determinado produto ou serviço, bem como o facto de funcionar como um ativo sustentável e duradouro.

Por forma a aumentar o reconhecimento da marca no mercado, são escolhidos *slogans*, símbolos, logotipos e nomes para a marca. O nome da marca pode incluir letras, palavras e números que ajudam o consumidor a distingui-las entre outras (Aaker e Joaquichmsthaler, 2000).

A marca registada inclui um *design* gráfico ou símbolo que é uma porção que não pode ser exprimida verbalmente, Gerber (2010), servindo por exemplo a águia para o SLB, como o leão para o Sporting Clube de Portugal. No que toca ao logotipo, este pode ser visto como uma marca gráfica ou emblema que representa a empresa.

Resumindo, e segundo Kruger et al, (2005), os elementos da marca concedem metaforicamente alguns atributos ao produto ou serviço, que por sua vez incrementam o potencial e força que a marca detém.

1.5. Brand Equity na Indústria do Desporto

Reconhecido como um fenómeno social, o impacto do futebol na cultura e vida das pessoas acontece através de diversas formas de participação, seja através da sua prática, assistência, gestão, apostas, debates ou leituras sobre o assunto. Ao praticar qualquer uma destas formas, os diferentes *stakeholders* (clubes, adeptos, jogadores, media, patrocinadores, etc.) estão a contribuir ativamente para o desenvolvimento da marca, através deste processo social contínuo, segundo Fishwick (1989).

Desta forma, um clube desportivo “pode ser considerado por diferentes *stakeholders* como entretenimento, meio de negócio, um meio de inclusão social bem como uma extensão da sua própria personalidade (Mühlbacher e Hemetsberger 2006) ”.

Devido ao facto do foco principal deste estudo incidir sobre o *brand equity*, será dado ênfase ao papel dos adeptos como principais *stakeholders*. De acordo com (Mühlbacher e Hemetsberger, 2006; Bridgewater, 2010), os adeptos são exemplos de clientes que, unidos pela marca, desenvolvem elos emocionais, juntam-se em grupos e caracterizam-se por partilharem uma paixão comum.

Ilustramos no quadro abaixo vários tipos de adeptos, as suas principais motivações e expectativas bem como os seus comportamentos típicos.

Quadro 4: Tipologia e Características de Adeptos

Type of Spectator	Motivation	Behaviour
Aficionado	Seeks quality performance	Loyal to 'game' rather than team, although may usually have a 'preferred' team; attends on regular basis – puts emphasis on aesthetic or skill dimension.
Theatre-goer [casual and committed]	Seeks entertainment, close contest	Only moderate loyalty to team; frequent losses create disinterest only in team; but may attend other games.
Passionate partisan	Wants team to win	Loyal to team; in short term loyalty undiminished by frequent losses; strongly identifies with, and responds to teams success and failure.
Champ follower	Wants team to win	Short term loyalty; loyalty a function of team success; expects individual or team to dominate otherwise supports another team or spends time elsewhere.
Reclusive partisan	Wants team to win	Loyalty not always translated into attendance; strong identification but provides latent support only

Fonte: Smith e Steward (1999)

Nestes grupos é comum assistirem-se a diferentes tipos de comportamento e níveis de envolvimento, pois se existem adeptos que preferem não sair de casa e assistir os jogos pela televisão ou meios equivalentes, outros são portadores de bilhetes de época, e outros apenas se deslocam ao estádio ocasionalmente, representando desta forma diferentes níveis de lealdade, envolvimento e participação nas atividades relacionadas com a marca (Bridgewater, 2010).

Segundo McGraw (1998), cabe aos clubes o dever de capitalizar o este elo emocional criado com os seus adeptos, promovendo a lealdade e afiliação dos mesmos por forma a fortalecer o *brand equity*.

De acordo com Gladden and Milne (1999) e Richelieu et al. (2011), este elo emocional entre o clube e adeptos permite, através da marca, realizar encaixes financeiros que não estão dependentes da performance desportiva das equipas. Não podemos no entanto descurar, como é óbvio a importância de vencer jogos e obter sucessos desportivos, no entanto, este não é o único determinante da força de uma marca desportiva, (Kuper, 2010), ou seja, conquistar títulos é essencial para enaltecer uma marca desportiva (Waltner 2000), mas não é o suficiente para construir o *brand equity* (Richelieu et al., 2011).

Na Tabela 1, ilustramos a importância que uma marca forte tem para os clubes profissionais de futebol, ou seja, o top 10 de marcas mais valiosas é curiosamente o mesmo que gera as maiores receitas.

Tabela 1: Ranking dos Clubes de Futebol mais Valiosos

Clube de Futebol	País de Origem	Valor da Marca (M€)	Ranking (Forbes)	Receita (M€)	Ranking (Deloitte)
Real Madrid	Espanha	3.300	1	512,6	1
FC Barcelona	Espanha	2.600	3	483	2
Manchester United	Inglaterra	3.165	2	395,9	3
Bayer Munich	Alemanha	1.309	5	368,4	4
Chelsea	Inglaterra	901	7	322,6	5
Arsenal	Inglaterra	1.326	4	290,3	6
Manchester City	Inglaterra	689	9	285,6	7
AC Milan	Itália	945	6	256,9	8
Liverpool	Inglaterra	651	10	233,2	9
Juventus	Itália	694	8	195,4	10

Fonte: Adaptado de Forbes (2013) e Deloitte Football Money League (2013)

Como podemos observar, os clubes de futebol começam a gerar receitas consideráveis. Este desenvolvimento da indústria do futebol trouxe uma mudança drástica no papel e relevância do marketing, fazendo com que a adoção de uma gestão de marca estratégica se torne crucial e de vital importância para a gestão de um clube de futebol.

Desta forma, o *brand equity*, pode ser visto como um indicador chave para as capacidades de gestão de um clube de futebol, visto que recentemente vários clubes de topo mundial estão a implementar campanhas de *branding* com o principal objetivo de fortalecer o elo entre o clube e a comunidade local e internacional bem como para garantir a sua viabilidade a longo-prazo. (Madden et al., 2006; Gibson, 2005; Bauer et al., 2005).

1.5.1. Componentes do *Brand Equity* na Indústria do Desporto

Neste subcapítulo abordaremos as componentes do *brand equity* para a indústria do desporto e em particular para os clubes desportivos. Destacamos a importância das associações à marca, a identificação dos adeptos com os clubes desportivos bem como o conceito e dimensões da lealdade dos adeptos.

- Associações à marca

Adaptando a definição de associações à marca ao modelo CBBE de Keller, Gladden e Funk (2002), foi desenvolvido o chamado *Team Association Model* (TAM) que se encontra descrito na Tabela 2. Definiram-se então dezasseis dimensões de associações à marca, classificadas de acordo com três categorias propostas por Keller (2005): atributos (relacionados e não relacionados com o produto), benefícios e atitudes.

Tabela 2: TAM - <i>Team Association Model</i>	
Atributos	Associações
Relacionados com o Produto	Sucesso Desportivo
	Jogadores de Topo
	Treinador Principal
	Gestão Desportiva
Não Relacionados com o Produto	<i>Design</i> do Logotipo
	Estádio e imediações
	Modo de entrega do Produto
	Tradição/História
Benefícios	Sentimento de identificação dos adeptos
	Pertença a um grupo
	Escape
	Nostalgia
	Orgulho e <i>status</i>
Atitudes	Importância
	Conhecimento
	Afeto

Fonte: Gladden e Funk (2002)

Na mesma linha de raciocínio, Ross et al. (2006) desenvolveu o *Team Brand Association Scale* (TBAS) ilustrado na Tabela 3, que analisa onze associações à marca por parte dos adeptos a clubes desportivos profissionais. A escala contempla 41 indicadores e introduz novas dimensões no que toca à relação entre clubes e adeptos (atributos organizacionais), e a experiência de consumo, tanto em termos dos serviços disponíveis no estádio bem como através das características fornecidas pela equipa enquanto disputa os jogos (características do jogo em equipa).

Tabela 3: TBAS - Team Brand Association Scale	
Pessoal	Pensamentos sobre os treinadores, gestão desportiva e donos do clube.
Sucesso Desportivo	Sucesso nas competições inseridas, qualidade percebida dos jogadores bem como da equipa no seu todo.
História do Clube	Pensamentos sobre a história do clube e o seu palmarés, bem como sobre as pessoas que estão ligadas ao clube.
Estádio	Pensamentos sobre o estádio onde a equipa joga e que é frequentemente denominado por "casa"; comunidade e áreas envolventes ao estádio.
Características da Equipa	Pensamentos sobre as características que a equipa apresenta no campo de jogo; características do jogo em equipa e a frequência com que a equipa vence os seus jogos.
Imagem de Marca	Pensamentos relacionados com identificação com aspetos como o logotipo, símbolo e cores do clube.
Experiência de Consumo	Aspetos relacionados com os serviços confeccionados e as interações sociais relacionadas com uma equipa em particular - refeições específicas, certas bebidas, ir a jogos em família ou com amigos, etc.
Características do Desporto	Características únicas do desporto em questão, competição com os rivais, entre outros.
Comprometimento	Duração da afiliação a um determinado clube, noção geral e regularidade continuada no apoio ao clube.
Atributos da Organização	Lealdade da organização perante os adeptos, ações e decisões tomadas pela gestão do clube; personalidade da marca.
Interação Social	A ideia de os adeptos terem algo em comum propicia a interação social entre adeptos que apoiam o mesmo clube
Concessões	Pensamentos sobre o ato de consumo de bebidas e comida no estádio do clube.
Rivalidade	Pensamentos relacionados com a natureza competitiva do desporto; rivalidade histórica com determinados clubes.

Fonte: Ross et al. (2006)

▪ Identificação dos adeptos com os clubes desportivos

Durante os últimos anos, têm sido levados a cabo inúmeros estudos sobre a identificação entre consumidores de desporto (adeptos) e organizações desportivas (clubes desportivos). Como tal, e por forma a melhor percebermos esta ligação, segue a Tabela 4, que resume o contributo dos principais autores sobre esta matéria.

Tabela 4: Identificação dos Adeptos com os Clubes Desportivos

Autor	Definição
Hogg and Abrams, (1998)	É a parte da identificação dos adeptos com a equipa e tudo o que lhe está intrinsecamente ligado. Tudo o que isso representa.
Sloan, (1989) e Wann and Branscombe, (1993)	Sentimentos de ligação, prestabilidade e auto-estima, bem como a ambição que existe sobre o sucesso do clube desportivo.
Wann and Branscombe (1993)	A ligação e preocupação que um indivíduo tem para com um clube desportivo.
Mahony (1995: 12)	Grau através do qual o adepto se revê nos atributos principais de um determinado clube desportivo.
Sutton, McDonald, Milne and Cimperman (1997)	Meio através do qual os gestores, através da marca, conseguem manipular a sensibilidade dos preços dos adeptos.
Wann et al. (2002)	Grau de comportamento agressivo e emocional detectado nos adeptos.
Wann (2006)	Método para mensurar o bem-estar psicológico dos adeptos.

Fonte: Elaboração própria, através do contributo de vários autores

Podemos também afirmar, segundo Hirt, Zilman, Erickson e Kennedy (1992), que os indivíduos com níveis altos de identificação com os seus clubes estão mais suscetíveis a mudanças emocionais pois estas têm uma forte ligação com os níveis de performance desportiva dos seus clubes. Desta evidência, podemos claramente extrair a conclusão que existe uma probabilidade mais elevada dos adeptos assistirem aos jogos desportivos nos períodos de melhor performance e vice-versa (End, Dietz-Uhler e Demakakos, 2003).

Por fim, é de salientar a “relação desta identificação com os clubes desportivos com o próprio conceito de *brand equity*, pois pode servir como um indicador útil em termos de assistências aos jogos no estádio, receitas de bilheteira, bem como através das vendas de *merchandising* (Laverie e Arnett, 2000; Wann et al., 2004; Ross, 2006)”. Numa outra perspetiva, o “número e investimento em publicidade e patrocínios por parte de outras empresas, revela também a identificação que estas têm junto dos clubes (Gwinner e Swanson, 2003)”.

- Lealdade à marca

No contexto do desporto em geral, e segundo (Dietz-Uhler, Harrick, End, e Jaquemotte, 2000), um adepto pode ser definido como alguém que se revê e apoia um determinado clube ou então se é simplesmente adepto da modalidade em si. Para se poder medir esta lealdade, vários autores dividiram este conceito em dois, ou seja, se temos por um lado a dimensão atitudinal da lealdade, por outro lado temos a dimensão comportamental da lealdade, sendo que passamos a explicar cada um destes conceitos.

A dimensão atitudinal da lealdade é representada pelo compromisso psicológico do adepto para com o clube desportivo. Este comprometimento é tipicamente definido como a ligação emocional à marca, de acordo com Beatty e Kahle (1988) e pode ser repartido em três componentes, ou seja, ligação absoluta, resiliência e persistência, segundo Gladden e Funk (2001).

