

2019

**JOÃO CARLOS VITORINO
DIONÍSIO**

**ESTRATÉGIA DIGITAL: A MARCA
BENFICA A JOGAR FORA DA CAIXA**

2019

**JOÃO CARLOS VITORINO
DIONÍSIO**

ESTRATÉGIA DIGITAL: A MARCA BENFICA A JOGAR FORA DA CAIXA

Relatório de Estágio apresentado ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design e Publicidade realizado sob a orientação científica da Doutora Isabel Maria Bernardo Farinha, Professora Auxiliar do IADE – Universidade Europeia.

agradecimentos

A elaboração deste projeto foi um processo de trabalho árduo e exigente e que não seria possível sem o apoio de todas as pessoas que sempre estiveram comigo e que me apoiaram desde do início até ao fim.

Quero agradecer em primeiro lugar aos meus pais, sem eles não era possível eu ter chegado tão longe na minha vida académica e pelo esforço que fizeram por mim, é algo que eu nunca poderei retribuir.

Agradecer também a todas as pessoas que tiveram mais próximos de mim no último ano, que acompanharam de perto todo o projeto, especialmente à minha namorada e amigos que são um dos pilares de maior apoio.

Quero também agradecer à Professora Isabel Farinha que, com os seus conhecimentos e experiência, me auxiliou a atingir as metas desenhadas ao longo do projeto.

Todos tornaram possível o concretizar de um sonho que eu tinha desde criança, o de poder ajudar o Sport Lisboa e Benfica a continuar a ser o “Maior clube do Mundo”.

A todos, um muito obrigado por tudo.

palavras-chave

Estratégia Digital; Merchandising; Design; Campanha de Comunicação; Ativação de Marca.

resumo

O presente Relatório de Estágio procura relatar o percurso realizado durante seis meses de estágio, na empresa Sport Lisboa e Benfica, assim como a investigação que promoveu e os projetos que foram realizados, durante o período que decorreu entre 20 de Setembro de 2017 a 19 de Março de 2018. No presente relatório é apresentado todo o trajeto desde o início do meu estágio, no qual foram desempenhadas funções de designer gráfico em colaboração com o departamento comercial e marketing do Sport Lisboa e Benfica. Serão dados a conhecer o objeto de estudo baseado na influência do design/merchandising no desenvolvimento de uma marca desportiva e os projetos realizados durante o estágio, projetos esses que servirão de matéria e objeto de análise, permitindo responder aos desafios e questões de investigação inicialmente levantados pelo tema da tese e propostos pela empresa. Os resultados destes projetos irão permitir responder ao tema central da tese, focado na influência da área do merchandising numa estratégia digital para o futuro de uma marca desportiva.

Esta influência é importante, pois trata-se do futuro das marcas desportivas num contexto comunicacional, permitindo assim aos clubes expandir o seu mercado a outros países e para outros consumidores, sendo assim a via mais rápida e eficaz de gerar novo público numa visão global.

Keywords

Digital Strategy; Merchandising; Design; Communication campaign; Brand activation.

abstract

This Internship Report intends to describe the work accomplished during six months of internship at Sport Lisboa e Benfica, as well as the investigation it promoted, and the projects that were realized between 20th September 2017 and 19th March 2018.

This report presents the entire path since the beginning of my internship, in which I worked as a graphic designer in collaboration with the commercial and marketing departments of Sport Lisboa e Benfica.

The object of study will be shown based on the influence of design/merchandising in the development of a sports brand, and the projects performed during the internship, projects that will serve as object and matter of analysis, allowing the response to investigation challenges, and questions initially raised by the theme of the thesis and proposed by the company.

The results of these projects will allow a response to the central theme of the thesis, which is focused on the influence of the merchandising area in a digital strategy for the future of a sports brand.

This influence is important, since it is the future of sport brands in a communicational context, allowing the expansion of clubs' markets to other countries and consumers, hence being the fastest and most effective way of generating a new public on a global scale.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE.....	IV
INTRODUÇÃO.....	1
Definição da problemática	2
Objetivos de investigação.....	3
Objeto de estudo	4
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1 – POSICIONAMENTO E A MARCA BENFICA.....	5
1.1 História da marca Sport Lisboa e Benfica.....	5
1.1.1 Identidade da Marca Sport Lisboa e Benfica	6
1.1.2 As modalidades desportivas.....	9
1.1.3 Infraestruturas do Clube	11
1.2 Os adeptos e o associativismo	17
1.3 Plataformas digitais	19
1.3.1 Canal BTV (Benfica TV)	20
1.4 Benfica como uma Brand Love.....	20
CAPÍTULO 2. DA ESTRATÉGIA DIGITAL AO MERCHANDISING.....	23
2.1 Contexto da sociedade digital.....	23
2.2 O consumidor Digital	25
2.3 O conceito de Merchandising	26
2.4 Design Gráfico, Design de Comunicação e Design Visual	27
PARTE II. ESTUDO EMPIRICO	30

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	30
3.2 Inquérito por questionário.....	31
3.3 Entrevistas.....	32
CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
4.1 Tratamento dos dados do inquérito por questionário	34
4.1.1 Caracterização dos Inquiridos	34
4.1.2 Benfica: Um clube digital	35
4.1.3 A marca Benfica - Merchandising.....	39
4.1.4 Conclusões ao inquérito	42
4.2 Interpretação das entrevistas	43
4.2.1 A comunicação da marca Benfica	44
4.2.2 A influência do Futebol	45
4.2.3 A influência do design gráfico na estratégia da marca	46
4.2.4 A influência dos Meios Digitais	46
4.2.5 A influência do merchandising.....	47
4.3 Conclusões à análise das entrevistas	48
PARTE III. ESTÁGIO NO DEPARTAMENTO COMERCIAL E MARKETING DO SPORT LISBOA E BENFICA.....	49
CAPÍTULO 5. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO	49
5.1 Local de Estágio.....	49
5.2 Objetivos do Estágio.....	49
5.3 Metodologia de Trabalho.....	50
5.4 Processo de integração na equipa	53
CAPÍTULO 6. PROJETOS REALIZADOS.....	55
6.1 A importância da parceria Adidas.....	55
6.3 Lojas Oficiais Benfica	57

6.4 Descrição dos projetos	59
6.4 Balanço final do estágio.....	80
CONCLUSÃO	81
Perspetivas Finais e implicações da investigação.....	81
Limitações e futuras investigações.....	82
Avaliação Pessoal	83
Avaliação do Tutor de Estágio.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS.....	88
ANEXOS A – INQUÉRITO	88
ANEXOS B – ENTREVISTAS	91
ANEXOS C – ESTÁGIO CURRICULAR.....	104

INTRODUÇÃO

Quando se procura um tema para a realização de uma tese é pretendido que a problemática o cativa e que esteja ligada pessoalmente ao autor. Teve-se assim por isso, o objetivo de conjugar duas áreas que, pessoalmente, me dizem bastante como são os casos do design e do desporto.

Enquanto procurava um tema pertinente para realizar a tese surgiu a oportunidade de estagiar na empresa SL Benfica. É uma empresa com uma vasta história e importância ao nível nacional e internacional e é claro um local com um sentimento pessoal muito importante.

Esta oportunidade de estágio veio contribuir no que constitui o tema da tese.

Sendo a base do mestrado Design e Publicidade, o tema surgiu dessa ligação entre o desporto e aquilo que é a importância, na atualidade, da publicidade para as marcas desportivas.

A opção da realização da tese através de estágio veio de uma boa oportunidade de momento, e também do facto de o estágio ser interessante ao nível pessoal e profissional. Existe então uma motivação também ela pessoal pelo estágio e pelo tema abordado nesta tese assim como um fascínio pelo clube associado ao estágio, assim como à publicidade tradicional e digital.

Surgindo a oportunidade de poder realizar um estágio no SL Benfica, o tema surgiu não só do trabalho realizado em estágio (merchandising e peças web/redes sociais) mas também de um artigo lido que despertou a atenção para o tema da tese. A pertinência do tema está relacionado com o facto de que o desporto depende cada vez mais das massas e da forma como comunica e como consegue chegar aos seus espectadores.

O futuro do desporto passa muito pela sua internacionalização. Está, portanto, em causa o futuro dos clubes no que toca a uma globalização do futebol. Está a ser equacionada a criação de uma liga europeia, o que vai obrigar os clubes nacionais e internacionais a procurarem novos caminhos de comunicação com o objetivo de se tornarem globais e não apenas nacionais.

Definição da problemática

De acordo com o acima exposto, constitui-se o seguinte tema: “Estratégia Digital: a marca Benfica a jogar fora da caixa”. Este tema pretende abordar a influência da área do merchandising e do design numa estratégia digital de uma marca desportiva, neste caso a marca Sport Lisboa e Benfica.

Num mundo cada vez mais globalizado e com tecnologias cada vez mais desenvolvidas, torna-se crucial que as marcas acompanhem esta tendência (Wertime & Fenwick, 2008).