A dimensão comportamental da lealdade, de acordo com Homburg e Giering (1999), representa os comportamentos passados bem como as intenções comportamentais dos adeptos. Entenda-se por comportamentos passados, as compras efetuadas e um positivo *word-of-mouth*, assistências aos jogos na televisão ou no estádio, compras de *merchandising*, ou também vestir-se de acordo com as cores e logotipo do clube, na perspetiva de Fink, Trail e Anderson (2003). Já as intenções comportamentais são compostas por comportamentos futuros persistentes e positivos por parte do adepto. Destacamos o comportamento intencional leal e intenções de *cross-buying* como principais exemplos destas intenções.

1.5.2. Impacto do *Brand Equity* na Indústria do Desporto

Antes de iniciarmos a análise do impacto do *brand equity* na indústria do desporto e em particular nos clubes desportivos, importa salientar que este impacto depende não só dos clubes *per si*, mas também das condições das ligas onde atuam, da economia do país onde se inserem, do poder de compra dos consumidores bem como dos mercados que permitem a obtenção de retornos em investimentos publicitários, receitas de *media*, entre outros Serra, (2004).

Desta forma, cabe aos gestores desportivos o papel de valorizar a marca e incrementar o *brand equity*, pois no fundo o que se procura garantir é a credibilização da marca junto dos seus apoiantes, ou seja, tornar possível a consistência entre o que é prometido ao adepto no que toca à satisfação das suas necessidades e expectativas.

Assim, e em linha com o trabalho desenvolvido pela (Interbrand, 2002; Futurebrand, 2004), podemos afirmar que um elevado grau de credibilidade tende a influenciar positivamente a confiança e identificação dos atuais e potenciais adeptos com a marca. Deste modo, é expectável que esta credibilidade esteja associada a uma maior base de adeptos, que por sua vez constituem o mercado-alvo de consumidores da marca, e que conseqüentemente estão na base da essência do *brand equity* e são os principais meios de obtenção de receitas comerciais e crescimento do seu volume de negócios.

Na mesma linha de raciocínio, podemos afirmar que através de uma devida exploração e conhecimento do seu *brand equity*, a marca ganha a capacidade de se inovar e crescer a vários níveis, mais concretamente, através da exploração das receitas comerciais, diversificação da oferta de *merchandising*, licenciamentos e royalties da marca, ingressos para os jogos, captação de patrocinadores, bem como através da venda de direitos televisivos e novos *media*. Por fim, e de forma a perceber qual a aplicação prática desta exploração do *brand equity* destacamos os seguintes indicadores:

- Valor da receita com transmissões televisivas e novos *media*;
- Número de canais de *media* explorados por clube;
- Valor da receita com publicidade, *merchandising* e licenciamentos;
- Número de áreas de negócio por clube;

- Valor da receita com exploração dos estádios;
- Receita média por espectador e por jogo;
- Número médio de assistência por jogo;
- Taxa média de ocupação do estádio.

2. CASO DE ESTUDO: SPORT LISBOA E BENFICA

De acordo com a metodologia expressa na introdução deste trabalho, a análise vai agora incidir sobre o caso concreto de um clube desportivo. Após uma fase de exploração alargada, delimitamos a nossa área de trabalho, conscientes que a investigação ganha “ no plano da profundidade e da qualidade da informação recolhida” (cf. Gazeneuve e Victoroff, 1982), permitindo através dos resultados obtidos uma melhor compreensão da importância da marca e do *brand equity* em organizações desportivas.

Deste modo, o caso de estudo será repartido em subcapítulos, ou seja, começaremos por dar a conhecer o historial do Sport Lisboa e Benfica, desde a sua fundação, ao palmarés, bem como às restantes modalidades. De seguida, aprofundaremos o tema da marca e a sua valorização contextualizada à sua origem e desenvolvimentos. Por fim, e apoiando-nos nas evidências das respostas ao questionário, faremos uma previsão e sugeriremos o caminho que a marca pode seguir no seu futuro.

2.1. Historial

De seguida apresentamos os momentos marcantes da história do Sport Lisboa e Benfica. De forma resumida faremos um enquadramento de tópicos chave como os principais detalhes desde a sua fundação até ao palmarés do futebol profissional, não descurando também o facto relacionado com o ecletismo do clube, citando as principais modalidades onde o Sport Lisboa e Benfica está inserido.

2.1.1. Fundação

O Sport Lisboa e Benfica foi fundado a 28 de Fevereiro de 1904 como o nome Sport Lisboa numa reunião em Belém, mais precisamente na Farmácia Franco. A ideia da formação de um clube foi criada pela junção de dois grupos de elementos que habitualmente treinavam e jogavam juntos: o Grupo dos Catataus e Associação do Bem, que se apressaram em definir que jogariam de vermelho e branco, que teria no emblema uma águia e o *slogan* “*E Pluribus Unum*”.

Na histórica reunião de 28 de Fevereiro de 1904 estiveram presentes vinte e quatro elementos, sendo que daí advieram José Rosa Rodrigues como presidente, Daniel Brito como secretário e Manuel Goularde como tesoureiro, sendo de destacar também o decisivo papel de Cosme Damião, elemento que viria a tornar-se o principal dirigente nas primeiras décadas da vida do novo Clube.

Figura 9: Plantel do Sport Lisboa e Benfica em 1904/1905



Fonte: Oliveira M e Silva C. em “História do Sport Lisboa e Benfica”

2.1.2. Palmarés de Futebol

Com um longo historial de sucessos desportivos, o Sport Lisboa e Benfica é hoje em dia a organização desportiva em Portugal com mais títulos conquistados em competições nacionais. Para que tal, o contributo das gerações passadas foi essencial, e figuras incontornáveis do

Clube como Eusébio, José Águas, Torres, Manuel Bento, Germano, Mário Coluna, Chalana entre outros, marcaram o sucesso do clube principalmente nas décadas de 50 a 80.

Seguem na Tabela 5, os principais títulos conquistados pelo Sport Lisboa e Benfica desde o dia da sua inauguração.

Tabela 5: Palmarés Sport Lisboa e Benfica

Competição	Títulos	Vitórias (%)	Empates (%)	Derrotas (%)
Campeonato de Portugal	3	67	10	23
Campeonato Português	32	67	19	14
Taça de Portugal	24	76	9	15
Taça da Liga	4	79	17	4
Supertaça	4	28	25	47
Liga dos Campeões	2	47	23	30

Fonte: <http://www.slbenfica.pt/pt-pt/futebol/palmares.aspx>

No seguimento do palmarés deixamos, na Figura 10 abaixo ilustrada, momentos únicos e memoráveis vividos pelo clube. O descritivo que segue é feito sequencialmente, começando de cima para baixo e da esquerda para a direita, ou seja, se num primeiro momento temos o golo de Eusébio na final da Taça dos Campeões de 1963 em *Wembley*, já num segundo momento, temos um conjunto de adeptos do Sport Lisboa e Benfica a acompanharem pela televisão a final da Taça dos Campeões e em baixo temos a erguer o tão desejado troféu, tendo sagrando o Sport Lisboa e Benfica no primeiro clube português a sagrar-se campeão europeu. Por fim, temos as celebrações dos adeptos do clube após a conquista de mais um campeonato nacional de futebol, sendo de salientar que em 2010, quando o Sport Lisboa e Benfica se sagrou pela última vez campeão nacional de futebol, as estimativas quanto ao número de pessoas que saíram à rua para festejar o título na zona do Marquês de Pombal ultrapassavam os 200 mil.

Figura 10: Sequência de momentos históricos do Sport Lisboa e Benfica



Fontes: www.slbenfica.pt e <http://www.cbenfica.com/historia.html>

2.1.3. Outras Modalidades

Desde cedo o clube assumiu uma dimensão eclética. O Sport Lisboa e Benfica que começou com o futebol e ciclismo como principais desportos, rapidamente alargou as suas modalidades desportivas, sendo que é sem sombra de dúvida um clube de referência a nível nacional e internacional, tendo vindo a conquistar títulos de forma regular ao longo da sua história.

Presentemente, e para além do futebol, o Sport Lisboa e Benfica compete nas seguintes modalidades: Futsal, Basquetebol, Hóquei em Patins, Andebol, Voleibol, Rugby, Ciclismo e Atletismo, bem como Futebol de Praia, Judo, Triatlo, Natação, Boxe, Ginástica, Ténis de Mesa, Tiro com Arco, Golfe e Bilhar, entre outras.

2.2. A marca Sport Lisboa e Benfica

Neste subcapítulo, sobre a marca do Sport Lisboa e Benfica, iremos abordar temas relacionados com a sua origem, a sua evolução e valorização, os principais desenvolvimentos e a forma ideal que consideramos que a marca pode ser gerida e potenciada no futuro.

2.2.1. A origem

A 28 de Agosto de 1904, foi fundado o Sport Lisboa que juntamente com o Grupo Sport Benfica deram origem ao Sport Lisboa e Benfica e ao seu emblema. Pode ser caracterizado como um clube desportivo eclético que tem por primordial finalidade o fomento e a prática do futebol em diversas categorias e escalões, que se complementa através da prática e desenvolvimento de diversas modalidades desportivas bem como no desenvolvimento de atividades recreativas, culturais e sociais, no sentido de proporcionar aos seus associados um convívio e um meio de valorização pessoal.

O seu emblema representa as características que sempre identificaram o Clube ao longo dos anos: o tom, a vivacidade e a alegria das cores das suas camisolas, a águia como símbolo da sua independência, autoridade e nobreza, uma roda de bicicleta que representa o ciclismo como uma das primeiras modalidades do clube, a bola de futebol e a legenda de união e força conjunta: *E Pluribus Unum* (de todos um), como podemos observar através da Figura 11.

Figura 11: Evolução do emblema do Sport Lisboa e Benfica



Fonte: <http://colunadaguiasgloriosas.blogspot.com>

2.2.2. Uma marca forte

Mais do que um *icon* no mundo desportivo, a marca do Sport Lisboa e Benfica tem uma grande projeção internacional, estando presente nos quatro cantos do mundo. Premiada pela “Superbrand” desde 2006 devido à sua constante inovação, desenvolvimento e comunicação agressiva, entrou no “Guinness World Records”, em 2008 como o clube com maior número de sócios do mundo.

É uma marca orientada para o futuro, aderindo constantemente às novas tecnologias de comunicação, sustentável e envolvente e com políticas de desenvolvimento social. É uma marca única no que toca ao seu associativismo, pois conta com cerca de 14 milhões de adeptos no mundo inteiro, sendo que cerca de 5 milhões residem em Portugal. No Quadro 5 ilustrado abaixo, pode-se analisar o ranking comparativo do valor da marca com outros grandes clubes desportivos mundiais, estudo feito pela Brand Finance.

Quadro 5: Comparação do Valor da Marca com outros clubes

<i>Ranking</i> 2010	Marca do Clube de Futebol	Valor da Marca (M€)	<i>Rating</i> da Marca
1	Real Madrid	386	AAA
2	Manchester United	373	AAA
3	FC Barcelona	362	AAA
4	Bayern Munich	301	AAA
5	Arsenal	215	AA+
6	Chelsea FC	200	AA
7	AC Milan	167	AA
8	Inter Milan	160	AA
9	Liverpool	141	AA
10	Juventus	127	A
11	Hamburg SV	96	A
12	AS Roma	87	A+
13	SL Benfica	85	AA
14	Olympique Lyonnais	81	A
15	Schalke 04	79	BBB+
16	Tottenham	76	BBB
17	Borussia Dortmund	74	A
18	Olympique de Marseille	70	BBB+
19	Werder Bremen	56	BBB
20	Manchester City	54	BB+
21	Vfb Stuttgart	52	BBB-
22	Ajax	45	BBB+
23	Aston Villa	41	BB+
24	Newcastle United	38	BB+
25	Everton	38	BB

Fonte: Brand Finance, 2011

Atualmente, o Sport Lisboa e Benfica lidera o *ranking* mundial de clubes desportivos com maior número de sócios, contando à data mais de 233 mil sócios, que permitem gerar receitas significativas para o clube, pois o montante recebido anualmente exclusivamente proveniente do pagamento de quotas ascende a cerca de 14 milhões de euros.

Estes números foram conseguidos após uma forte aposta do clube na fidelização dos seus adeptos através de fortes campanhas de marketing, sendo que é de destacar o lançamento de

um novo conceito relacionado com as vantagens proporcionadas pelo cartão de sócio, onde o aderente tem o direito a voto, descontos nos bilhetes para assistir aos jogos, direito ao voto e inúmeras regalias e descontos proporcionados pelas parcerias e acordos alcançados com diversas empresas prestadoras de serviços, facto este que foi inclusive destacado pelo atual diretor comercial e marketing do clube, Miguel Bento “... são tantas as opções, que os sócios que têm um comportamento de consumo mais fiel, acabam por receber mais do que aquilo que pagam ao clube”.

Ainda na sequência deste envolvimento dos adeptos com o clube, a média de assistências aos jogos está alinhada com o apresentado acima, ou seja, nos últimos seis anos, o Sport Lisboa e Benfica é líder nacional, contando com uma média anual de aproximadamente 41 mil espectadores, o que representa uma taxa de ocupação média de cerca de 64%, tendo inclusive, na época 2009/2010, figurado no top-10 ao nível de assistências mundiais (com uma média superior a 50 mil espectadores por jogo), segundo dados do IPAM (2011) atualizados com a informação disponível no *site* desportivo.

Para além de servir como palco principal para os jogos de futebol, o Estádio do Sport Lisboa e Benfica oferece uma enorme diversidade de espaços para a realização de eventos desportivos, culturais, empresariais, comerciais ou particulares. Por ano realizam-se mais de 1.400 eventos, sendo que é em Portugal um ícone de modernidade, assegurando conforto, tendo já feito parte de grandes eventos como a final do Euro 2004, as 7 Maravilhas do Mundo, e em 2014 será o palco oficial da final da *Champions League*.

Como consequência deste forte envolvimento, o Sport Lisboa e Benfica, tem como principal patrocinador a PT, como patrocinador oficial a Sagres, com a Adidas, Caixa Geral de Depósitos e *Coca-Cola*, e uma série de parceiros oficiais, como por exemplo a Repsol, *LeasePlan*, Sicasal, entre outros.

No que toca à comunicação, contam-se dez diferentes canais de *media*, sendo atualmente o único clube que gere os seus direitos desportivos. Destacamos então a Benfica TV, que é o canal de televisão oficial do clube, e o primeiro canal de um clube português, e tem a sua distribuição assegurada a nível nacional e internacional pelas principais operadoras do mercado. Através de uma vasta programação, com transmissão de jogos de futebol nacionais e internacionais, outras modalidades, treinos, entrevistas, debates e documentários, o canal pretende dar a conhecer o mundo Benfiquista. Atualmente já ultrapassou os 210 mil assinantes que pagam uma mensalidade de 9,90€.

No que toca à comunicação *online*, temos ainda a página oficial de *Facebook* e o *site* SLB, contando o primeiro com mais de 1 milhão de fãs e o segundo com uma média de 800 mil visitantes/mês. Seguem-se as *newsletters* e *emailings*, enviados para mais de 250 mil contactos ativos, outdoors, revista *Mística* e *Jornal Benfica*, com tiragens de 115 mil e 15 mil exemplares, respetivamente, e por fim, a comunicação dentro do estádio através de dois *megascreens* e linhas digitais que funcionam como veículos publicitários e ainda fornecem informações sobre acontecimentos do clube.

Para além destes meios de comunicação, temos as Casas do Benfica que são atualmente 228 e estão espalhadas por todos os continentes, sendo de destacar as 191 em território nacional e o seu papel bastante interventivo na vida do clube. Nestes locais, para além de ser um local onde os adeptos e simpatizantes têm a oportunidade de acompanhar a o dia-a-dia do clube à distância, através das transmissões 24 horas da *Benfica TV*, na sua maioria têm também um espaço de venda de *merchandising* e bilhética.

Destacamos também a imensa variedade do *merchandising* do clube pode ser feita através da Megastore oficial do clube, situada junto ao Estádio da Luz, ou através de vendas *online*, e o equipamento oficial através da loja Adidas. Recentemente o clube inaugurou o Museu Benfica Cosme Damião, espaço que espelha a rica história do clube e que é um espaço cultural inovador e que passado um mês da sua inauguração já tinha ultrapassado os 15 mil visitantes.

Por fim, destacamos o cariz social do Sport Lisboa e Benfica, que através da Fundação Benfica, desenvolve projetos de intervenção e prevenção de comportamentos desviantes de jovens e que promove a sua integração social e sucesso educativo. Entre outros projetos realizados pela Fundação Benfica, destaca-se o Para ti Se não faltares que procura combater o absentismo e abandono escolar e atualmente conta com 650 beneficiários em 16 escolas, com o acompanhamento de 85 técnicos, 5 dias por semana. No que toca a eventos, destacamos por um lado o Dia Mundial da Criança onde são realizadas inúmeras atividades e é promovida a interação das crianças com os atletas do clube, e por outro, o VII Jogo Contra a Pobreza que permitiu angariar receitas de cerca de 500 mil euros destinadas às populações do Haiti.

2.3. O futuro da marca

No que toca ao futuro da marca Sport Lisboa e Benfica várias ações e projetos estão traçados e pretendem reforçar o seu impacto junto dos atuais e futuros adeptos do clube. Cientes que a crise económica e conjuntura internacional obrigam a um ajuste e cuidados redobrados, os projetos delineados foram definidos criteriosamente, o que faz com que em várias áreas de negócio, o clube seja uma referência mundial, objeto de estudo e muito naturalmente as várias soluções pioneiras sejam seguidas nos próximos anos em outros países e por outros clubes.

Um bom exemplo destas apostas criteriosas é a Benfica TV, caso único a nível mundial devido ao facto de transmitir em direto e em HD os jogos realizados no Estádio da Luz pela equipa profissional de futebol, modalidades, de um dos principais e mais emotivos campeonatos de futebol, ou seja, a *Barclays Premier League*, bem como outras Ligas europeias e americanas. A televisão é encarada como um pilar e veículo para reforçar a marca a nível mundial. A expansão do Benfica acelerou a nível internacional com o estabelecimento de novas parcerias em mercados geográficos que seriam impensáveis há poucos anos. Atualmente existem escolas de futebol e formação de treinadores com a marca Benfica em vários cantos do mundo, funcionando como um fator chave para a expansão da marca além-fronteiras.

Destacamos também para as Casas do Benfica que continuam a crescer com o projeto de uniformização de imagem, que contemplam a criação de espaços de venda de *merchandising* do clube, pagamento de quotas, compra de bilhetes e de *Red Pass* (que permite assistir a todos os jogos efetuados no Estádio da Luz), dando um sinal de maturidade que se adequa à dimensão do clube. Têm vindo a ser realizados congressos das Casas do Benfica, que é encarado pelos participantes como um espaço de debate e partilha de ideias que ao identificar oportunidades de crescimento e melhoria facilita e encaminha a gestão na aplicação das ações a desenvolver tanto a nível da sua prioridade como criticidade.

Com um cariz claramente virado para a sociedade e os seus problemas, a aposta no trabalho desenvolvido pela Fundação Benfica é e será uma realidade do clube. A Fundação Benfica foi chamada a intervir em mais escolas e a desenvolver mais projetos potenciando a preocupação e a dimensão social que hoje em dia abrange não só Lisboa, mas todo o país.

3. CONCEPÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Nos capítulos anteriores realizou-se a revisão da bibliografia, onde foram apresentados os conceitos centrais deste trabalho, bem como apresentou-se a marca do Sport Lisboa e Benfica. Nesta fase, de revisão de literatura, realizamos uma análise e explicação do estudo e obra levados a cabo por diversos autores, com o intuito de explicar e contextualizar todo o trabalho que esta dissertação pretende desenvolver.

No presente capítulo apresentamos o campo de investigação, os objetivos e modelos que sustentam a pesquisa, o devido enquadramento conceptual das variáveis, as hipóteses de investigação que assumimos para a avaliação do *brand equity*, bem como a metodologia utilizada e os procedimentos de recolha de dados.

3.1. Campo de Investigação

O presente estudo centra-se na avaliação do *brand equity* do SLB, por parte dos seus adeptos ou simpatizantes. Desta forma, decidimos analisar as diferentes vertentes deste *brand equity*. No total, foram seleccionados cinco constructos que representam as vertentes acima mencionadas, a saber: qualidade percebida da marca, lealdade à marca, associações à marca, comprometimento com a marca, e a confiança e reciprocidade para com a marca SLB.

O motivo pelo qual seleccionamos o nosso público-alvo, compreendido pelos adeptos ou simpatizantes do SLB prende-se com o facto de serem eles os consumidores da marca SLB, e como consequência, estão habilitados a fazer uma análise séria e fundada. Assim, o meio escolhido para a realização do questionário foi a página oficial de Facebook do SLB, onde, como sabemos, apenas conta com indivíduos que respeitam o perfil desejado e pretendido, como acima o descrevemos.

3.2. Objetivos

Os objetivos específicos com a presente investigação são os seguintes:

- Analisar a história e a evolução do SLB, como marca de excelência;

- Analisar os principais determinantes do *brand equity* para a marca SLB;
- Apurar a força e o efeito da qualidade percebida, lealdade, comprometimento e confiança e reciprocidade no *brand equity* do SLB.

3.3. Enquadramento Conceptual das Variáveis

Neste subcapítulo, será feito através dos quadros apresentados abaixo o enquadramento conceptual das variáveis que contribuirão diretamente para a concretização deste estudo empírico. Desta forma, temos o Quadro 6, que é composto pelos catorze itens propostos por Yoo et al (2000), que consideramos que definem e explicam a qualidade percebida da marca da forma mais adequada, completa e abrangente.

Quadro 6: Itens que compõem a Qualidade Percebida

Itens	Fonte
Q1 - Globalmente, o SLB é o melhor clube nacional.	Yoo et al. (2000)
Q2 - A equipa de futebol tem enorme qualidade.	
Q3 - A equipa técnica de futebol do SLB tem enorme qualidade.	
Q4 - A aposta nas modalidades é ajustada face aos resultados obtidos.	
Q5 - O Estádio do SLB é de primeira qualidade.	
Q6 - Os pavilhões do SLB são de primeira qualidade.	
Q7 - O centro de estágios é de primeira qualidade.	
Q8 - A comunicação institucional do SLB é ajustada e eficaz.	
Q9 - Os atletas de futebol do SLB são os melhores.	
Q10 - Os atletas das modalidades do SLB são os melhores.	
Q11 - Os produtos de <i>merchandising</i> do SLB são de primeira qualidade.	
Q12 - Os serviços prestados pelo SLB são de primeira qualidade.	
Q13 - Os acessos ao Estádio da Luz são bons e eficientes.	
Q14 - O Cartão de Sócio do SLB tem boas parcerias e proporciona vantagens aos seus associados.	

Fonte: Elaboração própria

Já no caso da lealdade à marca, o Quadro 7 abaixo ilustrado, é composto pelos sete itens propostos por Yoo et al. (2000) que complementamos com mais dois itens, que julgamos terem impacto relevante no caso de estudo em questão. Desta forma, a lealdade à marca pode ser claramente medida e calculada, devido aos itens incluídos nesta análise.

Quadro 7: Itens que compõem a Lealdade

Itens	Fonte
L1 - Eu considero-me leal ao SLB.	Yoo et al. (2000)
L2 - O SLB é a minha primeira escolha em detrimento de outros clubes.	
L3 - Perante outras propostas de entretenimento, escolho sempre o SLB.	
L4 - Aconteça o que acontecer, permaneceré sempre fiel ao SLB.	
L5 - Qual a importância do SLB na sua vida?	
O1 - Sou sócio(a) do SLB.	
O2 - Tenho Red Pass.	
L6 - Se Sócio do SLB, nunca deixarei de pagar quotas.	
L7 - Se Sócio do SLB, com Red Pass, nunca deixarei de ter lugar.	

Fonte: Elaboração própria

Para o caso dos fatores associativos à marca, o Quadro 8 abaixo ilustrado, é composto pelos sete itens propostos por Yoo et al. (2000) que complementamos com mais três itens propostos pela (*My Brand, Brand Audit & Identity*, 2007), que julgamos terem impacto relevante no caso de estudo em questão.

Quadro 8: Itens que compõem os Fatores Associativos

Itens	Fonte
A1 - Consigo reconhecer a Marca SLB entre outras.	Yoo et al. (2000)
A2 - Algumas características do SLB vêm-me à cabeça imediatamente.	
A3 - Consigo facilmente reconhecer o emblema do SLB.	
A4 - Tenho dificuldades em reconhecer características únicas do SLB.	
A5 - Tenho orgulho no emblema do SLB.	
A6 - Considero o emblema do SLB bonito, moderno e atual.	
A7 - O SLB faz-me ter pensamentos positivos.	
A8 - Dos conjuntos apresentados, qual o que melhor define o SLB?	My Brand, Brand Audit & Identity, (2007)
A9 - Dos conjuntos apresentados, qual o que gostava que o SLB se define-se?	
A10 - Dos conjuntos apresentados, qual o que não define o SLB?	

Fonte: Elaboração própria

Para o caso dos itens que compõem a variável dependente e de estudo, ou seja, a força do *brand equity*, temos ilustrado o Quadro 9, que conta com o contributo de Yoo et al. (2000).

Quadro 9: Itens que compõem a Força do *Brand Equity*

Itens	Fonte
BE1 - Faz sentido apoiar o SLB em detrimento de outros clubes, mesmo se estes forem tão bem sucedidos.	Yoo et al. (2000)
BE2 - Se outro clube tiver as mesmas características do SLB, eu prefiro apoiar o SLB.	
BE3 - Se outro clube tiver um palmarés igual ao do SLB, eu prefiro apoiar o SLB.	

Fonte: Elaboração própria

Já de seguida, vem abaixo ilustrado o Quadro 10, que é composto pelos seis itens propostos por Yoo et al. (2000) acrescentados a um item que mede a quantidade de jogos assistidos pelos inquiridos, que consideramos que definem e explicam o comprometimento com a marca da forma mais adequada e abrangente.