O crescimento da era digital levou a que as marcas desportivas virassem as suas atenções para este mercado de forma a conseguirem chegar ao maior número de clientes. Assim surge o conceito Benfica a jogar fora da caixa. Vivemos num período em que o conceito “fora da caixa” está constantemente a ser referenciado. Baseamo-nos neste conceito para dizer que no nosso dia-a-dia temos de ser cidadãos criativos, pensar e fazer diferente. É este conceito que se pretende abordar nesta tese.

Nesta senda, este trabalho foca-se em duas matérias fundamentais: na estratégia digital por um lado, e na área do merchandising da marca desportiva Sport Lisboa e Benfica, por outro. Baseado em projetos realizados no estágio na área do design, como peças para a área digital do clube e também na criação de novos produtos e campanhas na área do merchandising da marca, o objetivo é estudar e explorar a comunicação do clube e de que modo a marca explora de forma estratégica os seus meios de comunicação digitais. Para isso será necessário estudar outros temas da área da publicidade e do marketing e estudar alguns casos práticos.

O futebol precisa de pensar de forma diferente, de procurar novos caminhos para poder progredir de forma consistente no futuro. Neste contexto, a globalização e a internet têm um papel fundamental.

Objetivos de investigação

É sabido que na atualidade, as marcas desportivas têm ganho cada vez mais espaço no mercado. Um clube desportivo tem o fator importante de se auto transformar numa *Brand Love*, uma marca que cria consumidores ativos e que sejam amantes da marca.

Esta tese pretende abordar as consequências de uma estratégia digital ao nível do merchandising de um clube de futebol assim como testar a sua eficácia, baseado no trabalho realizado em estágio. Assim os objetivos do presente trabalho são:

- Analizar os conceitos de estratégia digital, Brand Love e de notoriedade;
- Fazer uma abordagem à atual estratégia digital que o clube pratica e de que forma ela é implementada;
- Aferir as necessidades estratégicas que o clube terá de adotar para criar o seu modelo de estratégia digital associada ao merchandising;
- Determinar os valores reais da áreas do design, merchandising e meios digitais na influência de uma estratégia de negocia;

Para uma orientação mais precisa dos objetivos a serem investigados, são delimitadas algumas hipóteses. O levantamento de hipóteses pretende dar resposta às questões de investigação e aos objetivos de investigação. Para isso são formuladas algumas afirmações que respondem aos respetivos objetivos:

H1: As campanhas digitais aumentam significativamente o número de interessados na Marca Benfica;

H2: O Merchandising é uma ferramenta importante na estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica;

Objeto de estudo

Com base no estágio realizado no Sport Lisboa e Benfica e após contacto direto com o mercado de trabalho e com o seu funcionamento e processo, é possível clarificar o tema abordado no presente estágio.

O objeto de estudo do presente relatório pretende abordar uma vertente mais próxima ao design e como este pode influenciar na expansão de uma marca relativamente ao seu público-alvo numa vertente mais global.

O objeto de estudo pretende, portanto, explorar a influência do design/merchandising no desenvolvimento de uma marca desportiva.

Baseado nesta ideia, formulamos duas questões centrais:

- De que forma o design pode influenciar no desenvolvimento de uma marca desportiva?

- De que modo o merchandising contribui para gerar novos clientes/público alvo no desenvolvimento de uma estratégia digital?

E primordialmente, a seguinte pergunta de partida:

Será a marca SL Benfica uma marca a jogar fora da caixa?

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para a elaboração do enquadramento teórico foi efetuado uma revisão de literatura baseada na recolha de informação sobre os temas centrais da investigação, onde foram pesquisadas e analisadas referências de vários autores nas áreas do marketing, design e merchandising, ligando as várias áreas de estudo.

Para facilitar o texto, a sua compreensão e para evitar repetições, serão utilizadas 3 formas distintas para nomear o clube entre elas: Sport Lisboa e Benfica, SL Benfica ou simplesmente Benfica.

CAPÍTULO 1 – POSICIONAMENTO E A MARCA BENFICA

1.1 História da marca Sport Lisboa e Benfica

Segundo o site oficial (Sport Lisboa e Benfica, 2018), a marca foi fundada a 28 de Fevereiro de 1904¹. Inicialmente intitulada de Sport Lisboa, a marca nasceu do sonho de dois grupos de elementos que habitualmente treinavam e jogavam na zona de Belém: o grupo dos Catataus, os irmãos Rosa Rodrigues, moradores no prédio da Farmácia Franco, a que se juntaram Manuel Goullade e Daniel dos Santos Brito, empregados da farmácia; e a Associação do Bem, formada por ex-casapianos que se juntaram para jogar futebol, entre outros fins.