Quadro 10: Itens que compõem o Comprometimento

Itens	Fonte
C1 - Estou comprometido(a) com o SLB.	Yoo et al. (2000)
C2 - Sou dedicado(a) ao SLB.	
C3 - Estou dedicado(a) à presente época desportiva do SLB.	
C4 - O SLB faz-me lembrar quem sou.	
C5 - A imagem do SLB e a minha própria imagem têm pontos comuns.	
C6 - O SLB e eu temos muito em comum.	
RA2 - Quantos jogos do SLB assistiu ao vivo na última época desportiva?	

Fonte: Elaboração própria

Por fim, temos o Quadro 11 que contempla os quatro itens propostos por Yoo et al. (2000), que acreditamos que melhor definem e explicam o conceito de confiança e reciprocidade.

Quadro 11: Itens que compõem a Confiança e Reciprocidade

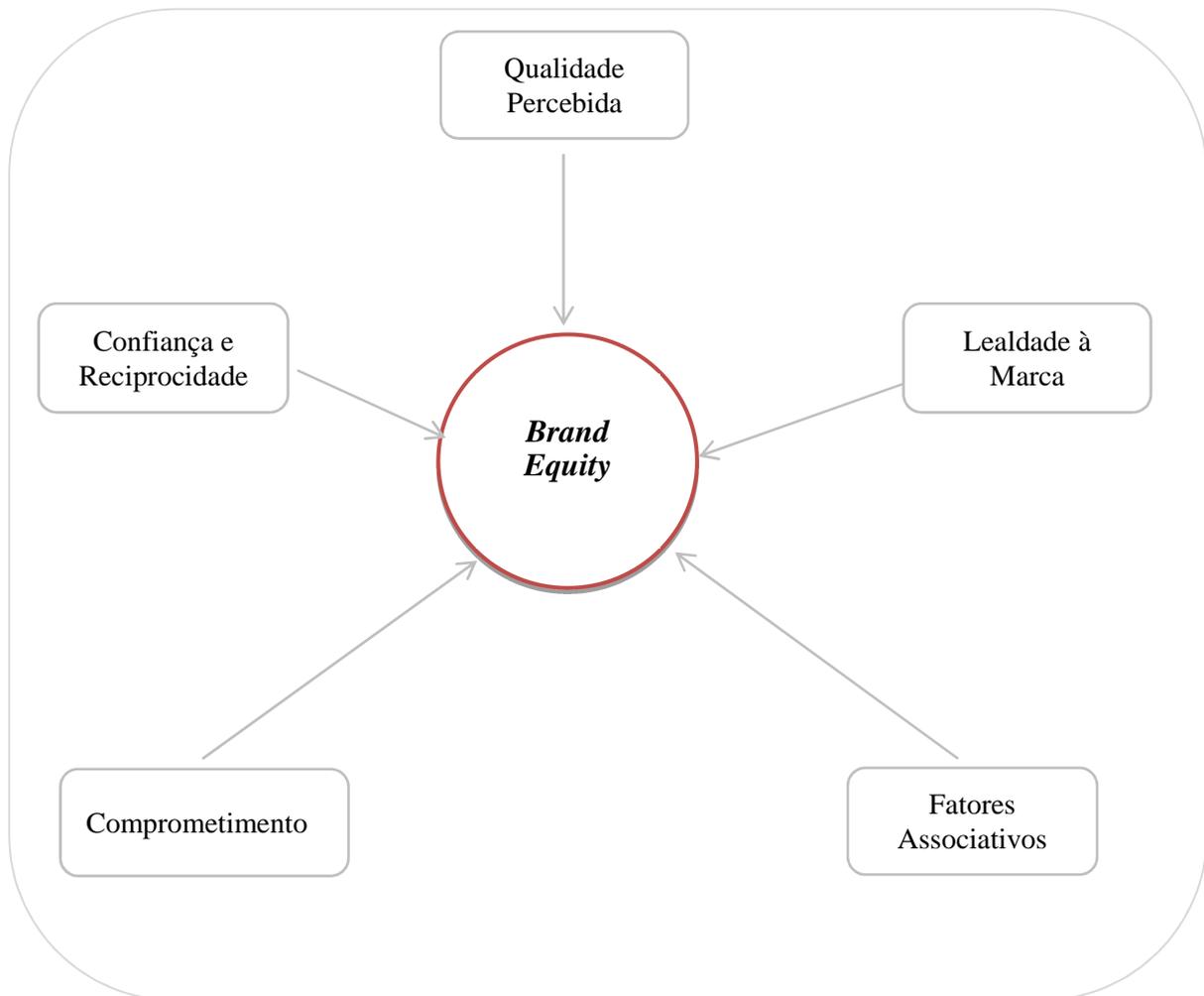
Itens	Fonte
CR1 - Eu confio no SLB.	Yoo et al. (2000)
CR2 - O SLB é honesto e como tal de confiança.	
CR3 - Posso contar, em todas as circunstâncias, com o SLB.	
CR4 - Quando faço esforços extra, o SLB reconhece e dá em troca.	

Fonte: Elaboração própria

3.4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Com base na revisão da literatura construiu-se o modelo conceptual apresentado na Figura 12 e tecem-se as seguintes hipóteses:

Figura 12: Modelo Conceptual do *Brand Equity*



Fonte: Elaboração própria

Segundo Yoo et al. (2000), a qualidade percebida de uma marca significa que os potenciais consumidores reconhecem a diferença e superioridade da marca, o que gera confiança e escolha desta mesma marca, em detrimento de outras. Deste modo, podemos definir a hipótese 1:

H1: A qualidade percebida da marca está positivamente relacionada com o *brand equity*.

Relativamente à hipótese 2, relacionada com a lealdade à marca, e de acordo com Chaudhuri & Holbrook (2001), podemos afirmar que existe uma relação positiva entre a lealdade e o *brand equity*, devido ao facto de aumentar tendencialmente as quotas de mercado bem como o preço relativo da própria marca, que desta forma fortalece o *brand equity*.

H2: A lealdade à marca está positivamente relacionada com o *brand equity*.

De acordo com Kellet (1993), podemos afirmar que as associações às marcas criam valor para o consumidor e geram valor para a marca, porque ajudam a diferenciar a marca bem como a comunicar certos benefícios ou atributos que estão na génese dos comportamentos de compra. Desta forma, “um conjunto de associações forte proporciona uma imagem de marca igualmente forte, o que por sua vez trará consequências positivas para o *brand equity* (Netemeyer et al., 2004) ”.

H3: As associações à marca estão positivamente relacionadas com o *brand equity*.

No que toca à conceção da hipótese 4, temos o contributo de Ross et al. (2006), que defende a importância e impacto dos níveis de comprometimento de um consumidor ao nível da duração da afiliação, noção geral e regularidade de consumo estão intimamente e positivamente ligados ao *brand equity*. Assim temos:

H4: O comprometimento com a marca está positivamente relacionado com o *brand equity*.

Segundo Yoo et al. (2000), a combinação de confiança e reciprocidade entre empresa e consumidor funciona como um tónico para o fortalecimento do *brand equity*. Para níveis elevados de confiança e reciprocidade consegue-se alcançar a fidelização e níveis de consumo altos e contínuos.

H5: A confiança e reciprocidade estão positivamente relacionados com o *brand equity*.

3.5. Metodologia

Uma vez definidos os objetivos da investigação, é necessário optar por um método de recolha de dados, que melhor se adapte à prossecução desses objetivos, sendo que esta pode ser feita através de sondagens, inquéritos, questionários, observando unidades estatísticas de forma experimental ou simplesmente recorrendo a publicações, segundo Silvestre, (2007).

Tendo por base a revisão da literatura efetuada, procedeu-se à elaboração de um questionário constituído por uma primeira parte com 47 itens, onde os participantes foram convidados a manifestar o seu grau de acordo ou desacordo relativamente a essas afirmações, que tiveram por base uma Escala de Likert de 7 pontos. Continha também uma segunda parte destinada a duas perguntas de resposta aberta, três outros itens que davam a possibilidade de escolha entre doze diferentes conjuntos de respostas, e por fim algumas perguntas sobre informações de cariz pessoal.

A construção do questionário implementado (ver Anexo) teve a sua origem na ferramenta *Google Docs*, que permitiu tanto para os investigadores como para os indivíduos que responderam, uma leitura intuitiva e clara sobre os assuntos abordados, bem como o acesso imediato e em tempo real às respostas e ao armazenamento automático dos dados.

O passo seguinte foi colocar o questionário na página oficial do *Facebook* do SLB, estando disponível para respostas desde o dia 13 de Março de 2013 até 19 de Março de 2013.

3.5.1. População e Amostra

Como já foi referido, o estudo incidiu sobre a importância e força do *brand equity* do SLB. Deste modo, a população do estudo é composta por todos os adeptos e simpatizantes do SLB, que segundo as mais recentes estimativas apontam para um total aproximado de 14 milhões indivíduos, segundo o *site* oficial do clube.

O questionário esteve disponível durante sete dias, tendo-se contabilizado um total de 628 respostas neste período (número este que corresponde a questionários completamente preenchidos).

3.5.2. Caracterização da Amostra

A amostra representativa da população é, na sua maioria, do sexo masculino, uma vez que é constituída por 542 homens que representam cerca de 86% da amostra global, e 86 mulheres, que no seu total representam praticamente 14% da amostra em estudo, conforme se pode verificar no Quadro 12.

Quadro 12: Distribuição por Género da amostra estudada

Género	
Masculino	Feminino
86,2%	13,8%

Fonte: Elaboração própria, segundo output do SPSS

Relativamente ao escalão de idades, podemos afirmar que a maior parte da amostra é constituída por pessoas com a idade compreendida entre os 30 e os 39 anos de idade, como justificam os 29,2% que representam 184 pessoas. De perto segue-se o intervalo que de 24 a 29 anos, com 25,1% das respostas bem como o intervalo de 18 a 23 anos de idade com mais de 19%. De salientar também o intervalo de 40 a 49 anos, que conta com 12,1%. Os escalões com as idades compreendidas entre 50 e 64, 17 e 18 e menores de 16 anos têm percentagens relativamente baixas, ou seja, 6,3%, 3,9% e 3,7%, respetivamente. Por fim, temos o intervalo que compreende indivíduos com mais de 65 anos, que tem uma percentagem de resposta de 0,5%, o que acaba por ter uma expressão não significativa. (Quadro 13)

Quadro 13: Distribuição pelo escalão de idades da amostra estudada

Escalão de Idades							
Menor de 16	17-18	18-23	24-29	30-39	40-49	50-64	Maior de 65
3,7%	3,9%	19,1%	25,1%	29,2%	12,1%	6,3%	0,5%

Fonte: Elaboração própria, segundo output do SPSS

Do Quadro 14, abaixo representado, podemos facilmente deprender que a grande fatia dos elementos desta amostra reside em Lisboa (270 indivíduos), ou seja, 43%. De resto, importa salientar os 7,8% no Porto, os 6,4% provenientes de Setúbal, bem como os 6,3% de

países estrangeiros. As restantes localidades têm as suas percentagens bem distribuídas e de impacto reduzido face ao total, como podemos observar.

Quadro 14: Distribuição por localidade da população estudada

Localidade										
Ilhas	Aveiro	Exterior	Braga	Lisboa	Outros	Faro	Leiria	Porto	Santarém	Setúbal
2,8	2,7	6,3	3,6	43,0	18,3	1,9	3,6	7,8	3,6	6,4

Fonte: Elaboração própria, segundo output do SPSS

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Com este capítulo, pretende-se analisar estatisticamente os dados recolhidos anteriormente no questionário. Assim, numa primeira fase, apresenta-se uma breve descrição das ferramentas estatísticas que foram utilizadas ao longo do estudo, ao passo que, num segundo momento, analisam-se as estatísticas descritivas associadas aos constructos da investigação, sendo que são ainda computadas as regressões essenciais ao entendimento dos efeitos das variáveis influenciadoras do *brand equity*.

4.1. Técnicas Estatísticas Utilizadas

A estatística tem sido uma aliada fundamental de diversas áreas, nomeadamente das ciências sociais, sendo definida como “...um conjunto de métodos adequados para recolher, explorar, descrever e interpretar conjuntos de dados numéricos (Silvestre, 2007, p.3) ”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o objetivo da análise estatística é retirar conclusões a partir dos dados, de forma a enriquecer o nosso conhecimento da realidade. Por isso, ela assenta em seis objetivos fundamentais: sistematização e redução de dados, inferência para outros conjuntos de dados, identificação de relações entre conjuntos de dados, redução da dimensionalidade de dados multivariados, classificação, discriminação e agrupamento de dados.

Nesta investigação, iniciamos a análise dos dados com a determinação das estatísticas descritivas associadas às variáveis em estudo, levamos a cabo análises de regressão linear múltipla e terminamos com a aplicação de testes t de comparação de médias.

Após codificadas as respostas, procedemos ao seu registo numa folha de “Excel” e à verificação de erros. Concluímos que 28 respostas ao questionário tinham de ser retiradas devido ao preenchimento incorreto. Depois desta verificação, os dados foram transportados para o *software* “SPSS Statistics 20”, onde foram tratados.