Após um treino matinal, os dois grupos composto por 24 elementos² realizaram na vizinha Farmácia Franco, uma reunião para formar aquele clube que na altura iria se chamar Sport Lisboa. São assim estes dois grupos considerados os fundadores do Clube segundo o site oficial do Sport Lisboa e Benfica.

¹ <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/fundacao>

² Fazem parte desses 24 elementos os seguintes nomes: António Rosa Rodrigues, Cândido Rosa Rodrigues, José Rosa Rodrigues, Daniel Brito, Eduardo Corga, Henrique Teixeira, Carlos França, Abílio Meirelles, Amadeu Rocha, Manuel Goullade, António Severino, Francisco Calisto, Francisco dos Reis Gonçalves, João Gomes, João Goulão, Joaquim Almeida, Joaquim Ribeiro, Jorge Augusto Sousa, Jorge da Costa Afra, José Linhares, Manuel França, Raul Empis, Virgílio Cunha e Cosme Damião, o elemento que viria a tornar-se o principal dirigente das primeiras décadas da vida do novo Clube.

Esses 24 elementos escolheram entre eles, nessa histórica reunião, José Rosa Rodrigues como presidente, Daniel Brito como secretário e Manuel Goullade como tesoureiro.

Atualmente, o Sport Lisboa e Benfica é um clube multidesportivo sediado em São Domingos de Benfica, Lisboa, Portugal. É, segundo o site oficial do Sport Lisboa e Benfica, um dos clubes mais prestigiados de Portugal e do Mundo.

Com uma história rica e com um palmarés invejável (76 troféus nacionais e 2 internacionais) o Benfica é hoje uma potência desportiva e económica, numa marca que cresce todos os dias e que ganha reconhecimento diário por todo o mundo. Justamente por esta visibilidade, e pelo número enorme de adeptos, o Benfica é parceiro de numerosas marcas de renome internacional e nacional como são os casos da Fly Emirates, Coca-Cola, Huawei, Adidas, NOS, Sagres, entre outras.

1.1.1 Identidade da Marca Sport Lisboa e Benfica

Os símbolos, como o emblema, o equipamento e o hino, identificam e individualizam os clubes, sendo escolhidos de forma a refletir os seus ideais (CDI, 2018). Segundo o Centro de Documentação e Informação, desde a fundação do Sport Lisboa e Benfica houve uma preocupação em construir a sua identidade através da escolha dos seus símbolos que hoje caracterizam a alma e a mística benfiquistas.

Com a fundação do Clube, em 1904, surge a preocupação de escolher um nome, as cores e o emblema que identificassem o novo clube.

O emblema utilizado pelo Sport Lisboa entre 1904 e 1908 era composto por um escudo bipartido com a metade esquerda de cor vermelha, símbolo de alegria e vivacidade, e a direita de cor branca, significando bravura e paz; encimando o escudo, uma águia de asas abertas, animal heráldico, símbolo de autoridade, força, nobreza, independência, elevação de propósitos e do espírito de iniciativa (CDI, 2018). Por baixo da águia, nas suas garras, uma faixa com a frase em Latim “E Pluribus Unum”.

Fundado em 1906, o Grupo Sport Benfica tinha como emblema uma roda de bicicleta, em alusão ao ciclismo, que ao centro continha um escudo com uma bola, sendo atravessado por uma faixa com as iniciais do Clube (GSB), sendo alterada para SCB em março de 1908, aquando da alteração do seu nome para Sport Clube de Benfica.

A 13 de setembro de 1908, deu-se a fusão dos dois clubes: Sport Lisboa e o Grupo Sport Benfica. O símbolo do Sport Lisboa encimado pela águia e pela legenda “Pluribus Unum” assentou sobre a roda da bicicleta do Grupo Sport Benfica, clube que se dedicava fundamentalmente à prática do ciclismo e atletismo. Desaparece o escudo sobreposto na roda para dar lugar ao escudo do Sport Lisboa, que se dedicava principalmente ao futebol. O atual emblema resultou da sobreposição dos emblemas dos dois clubes, o escudo sobre a roda de bicicleta (CDI, 2018).

Ao longo do tempo, o símbolo foi sofrendo alguns reajustamentos (figura 1.), estabilizando a partir de 1930. Em 1999, foi alvo de uma nova reformulação, com destaque para a forma e posição da águia, estabilizando-se assim até aos dias e hoje.

O Emblema do Benfica é, sem dúvida, a sua imagem de marca. É este o símbolo que tem deixado marca em Portugal e no mundo.