Importa, neste momento, referir que “os dados podem ser expressos em escalas qualitativas, como a nominal e a ordinal, e quantitativas como a escala de intervalo e a absoluta (Guimarães & Cabral, 1997)”. “Contudo, a escala ordinal pode ser tratada como quantitativa sendo designada de escala de avaliação (Hill & Hill, 2000)”.

Neste estudo em particular, foram utilizadas variáveis de escala ordinal, que permitem estabelecer uma ordenação das classes segundo algum critério relevante, Guimarães & Cabral, (1997), mais concretamente a escala de *Likert* (1 discordo totalmente, até ao 7 concordo totalmente). Mas, como “é comum tratar os valores numéricos associados a estas variáveis como se tivessem sido obtidos através de uma escala métrica, as estatísticas aplicadas são as adequadas às variáveis quantitativas (Pestana & Gageiro, 2003)”.

De acordo com o Teorema do Limite Central, que faremos uso nesta investigação, devido ao tamanho da amostra utilizada (623), à medida que aumenta o tamanho da amostra, a distribuição de amostragem da média aproxima-se da distribuição normal, independentemente da forma de distribuição da população. Desta forma, se o tamanho da amostra for superior a 30 de acordo com Reis, Melo, Andrade e Capalez, (2001) ou 50, na ótica de Guimarães e Cabral (1997) a distribuição de amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal.

De seguida são apresentados os resultados da estatística descritiva das diferentes variáveis em estudo: qualidade percebida, lealdade à marca, associatividade da marca, variáveis típicas do *brand equity*, comprometimento com a marca bem como os níveis de confiança e reciprocidade entre a marca e o consumidor.

4.2. Estatística Descritiva

A estatística descritiva tem como objetivo básico resumir e apresentar os resultados de forma compreensível para que possam ser interpretados (Guimarães & Cabral, 1997). Como

tal, é constituída por um conjunto de métodos destinados à organização dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários (Silvestre, 2007).

4.2.1. Qualidade Percebida

A Qualidade Percebida é avaliada através de catorze itens que tiveram a sua inspiração na escala proposta por Yoo et al. (2000, p. 203), e que podem ser observados no seguinte Quadro 15.

Quadro 15: Estatística Descritiva - Qualidade (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem respostas segundo escala Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
Q1 - Globalmente, o SLB é o melhor clube nacional.	6,8	0,549	0,0	0,3	0,0	0,6	2,6	9,1	87,3
Q2 - A equipa de futebol tem enorme qualidade.	6,2	0,811	0,0	0,0	0,2	1,3	19,1	34,0	45,4
Q3 - A equipa técnica de futebol do SLB tem enorme qualidade.	6,2	0,895	0,3	0,0	0,6	2,7	15,9	37,9	42,5
Q4 - A aposta nas modalidades é ajustada face aos resultados obtidos.	6,2	1,131	1,0	0,5	1,9	3,7	15,7	27,0	50,2
Q5 - O Estádio do SLB é de primeira qualidade.	6,7	0,638	0,2	0,0	0,5	0,5	3,4	17,5	78,0
Q6 - Os pavilhões do SLB são de primeira qualidade.	6,5	0,752	0,0	0,0	0,0	1,9	10,0	26,8	61,3
Q7 - O centro de estágios é de primeira qualidade.	6,6	0,735	0,0	0,2	0,0	2,6	5,5	23,3	68,5
Q8 - A comunicação institucional do SLB é ajustada e eficaz.	5,8	1,231	1,0	0,6	3,2	8,8	22,6	28,7	35,0
Q9 - Os atletas de futebol do SLB são os melhores.	6,0	1,069	0,6	0,2	2,1	4,0	19,7	32,4	40,9
Q10 - Os atletas das modalidades do SLB são os melhores.	6,0	1,059	0,6	0,3	1,1	5,3	20,2	33,1	39,3
Q11 - Os produtos de <i>merchandising</i> do SLB são de primeira qualidade.	6,1	1,082	0,5	0,3	1,6	5,6	16,2	27,6	48,2
Q12 - Os serviços prestados pelo SLB são de primeira qualidade.	6,1	0,97	0,2	0,2	0,6	5,1	19,6	32,1	42,2
Q13 - Os acessos ao Estádio da Luz são bons e eficientes.	6,0	1,295	1,0	1,8	2,7	8,2	13,5	28,3	44,6
Q14 - O Cartão de Sócio do SLB tem boas parcerias e proporciona vantagens aos seus associados.	6,0	1,123	0,3	0,2	2,2	8,7	19,1	28,1	41,4
Média (Global)	6,2	0,953							

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS.

Ao analisarmos o quadro15 verifica-se que a média global de respostas é de 6,2, o que significa que os participantes do estudo têm, de modo geral, em boa consideração a qualidade inerente a diferentes assuntos ligados ao SLB.

Sete itens apresentam avaliações médias relativamente inferiores à média global (Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13 e Q14), com principal destaque para o Q8, devido ao facto de ter o valor mínimo de 5,8 bem como de apresentar a segundo desvio padrão mais alto dos itens analisados. Três itens apresentam avaliações médias iguais à média global (Q2, Q3 e Q4), sendo de destacar Q3, por ser o item com maior percentagem de respostas classificadas em 6 (37,9%).

Os restantes itens (Q1, Q5, Q6 e Q7) apresentam avaliações médias relativamente superiores à média global. Destes quatro itens, destacamos o Q1, por ser o que tem o valor máximo de 6,8 bem como por apresentar a maior percentagem de respostas classificadas em 7 (87,3%).

4.2.2. Lealdade

A lealdade foi avaliada pelos participantes do questionário através de sete itens que tiveram origem na escala proposta por Yoo et al. (p. 203) e que são enunciados no Quadro 16: Estatística Descritiva – Lealdade (determinante do *Brand Equity*).

Quadro 16: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo a escala de Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
L1 - Eu considero-me leal ao SLB.	7,0	0,295	0,0	0,0	0,0	0,5	0,3	3,4	95,8
L2 - O SLB é a minha primeira escolha em detrimento de outros clubes.	7,0	0,126	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	98,4
L3 - Perante outras propostas de entretenimento, escolho sempre o SLB.	6,4	0,959	0,5	0,3	0,5	3,5	9,6	19,7	65,8
L4 - Aconteça o que acontecer, permanecerei sempre fiel ao SLB.	6,9	0,368	0,0	0,0	0,0	0,8	0,8	3,7	94,7
Média (Global)	6,8	0,437							

Como se pode observar no Quadro 16, o item L3 é o que apresenta o valor médio inferior (6,4) bem como o que tem o maior desvio padrão (0,959). De enfatizar também que as respostas foram classificadas no 5 ou 6 em 29,3%.

Sobram então os itens L1, L2 e L4, todos eles com avaliações médias superiores à média global, sendo de salientar que tanto o L1 como o L2 apresentam valores médios máximos (7,0), sendo que as respostas foram classificadas no 7 em 95,8% para o item L1 e em 98,4% no item L2.

Ao analisarmos atentamente o Quadro 17, verificamos que a escala de *Likert* sofre um reajuste. A classificação analisa-se como segue: 1 – Discordo Totalmente, até 10 – Concordo Totalmente.

Quadro 17: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo escala de Likert									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L5 - Qual a importância do SLB na sua vida?	8,9	1,324	0,0	0,2	0,3	0,0	1,3	3,9	8,8	21,8	18,5	45,3

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS.

Para este caso, o item L5 apresenta uma média consideravelmente alta (8,9), com 85,6% das respostas classificadas entre 8, 9 e 10.

No Quadro 18 representado abaixo podem-se observar percentagens de 54,1% e de 17,2% para O1 e O2 respetivamente. Quanto a L6 e L7 pode-se afirmar que têm ambas médias relativamente altas, sendo que se por um lado destacamos os 6,0 para L6, por outro, temos para L7 um desvio padrão acentuado (2,030) e uma média um pouco mais baixa (5,1), o que revela uma maior lealdade por parte dos participantes do questionário ao pagamento das quotas de sócio do SLB face à manutenção do seu *Red Pass*.

Quadro 18: Estatística Descritiva - Lealdade (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Sim	Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem respostas segundo escala Likert						
					1	2	3	4	5	6	7
O1 - Sou sócio(a) do SLB.	54,1	L6 - Se Sócio do SLB, nunca deixarei de pagar quotas.	6,0	1,537	3,7	1,5	0,9	9,8	13,5	12,0	58,7
O2 - Tenho <i>Red Pass</i> .	17,2	L7 - Se Sócio do SLB, com <i>Red Pass</i> , nunca deixarei de ter lugar.	5,1	2,030	12,5	1,5	3,3	18,5	14,3	10,9	38,9

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS.

4.2.3. Fatores de Associação

Quanto aos fatores de associação, foram avaliados dez itens repartidos em dois quadros distintos (Quadro 19 e Quadro 20) e de diferente análise.

O Quadro 19 tem origem na escala proposta por Yoo et al. (2010, p. 203) e analisa os sete primeiros itens.

Quadro 19: Estatística Descritiva - Associação (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo a escala de Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
A1 - Consigo reconhecer a Marca SLB entre outras.	6,9	0,448	0,0	0,0	0,0	1,0	1,6	6,6	90,6
A2 - Algumas características do SLB vêm-me à cabeça imediatamente.	6,7	0,697	0,0	0,0	0,2	1,9	6,3	15,2	76,4
A3 - Consigo facilmente reconhecer o emblema do SLB.	7,0	0,155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	99,0
A4 - Tenho dificuldades em reconhecer características únicas do SLB.	2,1	1,909	65,8	11,4	5,0	3,9	2,9	2,7	8,3
A5 - Tenho orgulho no emblema do SLB.	6,9	0,307	0,0	0,0	0,0	0,3	0,8	3,7	95,2
A6 - Considero o emblema do SLB bonito, moderno e atual.	6,6	0,907	0,5	0,5	0,8	1,8	6,9	12,4	77,2
A7 - O SLB faz-me ter pensamentos positivos.	6,5	0,865	0,3	0,2	0,0	3,2	8,8	21,8	65,7
Média (Global - excluindo A4)	6,8	0,563							

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Através da observação do Quadro 19, podemos claramente constatar a existência de uma média global elevada (6,8) e com um desvio padrão relativamente baixo (0,563).

Neste momento importa referir que estes valores não têm em conta os resultados obtidos em A4, pelo simples facto deste item estar desvirtuado dos restantes (visto que a questão é posta na negativa), razão pela qual tem uma média consideravelmente inferior (2,1) relativamente aos restantes itens.

Desta forma, temos A2, A6 e A7 com valores médios inferiores à média global, sendo o valor mínimo atribuído ao item A7, que conta com 30,6% das respostas classificadas em 5 ou 6.

Os restantes itens analisados, ou seja, A1, A3 e A5 apresentam avaliações médias superiores à média global. De destacar o item A3 que conta com uma média de 7,0 bem como o facto de todos eles terem percentagens de respostas sempre superiores a 90% classificadas em 7.

O Quadro 20 abaixo teve a sua inspiração num estudo levado a cabo pela *My Brand – Brand Audit & Identity*, que define 12 conjuntos de adjetivos que possam caracterizar e estar associados à imagem que os participantes do questionário têm do SLB.

Quadro 20: Estatística Descritiva - Associação (determinante do *Brand Equity*)

Dos conjuntos apresentados, qual o quê:	A8 - Melhor define o SLB	A9 - Gostava que o SLB se definisse	A10 - Não define o SLB
1) Poder; Autoridade; Orgulho; Vencedor; Domínio	15,7	29,8	5,1
10) Aventura; Exploração; Novos desafios; Espírito livre; Rebeldia	0,5	0,9	5,7
11) Carisma; Transformação; Valores; Emblemático; Visão	16,6	8,8	0,2
12) Sabedoria; Excelência; Liderança; Orgulho; Superioridade	15,5	18,6	2,0
2) Conforto; Proteção; Segurança; Integridade; Compaixão	1,1	0,9	2,0
3) Lealdade; Dependência; Estabilidade; Igualdade; Transparência	4,1	4,3	1,2
4) Conservador; Íntegro; Inocente; Amizade; Obedece Normas	0,3	0,0	7,4
5) Diversão; Espontaneidade; Entretenimento; Alegria; Prazer	2,5	1,8	1,2
6) Atração; Sensualidade; Intensidade; Calor; Intimidade	0,3	0,6	9,8
7) Coragem; Determinação; Vencer; Força; Combater por causas	33,2	24,0	1,2
8) Rebeldia; Agressividade; Desafio; Revolução; Destruição	0,2	0,6	58,8
9) Inovação; Criatividade; Dinamismo; Invenção; Modernidade	5,8	5,4	1,1

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Ao analisar o quadro acima, e começando pelo item A8, podemos constatar que a maior percentagem de respostas (33,2%) recai sobre o conjunto 7. Temos também os conjuntos 1, 11 e 12 com percentagens de respostas consideráveis e semelhantes (a rondar os 16%). De resto, podemos destacar, pela sua pouca significância ao nível da expressão percentual, os conjuntos 10, 4, 6 e 8 que não chegam a ultrapassar os 0,5% por si.

No que toca ao item A9, podemos observar algumas diferenças relativamente a A8, ou seja, agora, o item com maior percentagem de respostas (29,8%) recai sobre o conjunto 1. Salientam-se os conjuntos 7 (24,0%), 12 (18,6%) e 11 (8,8%) com percentagens de respostas com impacto significativamente elevado. De resto, podemos também referir, pela sua pouca

significância ao nível da expressão percentual, os conjuntos 10, 2, 4, 6 e 8 que individualmente não chegam a atingir sequer 1% das escolhas dos participantes.

Por fim, e relativamente ao item A10, temos de levar em conta o conjunto 8, que conta com 58,8% das escolhas dos participantes e de salientar que o conjunto que mais se aproxima destes valores é o conjunto 6, onde recaem 9,8% das escolhas dos participantes. De resto, os valores verificados são pouco significantes pelo facto de terem percentagens de respostas relativamente reduzidas.

4.2.4. Brand Equity no seu global

O *Brand Equity* foi avaliado pelos participantes do questionário através de três itens que tiveram origem na escala proposta por Yoo et al. (p. 203) e que são enunciados no Quadro 21: Estatística Descritiva – Força do *Brand Equity*.

Quadro 21: Estatística Descritiva - Brand Equity

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo escala de Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
BE1 - Faz sentido apoiar o SLB em detrimento de outros clubes, mesmo se estes forem tão bem sucedidos.	6,8	0,648	0,5	0,2	0,2	0,5	2,9	4,8	91,0
BE2 - Se outro clube tiver as mesmas características do SLB, eu prefiro apoiar o SLB.	7,0	0,320	0,2	0,0	0,0	0,2	0,2	2,6	97,0
BE3 - Se outro clube tiver um palmarés igual ao do SLB, eu prefiro apoiar o SLB.	7,0	0,282	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	1,6	98,1
Média (Global)	6,9	0,417							

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Através da observação do Quadro 21, podemos facilmente reconhecer que estamos perante uma média global bastante elevada (6,9) e de reduzido desvio padrão (0,417). De salientar que para os três itens em questão, temos percentagens de respostas classificadas em 7, sempre superiores a 90%, com destaque para BE2 e BE3, com 97% e 98,1%, respetivamente.

4.2.5. Comprometimento

Relativamente ao comprometimento seguem abaixo dois quadros distintos, que englobam no seu total seis itens.

Numa primeira fase, e de acordo com o Quadro 22 apresentado abaixo, será feito o apuramento do número de jogos assistidos pelos participantes do questionário, testando desta forma o seu nível e forma de apoio e comprometimento.

Quadro 22: Estatística Descritiva - Comprometimento (determinante do *Brand Equity*)

RA2 - Quantos jogos do SLB assistiu ao vivo na última época desportiva?	
0	14,3%
De 1 a 5	33,7%
De 6 a 10	20,9%
De 11 a 15	6,9%
De 16 a 20	7,5%
Todos	16,7%

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Pela observação do Quadro 22, verificamos que o intervalo de 1 a 5 jogos é o que tem maior percentagem (33,7%), seguido do intervalo que compreende 6 a 10 jogos (20,9%) e ainda do intervalo que contempla a assistência de todos os jogos (16,7%).

De referir ainda dois dados interessantes, ou seja, se por um lado, cerca de 14% dos participantes não assistiram a qualquer jogo ao vivo na última época desportiva, por outro, o intervalo com menor percentagem de respostas é o que compreende 11 a 15 jogos, seguido de

perto pelo intervalo de 16 a 20 jogos, o que pode indiciar uma tendência de se assistir mais jogos no Estádio da Luz em detrimento dos jogos nos estádios de clubes adversários.

Quadro 23: Estatística Descritiva - Comprometimento (determinante do Brand Equity)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo a escala de Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
C1 - Estou comprometido (a) com o SLB.	6,8	0,788	0,8	0,2	0,0	2,1	2,4	5,8	88,8
C2 - Sou dedicado(a) ao SLB.	6,7	0,699	0,0	0,2	0,3	1,8	5,8	7,7	84,3
C3 - Estou dedicado(a) à presente época desportiva do SLB.	6,7	0,621	0,0	0,0	0,3	1,0	4,7	13,2	80,9
C4 - O SLB faz-me lembrar quem sou.	6,0	1,412	1,6	1,6	2,1	12,0	13,0	16,2	53,5
C5 - A imagem do SLB e a minha própria imagem têm pontos comuns.	6,0	1,316	1,1	1,8	1,4	8,7	16,9	18,0	52,2
C6 - O SLB e eu temos muito em comum.	6,2	1,137	0,5	0,8	1,0	7,1	14,0	18,8	57,9
Média (Global)	6,4	0,996							

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Após a análise do Quadro 23, onde constatamos uma média global de 6,4 e um desvio padrão global de 0,996, podemos afirmar que temos três itens que têm a sua média acima da média global e o seu desvio padrão abaixo do desvio padrão global, ou seja, C1, C2 e C3, e três itens com a sua média abaixo da média global e com o seu desvio padrão acima do desvio padrão médio global, neste caso C4, C5 e C6.

Se por um lado, e analisando apenas C1, C2 e C3 podemos facilmente verificar que para cada um dos três itens mais de 80% das respostas foram classificadas em 7. De salientar os 88,8% de respostas em 7 para C1.

Por outro lado, temos para C4, C5 e C6 uma distribuição das percentagens de respostas melhor distribuídas pelas diferentes classificações, sendo importante destacar que para a

classificação 7 nenhum dos itens ultrapassa os 58%, e que o somatório das percentagens de respostas para as classificações 5 e 6 é sempre superior a 29%, sendo importante salientar a percentagem (34,9%) obtida para o item C5 para estas classificações.

4.2.6. Confiança e Reciprocidade

A confiança e reciprocidade foram avaliadas pelos participantes do questionário através de quatro itens que tiveram origem na escala proposta por Yoo et al. (p. 203) e que são enunciados no Quadro 24: Estatística Descritiva – Confiança e Reciprocidade (determinante do *Brand Equity*).

Quadro 24: Estatística Descritiva - Confiança e Reciprocidade (determinante do *Brand Equity*)

Itens	Média	Desvio Padrão	Percentagem de respostas segundo escala de Likert						
			1	2	3	4	5	6	7
CR1 - Eu confio no SLB.	6,6	0,719	0,0	0,0	0,3	1,3	8,3	15,4	74,6
CR2 - O SLB é honesto e como tal de confiança.	6,5	0,856	0,2	0,2	0,6	1,8	10,9	20,7	65,7
CR3 - Posso contar, em todas as circunstâncias, com o SLB.	6,0	1,228	1,0	0,5	1,3	10,1	17,0	20,4	49,8
CR4 - Quando faço esforços extra, o SLB reconhece e dá em troca.	4,8	1,829	8,5	4,5	6,9	22,5	20,4	12,4	24,9
Média (Global)	6,0	1,158							

Fonte: Elaboração própria, segundo o output do SPSS

Pela observação do Quadro 24, podemos verificar que a média global é de 6,0 e que o desvio padrão global atinge 1,158.

Através da análise dos quatro itens constatamos que as avaliações médias de CR1 como de CR2 estão acima da média global, que a avaliação de média de CR3 é precisamente a mesma da média global, e por fim que a avaliação média de CR4 é manifestamente inferior à da média global.

Importa referir que a situação de CR1 e CR2 justifica-se pelo facto de 90% e 86,4% das respostas estarem classificadas em 6 e 7, respetivamente. Já no que toca a CR3, temos 47,5% das respostas terem a sua classificação compreendida entre 4, 5 e 6. Por fim analisamos o item CR4, que se apresenta como o caso de maior desvio face aos valores globais médios devido a uma maior incidência de respostas para as classificações compreendidas entre 1 e 5, sendo que o seu somatório atinge 62,8%.

4.3. Análise Fatorial

A análise fatorial permitiu realizar uma redução do número de itens associados a cada variável latente. Deste modo, foi calculado o valor de KMO e realizado o teste de Esfericidade de Bartlett para cada variável latente. Os valores obtidos permitiram concluir que se pode realizar a análise fatorial.

Apresentam-se em seguida os quadros com os resultados dos *Factor Loadings* da matriz após rotação *Varimax* para as variáveis latentes, cujo resultado da análise fatorial revelou mais do que um fator, como pode ser comprovado pelas tabelas abaixo ilustradas.

Para o caso da variável Qualidade, temos abaixo ilustrado o Quadro 25 que a divide em dois fatores (Qualidade dos Serviços Prestados – QES) e em (Qualidade dos Atletas e Equipas – QAE), sendo que para tal avaliação foram utilizados os itens Q2 a Q14, que são os mesmo que utilizados na estatística descritiva.

Quadro 25 - Matriz rodada para a variável Qualidade

Itens	Componentes	
	QES	QAE
Q2	0,341	0,599
Q3	0,327	0,454
Q4	0,137	0,463
Q5	0,78	0,067
Q6	0,752	0,166
Q7	0,667	0,131
Q8	0,599	0,37
Q9	0,149	0,875
Q10	0,102	0,882
Q11	0,519	0,548
Q12	0,619	0,555
Q13	0,564	0,364
Q14	0,549	0,366

Método de Rotação: *Varimax* com normalização de *Kaiser*

Fonte: Elaboração própria

Já no caso da variável Comprometimento, temos a divisão feita por dois fatores (Identificação pessoal com a marca – CIDENT) bem como (Comprometimento com a Marca – CMARCA), sendo que para tal análise, foram utilizados os itens C1 a C6, ou seja, os mesmos itens utilizados e descritos na estatística descritiva aquando da explicação desta variável. (Quadro 26)

Quadro 26 - Matriz rodada para a variável Comprometimento

Itens	Componentes	
	CIDENT	CMARCA
C1	-0,025	0,772
C2	0,344	0,665
C3	0,205	0,696
C4	0,855	0,235
C5	0,916	0,095
C6	0,902	0,183

Método de Rotação: *Varimax* com normalização de *Kaiser*

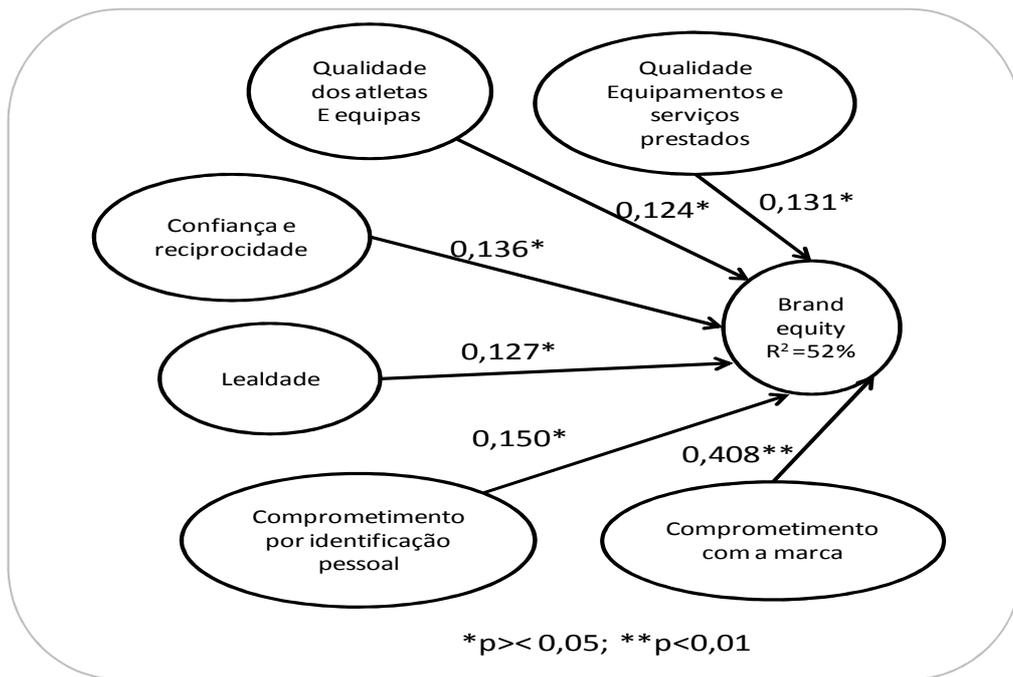
Fonte: Elaboração própria

4.4. Análise de PLS

De modo a analisar o efeito das diferentes variáveis latentes no *brand equity*, foi aplicado o modelo PLS. Assim, em primeiro lugar, analisou-se a adequação das medidas através da avaliação da fiabilidade individual, validade convergente e validade discriminante (Hulland, 1999). De seguida, o modelo estrutural foi avaliado. Apenas os itens com cargas (item *loading*) acima de 0,707 são aceites (Carminas e Zeller, 1979).

Os resultados estruturais encontram-se na Figura 12. Todas as relações são significativas. Sendo de destacar que o comprometimento com a marca tem um efeito mais forte no *brand equity* da marca Sport Lisboa e Benfica que os restantes determinantes, que apesar de terem pesos diferentes, têm uma significância relativamente reduzida, como pode ser observado abaixo.

Figura 13: Efeito dos diferentes determinantes do *brand equity*



Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

O *brand equity* tem vindo a ser estudado em relação a diversas marcas e contextos. Através dos temas abordados na revisão da literatura, foi possível compreender a importância, impacto e atualidade deste tema. Neste estudo procurou-se perceber o efeito de cinco variáveis no *brand equity*, ou seja, a qualidade percebida, a lealdade, o comprometimento, a confiança e reciprocidade, e as associações e reconhecimento, tendo como objeto de estudo a marca do Sport Lisboa e Benfica.

Os objetivos propostos aquando do desenho desta dissertação foram alcançados, ou seja, foi feita uma análise da história e evolução do Sport Lisboa e Benfica como marca de excelência através de uma análise baseada em fontes secundárias que retratam a realidade do clube. Analisamos os principais determinantes do *brand equity* e aplicamo-los à realidade da marca do Sport Lisboa e Benfica, através da leitura e interpretação de bibliografia especializada no assunto. Por fim, determinamos e mensuramos a força e o efeito da qualidade percebida, lealdade, comprometimento e a confiança e reciprocidade no *brand equity* da marca em questão, através dos dados primários obtidos com as respostas ao questionário, e que numa fase posterior foram tratados estatisticamente e analisados ao pormenor.

Da análise descritiva, e no que concerne aos valores médios mais elevados dos diferentes itens das variáveis, analisados segundo uma escala de *Likert* compreendida de 1 a 7, temos:

- Qualidade percebida, com uma média global do total dos seus catorze itens de 6,2. De destacar os itens Q1, Q5, Q6 e Q7, referentes à qualidade dos equipamentos e serviços prestados e que tiveram as avaliações mais elevadas, ou seja, sempre acima dos 6,5.
- Lealdade, obteve uma média global do total dos seus itens consideravelmente elevada, atingindo os 6,8. Destacamos neste ponto que para a pergunta específica sobre “Qual a importância do Sport Lisboa e Benfica na sua vida?”, a escala de *Likert* teve o seu limite alargado para 10, e a média das respostas atingiu os 8,9, bem como os valores atingidos de 6,0 e 5,8 para as afirmações de que os sócios nunca deixarão de pagar quotas e se detentores de *Red Pass* nunca deixarão de o ter.
- O comprometimento com a marca teve a sua média global do total dos seus itens avaliada em 6,4, sendo de destacar os itens C1, C2 e C3, relacionados com o comprometimento

com a marca que obtiveram as médias mais elevadas, ou seja, respostas médias sempre superiores a 6,7. Destacamos aqui também que o intervalo de jogos assistidos no estádio da Luz com maior percentagem é o de 1 a 5 jogos, pois engloba cerca de 34% das respostas dos participantes no questionário.

- A confiança e reciprocidade obtiveram uma média global do total dos seus itens de 6,0, sendo que os itens CR1, CR2 e CR3 foram avaliados acima dos 6,0, enquanto que o item CR4, relacionado com “Quando faço esforços extra, o SLB reconhece e dá em troca” teve uma avaliação de 4,8, que apesar de ser relativamente inferior às restantes, ainda é positiva mas pode ser melhorada através de uma maior atenção às necessidades e pontos que os participantes do questionário valorizam.
- Por fim, temos os itens relacionados com as associações e reconhecimento. Ao analisarmos a média global do total dos itens relacionados com as associações à marca (excluindo o item A4, visto que a questão é posta na negativa, ou seja, “Tenho dificuldades em reconhecer características únicas do SLB”) é de 6,8. Foram também apresentados e avaliados doze conjuntos de adjetivos que representam um padrão descritivo da marca. Destacamos aqui também que o conjunto de adjetivos que os inquiridos avaliaram como o que melhor define o SLB não corresponde àquele que eles gostariam que o definisse. Isto pode ser interpretado como um fator encorajador a um redireccionamento ou ajustamento das características principais e que melhor definem a a marca SLB.

Faremos de seguida o enquadramento dos resultados obtidos através das respostas ao questionário com a revisão da literatura. De certa forma, e de um modo geral, os resultados obtidos das determinantes em questão foram bastante positivos, e desta forma estão em linha com (Mühlbacher e Hemetsberger, 2006; Bridgewater, 2010), que vaticinam o papel fundamental dos adeptos como principais *stakeholders*, e que unidos pela marca, desenvolvem elos emocionais, juntam-se em grupos e caracterizam-se por partilharem uma paixão comum.

Ao analisar o padrão de respostas ao questionário, e mais especificamente ao elo de ligação que existe com a equipa, podemos caracterizar o adepto como “*reclusive partisan*”, pois o facto de existir uma forte identificação, lealdade e envolvimento não é sinónimo de

altos e regulares níveis de assistências aos jogos, os quais estão mais correlacionados com a qualidade e boa performance da equipa.

Tendo traçado o perfil dos adeptos, fazem-se algumas recomendações para a gestão do Sport Lisboa e Benfica que podem ser encaradas como estratégias complementares ao trabalho que tem vindo a ser realizado, que permitiriam exponenciar e sustentar este elo de ligação, traduzindo-o e materializando-o em investimentos publicitários, receitas *media* e comerciais mais vantajosas e duradouras.

Focamos neste ponto os resultados obtidos do questionário aquando da classificação do Sport Lisboa e Benfica em conjuntos de adjetivos. Neste ponto específico encontramos uma possibilidade de melhoria para a marca, pois o conjunto de características que os adeptos gostariam que o clube tivesse (poder, autoridade, vencedor, domínio) não é o mesmo que estes julgam que o caracteriza atualmente (coragem, determinação, vencedor, força, combater por causas). Desta forma propõe-se um redesenho ou ajuste dos valores, missão e posicionamento da marca.

Como foi visto acima, entre outras características dos adeptos, existe a tendência e o hábito de se juntarem em espaços comuns onde possam conviver e trocar experiências. Neste sentido, a forte aposta que tem sido feita ao nível do desenvolvimento das Casas do Benfica tem sido notável. No entanto, pensamos que existe margem para fazer mais e melhor. Como exemplos podemos destacar a criação de salas de convívio para sócios, de creches durante os dias de jogo, mais zonas de bares e cafés e realização de mais treinos abertos ao público.

No que toca à comunicação do clube e os adeptos, pensamos que esta poderia ser feita de forma mais regular e padronizada, ou seja, existir um discurso único e coerente (mensagens e ambições do clube devem ser do conhecimento e comunicadas da mesma forma pelos diversos intervenientes). Deve também existir um espaço ou fórum para esclarecimento de dúvidas e questões dos adeptos, ou seja, criar um local onde o adepto possa ser ouvido, compreendido e desta forma, trazer o adepto para o dia-a-dia do clube, visto que eça é a sua razão de ser.

No que toca às receitas das quotas e bilheteira, pensamos que poderiam ser feitos pacotes mais atrativos e adequados ao género e escalão etário. As campanhas de marketing e de CRM que têm vindo a ser desenvolvidas por parte do clube são uma prova disso mesmo, e pensamos que o caminho a seguir deve ser através de um atendimento cada vez mais

personalizado e personalizado que tenha em conta o perfil e preferência dos adeptos que com certeza vão sentir-se reconhecidos e terão mais apetência e estímulos para se sentirem parte integrante do clube.

Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações, pelo que, investigações futuras nesta área deverão ser conduzidas.

Uma das limitações a considerar e que poderá colocar em causa a possibilidade de generalização do estudo é o facto de a amostra não ser aleatória pois seguiu o método da conveniência ao utilizar a página oficial de *Facebook* do SLB, o que à partida exclui todos os indivíduos que não têm acesso a esta meio de comunicação *online*.

Outro facto que no entender do investigador pode ser visto como uma limitação ao estudo foi a falta de informação científica especializada, disponível e ajustada para medir devidamente o *brand equity* para os clubes desportivos, pois os modelos de referência não incorporam o fator emocional com a devida ponderação e peso que este fator tem no *brand equity*.

Propostas para Investigações Futuras

Este trabalho aponta na direção para que futuras pesquisas aprofundem os conhecimentos e explicações sobre o assunto em questão, para que as variáveis independentes selecionadas possam explicar de forma mais sólida o *brand equity*.

Desta forma, as propostas para investigações futuras são:

- Aprofundar as diferenças existentes entre géneros, idades e locais na avaliação do *brand equity*;
- Atribuir um peso maior a outros fatores para além dos que foram estudados, como por exemplo à componente emocional dos consumidores no modelo de avaliação do *brand equity*;
- Realizar uma análise comparativa da força do *brand equity* face aos principais concorrentes nacionais;
- Proceder ao levantamento das melhores práticas dos grandes clubes desportivos europeus.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aaker, D. A. e Keller, K. L. 1990. *Consumer evaluations of brand extensions*. Journal of Marketing, 54(1), 27-41.

Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. 1996. *Building strong brands*. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Aaker, J. L. 1997, *Dimensions of brand personality*, Journal of Marketing Research, 34, Agosto, 347-356.

Aaker, D. e Joachimsthaler, E. 2000. *Brand leadership* New York: Free Press.

Aaker, D. 2007. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Abrams, D., & Hogg, M. A. 1998. Social Identifications: **A social psychology of intergroup relations and group processes**. (18th ed., Vol. 56, p. 268). Journal of Social Psychology.

Ajzen, I., & Fishbein, M. 1980. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bauer, H., Sauer, N.E. and Exler, S. 2005; **The loyalty of german soccer fans: does a team's brand image matter?;** International Journal of Sports Marketing & Sponsorship

Beatty, S. E., & Kahle, L. R. 1988. **Alternative hierarchies of the attitude-behavior relationship: the impact of brand commitment and habit**. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(2), 1–10.

Bendixen, M., Bukasa, K., & Abrotts, R. 2003. **Brand equity in the business-to-business market**. Industrial Marketing Management.

Bennett, R., & Rundel-Thiele, S. 2005. **The brand loyalty life cycle: Implications for marketers**. Journal of Brand Management. doi:10.1057/palgrave.bm.2540221

Blackston, M. 1993. **The qualitative dimension of brand equity**. Journal of Advertising Research.

- Bovée, C. L. 1995. **Advertising excellence** (p. 561). McGraw-Hill.
- Bridgewater, S. 2010. **Football brands**. Palgrave Macmillan, UK
- Brymer, C. 2005. **Porque é que as marcas são importantes**, in Clifton, R. e Simmons, John (Ed.) O Mundo das Marcas, Lisboa, Actual Editora.
- Cazeneuve, J., & Victoroff, D. 1982. **Dicionário de sociologia**. Lisboa: Verbo.
- Clifton, R. e Simmons, J. 2003. **Brands and branding** (1st edition) Londres: Profile Books Ltd.
- Clifton, R. e Simmons J. 2005. **O futuro das marcas**, (Ed.) O Mundo das Marcas, Lisboa; Actual Editora.
- Clifton, R. 2009. **Brands and branding** (2nd edition) Londres: Profile Books Ltd.
- De Chernatony, L. e McDonald, M.H. 2001, **Creating powerful brands**, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Deloitte Football Money League, 2013; **Sports Business Group**. Manchester.
- Dick, A. S., & Basu, K. 1994. **Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework**. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2).
- Donthu, N., Yoo, B., & Lee, S. 2000. **An examination of selected marketing mix elements and brand equity**. Journal of the Academy of Marketing Science.
- End, C. M., Dietz-Uhler, B., & Demakakos, N. 2003. **Perceptions of sport fans who BIRG**. International Sports Journal, 7(1), 139.
- Farquhar, P. H. 1989. **Brand Equity: The attitude that ties it all together**. American Marketing Association.
- Fink, J.S. & Anderson, D.F. 2003. **Sport spectator consumption behavior**. Sport Marketing Quarterly.
- Gladden, J.M. e Funk, D.C., 2002. **Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport**. Journal of Sport Management, 16, pp.54-81.

Goldstein, J. H. (Ed.). 1989. **Sports, Games, and Play: Social and psychological viewpoints** (2nd ed.). L. Erlbaum associates.

Grover, R., & Srinivasan, V. 1992. **Evaluating the multiple effects of retail promotions on brand loyal and brand switching segments**. Journal of Marketing Research, 29(1).

Gwinner, K., & Swanson, S. R. 2003. **A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes**. Journal of Services Marketing, 3(17).

Haigh, D. e Park, J. 2006; *The Brand Finance Index of The Most Valuable European Football Club Brands*, Brand Finance, Londres.

Haigh, D. 2012. Top 100 nation brands 2012 *Brand Finance Journal*, Agosto: 3.

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.

Homburg, C., & Giering, A. 1999. **Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis** (p. 64). IMU.

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. 1978. **Brand loyalty: measurement and management** (p. 157). Wiley.

Kapferer, J.N., 2008. *The new strategic brand management*; Konan Page, Great Britain.

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

Keller, K. L. 2003, *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (2nd International Edition.) New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, K., L., 2008. *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P. and Levy, S. J., 1969. *Broadening the concept of marketing*; Journal of Marketing, 33(1), 10-15.

Kotler, P. 2003; **Marketing management**, International Edition, 11th Edition, New Jersey: Prentice-Hall

Kotler, P., Keller, K. 2005, **Marketing management**, International Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Kuper, S., & Szymanski, S. 2010. **Soccernomics** (p. 596). ReadHowYouWant.

Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. 1995. **Measuring customer-based brand equity**. Journal of Consumer Marketing, 12(4).

Levy, S. J. 1959 Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 57 (4).

McGoldrick, P. J., & Andre, E. 1997. **Customer behavior: promiscuity or loyalty in grocery shopping**. Journal of Retailing and Consumer Services, 4.

Milne, G. R., & Gladden, J. M. 1999. **Examining the importance of brand equity in professional sport**. Sports Marketing Quarterly.

Mühlbacher, H., & Hemetsberger, A. 2006. **What the heck is a brand? an attempt of integration and its consequences for research and management**.

Mühlbacher, H. and Hemetsberger, A., 2008. *What the heck is a brand? An attempt of integration and its consequences for Research and Management*. WP, University of Innsbruck School of Management.

Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., & Dwane, D. 2004. **Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity**. Journal of Business Research.

Neumeier M. 2003; *The Brand Gap*; New Riders, Berkeley

Pinho, J. 1996. *O poder das marcas* (3ª Edição). Brasil: Summus Editorial

PriceWaterhouseCoopers 2010; *Back on track? The outlook for the global sports market to 2013*

Reis, E., Melo, P., Erade, R., & Calapez, T. 2001. **Estatística aplicada**, volume 2 (4th ed., Vol. 31). Lisboa: Edições Sílabo.

Richelieu, A., 2003. *A brand new world for sports teams*. In B. G. Pitts (Ed.), *Sharing best practices in sport marketing: The sport marketing association's inaugural book of papers*. Morgantown.

Richelieu, A., & Pon, F. 2008. **Building and Managing professional football team brands: Cases from major league soccer**. Conference organized for the Euro 2008 football Championship. Challenges facing football in the 21st century. Bern: Switzerland.

Richelieu, A., Pawlowski, T. e Breuer, C., 2011. **Football brand management: Minor league versus Champions League**. *Journal of Sponsorship*, vol. 4, No. 2, pp. 178-189.

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. e Funk, D., 2009. *Strategic Sport Marketing*. National Library of Australia. 3rd Ed.

Smith A. E Stewart B. 1999. *Sports Management: A guide to professional practice*, Dydney.

Sutton, W. A., McDonald, M. ., & Milne, G. R. 1997. **Creating and fostering fan identification in professional sport** (6th ed., Vol. 3). *Sports Marketing Quarterly*.

Yoo, B., Donthu, V. e Lee, S. 2000; *An examination of selected marketing mix elements and brand equity*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No 2, pp. 195-211.

Yoo, B. e Donthu, V. 2001; *Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale.*, *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 1-14.

Zethaml, V. A. 1988. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value- A Means-End Model and Snthesis of Evidence.pdf**. *Journal of marketing*, 52, 21.

Zillman, D., Erickson, G. A., & Kennedy, C. 1992. **Costs and benefits of allegiance: Changes in fans' self-ascribed competencies after team victory versus defeat**. *Journal of personality and social psychology*, 63, *Journal of personality and social psychology*.

Websites

Football Marketing, (2011). *Merchandising is very critical to the financial success of a football club; every club must pursue it with vigor.*

Disponível em: <http://www.footballmarketing.biz/merchandising.html>;

American Marketing Association, Dictionary.

Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx;

<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2013/04/17/soccers-most-valuable-teams-real-madrid-dethrones-manchester-united-from-top-spot-at-3-3-billion/>;

<http://www.cbenfica.com/historia.html>;

http://www.youtube.com/watch?v=rdtJ5_-JrB0

<http://www.slbenfica.pt/museu/home.aspx>

<http://www.slbenfica.pt>;

<http://www.ojogo.pt>;

<http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=120433>.

ANEXOS

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

A Marca Sport Lisboa e Benfica

Caro(a) Benfiquista,

Este questionário é realizado no âmbito de uma dissertação de um mestrado executivo do INDEG/ISCTE e levará entre 5 a 10 minutos a responder.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para análise estatística e serão de resposta anónima.

Tem como objectivo compreender a forma como os Adeptos e Sócios do Sport Lisboa e Benfica avaliam a Marca do Clube.

Por favor, responda a todas as questões e contribua, deste modo, para melhorar o nosso Clube.

Desde já agradecemos a sua participação!

* Required

1. Globalmente, o Sport Lisboa e Benfica é o melhor clube nacional. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

2. Eu considero-me leal ao Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

3. Consigo reconhecer a Marca Sport Lisboa e Benfica entre outras. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

4. Faz sentido apoiar o Sport Lisboa e Benfica em detrimento de outros clubes, mesmo se estes forem tão bem sucedidos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB60h-sWIK_e0g0mVJC004_A8cu8qAcEh_N3IYY/edit

1/11

Brand Equity nos Clubes Desportivos – O caso do Sport Lisboa e Benfica

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

5. Estou comprometido(a) com o Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

6. Eu confio no Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

7. A equipa de futebol tem enorme qualidade. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

8. O Sport Lisboa e Benfica é a minha primeira escolha em detrimento de outros clubes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

9. Algumas características do Sport Lisboa e Benfica vêm-me à cabeça imediatamente. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

10. Se outro clube tiver as mesmas características do Sport Lisboa e Benfica, eu prefiro apoiar o Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB62h-sWIK_e0gOmWJCKI4_AScu8qAcEh_N3IYYcedit

2/11

15/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

11. Sou dedicado(a) ao Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

12. O Sport Lisboa e Benfica é honesto e como tal de confiança. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

13. A equipa técnica de futebol do Sport Lisboa e Benfica tem enorme qualidade. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

14. Perante outras propostas de entretenimento, escolho sempre o Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

15. Consigo facilmente reconhecer o emblema do Sport Lisboa e Benfica *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

16. Se outro clube tiver um palmarés igual ao do Sport Lisboa e Benfica, eu prefiro apoiar o Sport Lisboa e Benfica. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB62h-sWIL_e0g0mVJCKR14_AScu8qAcEh_N3IYY/edit

3/11

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

17. **Estou dedicado(a) à presente época desportiva do Sport Lisboa e Benfica. ***

Futebol e Modalidades Desportivas

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

18. **Posso contar, em todas as circunstâncias, com o Sport Lisboa e Benfica. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

19. **A aposta nas modalidades é ajustada face aos resultados obtidos. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

20. **Aconteça o que acontecer, permanecerei sempre fiel ao Sport Lisboa e Benfica. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

21. **Tenho dificuldades em reconhecer características únicas do Sport Lisboa e Benfica. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

22. **O Sport Lisboa e Benfica faz-me lembrar quem sou. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB6Dh-sWIK_eQgOmUJCKi4_AScuBqAcEh_N3iYc/edit

4/11

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

23. Quando faço esforços extra, o Sport Lisboa e Benfica reconhece e dá em troca. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

24. O Estádio do Sport Lisboa e Benfica é de primeira qualidade. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

25. Os pavilhões do Sport Lisboa e Benfica são de primeira qualidade. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

26. O centro de estúdios é de primeira qualidade. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

27. A comunicação institucional do Sport Lisboa e Benfica é ajustada e eficaz. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

28. Tenho orgulho no emblema do Sport Lisboa e Benfica. *
- Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB60h-sWIK_e0gOmUJCKi4_AScu8qAcEh_N3iYY/edit

5/11

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

29. **A imagem do Sport Lisboa e Benfica e a minha própria imagem têm pontos comuns. ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

30. **Os atletas de futebol do Sport Lisboa e Benfica são os melhores ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

31. **Os atletas das modalidades do Sport Lisboa e Benfica são os melhores. ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

32. **Considero o emblema do Sport Lisboa e Benfica bonito, moderno e actual. ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

33. **O Sport Lisboa e Benfica e eu temos muito em comum. ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

34. **O Sport Lisboa e Benfica faz-me ter pensamentos positivos. ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

https://docs.google.com/forms/d/1_FB6Dh-siWIK_e0gOmVJCKiL_AScuBqAcEh_N3iYYc/edit

6/11

Brand Equity nos Clubes Desportivos – O caso do Sport Lisboa e Benfica

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

35. Os produtos de merchandising do Sport Lisboa e Benfica são de primeira qualidade. *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

36. Os serviços prestados pelo Sport Lisboa e Benfica são de primeira qualidade. *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

37. Os acessos ao Estádio da Luz são bons e eficientes. *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

38. O Cartão de Sócio do Sport Lisboa e Benfica tem boas parcerias e proporciona vantagens aos seus associados. *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

39. Qual a importância do Sport Lisboa e Benfica na sua vida? *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nenhuma	<input type="radio"/>	Total									

40. Sou Sócio(a) do Sport Lisboa e Benfica. *
Check all that apply.

- Sim
 Não

https://docs.google.com/forms/d/1_FB62h-sWIK_e0gOmWJCK04_AScu8qAcBh_N3iYc/edit

7/11

Brand Equity nos Clubes Desportivos – O caso do Sport Lisboa e Benfica

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

41. Se Sócio do Sport Lisboa e Benfica, nunca deixarei de pagar quotas.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

42. Tenho Red Pass. *

Check all that apply.

- Sim
 Não

43. Se Sócio do Sport Lisboa e Benfica, com Red Pass, nunca deixarei de ter lugar.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

44. Há alguma actividade (alguma coisa/algum) que até gosta, mas que deixa de fazer para ir aos jogos do Sport Lisboa e Benfica?

Se sim, dê exemplos.

45. Aproximadamente, quantos jogos do Sport Lisboa e Benfica assistiu ao vivo na última época desportiva? *

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

46. Dos conjuntos apresentados, qual o que melhor define o Sport Lisboa e Benfica? *

Mark: only one oval.

- 1) Poder; Autoridade; Orgulho; Vencedor; Domínio
- 2) Conforto; Protecção; Segurança; Integridade; Compaixão
- 3) Lealdade; Dependência; Estabilidade; Igualdade; Transparência
- 4) Conservador; Íntegro; Inocente; Amizade; Obedece Normas
- 5) Diversão; Espontaneidade; Entretenimento; Alegria; Prazer
- 6) Atração; Sensualidade; Intensidade; Calor; Intimidade
- 7) Coragem; Determinação; Vencer; Força; Combater por causas
- 8) Rebeldia; Agressividade; Desafio; Revolução; Destruição
- 9) Inovação; Criatividade; Dinamismo; Invenção; Modernidade
- 10) Aventura; Exploração; Novos desafios; Espírito livre; Rebeldia
- 11) Carisma; Transformação; Valores; Emblemático; Visão
- 12) Sabedoria; Excelência; Liderança; Orgulho; Superioridade

47. Dos conjuntos apresentados, qual o que gostava que o Sport Lisboa e Benfica se definisse? *

A resposta pode ser igual à anterior

Mark: only one oval.

- 1) Poder; Autoridade; Orgulho; Vencedor; Domínio
- 2) Conforto; Protecção; Segurança; Integridade; Compaixão
- 3) Lealdade; Dependência; Estabilidade; Igualdade; Transparência
- 4) Conservador; Íntegro; Inocente; Amizade; Obedece Normas
- 5) Diversão; Espontaneidade; Entretenimento; Alegria; Prazer
- 6) Atração; Sensualidade; Intensidade; Calor; Intimidade
- 7) Coragem; Determinação; Vencer; Força; Combater por causas
- 8) Rebeldia; Agressividade; Desafio; Revolução; Destruição
- 9) Inovação; Criatividade; Dinamismo; Invenção; Modernidade
- 10) Aventura; Exploração; Novos desafios; Espírito livre; Rebeldia
- 11) Carisma; Transformação; Valores; Emblemático; Visão
- 12) Sabedoria; Excelência; Liderança; Orgulho; Superioridade

16/10/13

A Marca Sport Lisboa e Benfica - Google Drive

48. Dos conjuntos apresentados, qual o que não define o Sport Lisboa e Benfica? *

Mark only one oval.

- 1) Poder; Autoridade; Orgulho; Vencedor; Domínio
- 2) Conforto; Protecção; Segurança; Integridade; Compaixão
- 3) Lealdade; Dependência; Estabilidade; Igualdade; Transparência
- 4) Conservador; Íntegro; Inocente; Amizade; Obedece Normas
- 5) Diversão; Espontaneidade; Entretenimento; Alegria; Prazer
- 6) Atração; Sensualidade; Intensidade; Calor; Intimidade
- 7) Coragem; Determinação; Vencer; Força; Combater por causas
- 8) Rebeldia; Agressividade; Desafio; Revolução; Destruição
- 9) Inovação; Criatividade; Dinamismo; Invenção; Modernidade
- 10) Aventura; Exploração; Novos desafios; Espírito livre; Rebeldia
- 11) Carisma; Transformação; Valores; Emblemático; Visão
- 12) Sabedoria; Excelência; Liderança; Orgulho; Superioridade

49. Género *

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino

50. Escalão de Idades *

Mark only one oval.

- Menor de 16
- 17-18
- 18-23
- 24-29
- 30-39
- 40-49
- 50-64
- Maior de 65

51. Posicionamento Geográfico *

Distrito / Ilhas / Exterior

52. Profissão

https://docs.google.com/forms/d/1_FB60h-sWIK_e0gOmWJCK04_AScu8qAcEh_N3IYYc/edit

10/11