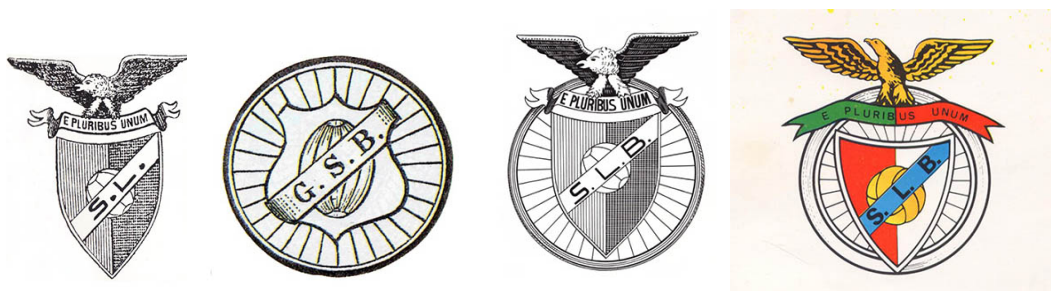


Figura 1. Evolução dos emblemas do clube
(site oficial do Sport Lisboa e Benfica)

Segundo o Centro de Documentação e Informação do Sport Lisboa e Benfica (CDI, 2018), as primeiras camisolas do Clube datam de 1904. A escolha da cor dos equipamentos deveu-se a José da Cruz Viegas, em conjunto com Manuel

Gourlade, os irmãos Rosa Rodrigues e Daniel dos Santos Brito. José da Cruz Viegas terá estudado o assunto, consultando catálogos de diversas fábricas inglesas, que mandou pedir, à procura de cores que se fixassem na retina dos jogadores, optando pelo vermelho e branco.

É estabelecido por Daniel dos Santos Brito que a disposição das cores não era a que o Sport Lisboa usaria depois – as primeiras camisolas eram aos quadrados, alternando o branco com o encarnado.

Em 1905, a camisa passou a ser toda encarnada, com colarinhos, aberturas, bolsos e punhos brancos, calções brancos e meias pretas. Esse foi o equipamento que os jogadores usaram no primeiro jogo oficial do Sport Lisboa, a 1 de janeiro de 1905.

Quanto ao equipamento do Sport Club Benfica, é apenas descrito por Luís Carlos de Faria Leal que a camisola tinha as cores vermelho e negro.

Em 1908, com a fusão entre o Sport Lisboa e o Sport Club Benfica, foram aprovadas as novas bases que determinaram que o equipamento utilizado seria o do Sport Lisboa.



Figura 2. Primeiros equipamentos depois da fusão dos dois clubes
(imagem do blog “O Inferno da Luz”)

Até à atualidade, verificaram-se diversas alterações estéticas e estruturais nos equipamentos. Nos primeiros tempos, os jogadores usavam equipamentos de flanela, que mais tarde foi substituída pelo algodão e depois pelo acrílico, até chegarmos às fibras sintéticas dos equipamentos atuais, que oferecem um maior conforto (CDI, 2018).

Ao longo dos tempos, o Sport Lisboa e Benfica teve vários fornecedores de equipamentos, desde alfaiatarias e casas de artigos de desporto, como a Casa Senna e a Casa Desporto, até às mais recentes marcas desportivas internacionais, como a Hummel, Olympic e Adidas.

Com a expansão do futebol, o Clube teve necessidade de adquirir equipamentos alternativos, que foram utilizados pela primeira vez num jogo oficial a 6 de fevereiro de 1944, frente ao Salgueiros, equipando de camisola branca de algodão com vivos encarnados e gola encarnada com atilhos, calção branco e, pela primeira vez, meias vermelhas.

O branco manteve-se a cor de preferência nos equipamentos alternativos até 1997, quando se utilizou pela primeira vez um equipamento alternativo de cor preta. A partir daí, optou-se por mudar todas as épocas e foram várias as cores dos equipamentos alternativos, ditadas pela renovação anual dos equipamentos (CDI, 2018).

Como se sabe, os equipamentos são na atualidade, uma peça fundamental na área do merchandising do clube, responsáveis por uma elevada receita, associada ao prestígio de vestir “à Benfica”.

1.1.2 As modalidades desportivas

Segundo o Centro de Documentação e Informação do Sport Lisboa e Benfica (CDI, 2018), em 1906, surgiram as primeiras modalidades para além do futebol: o atletismo e o ciclismo.

Com a fusão entre o Sport Lisboa e o Sport Clube Benfica em 1908, o ciclismo conheceu grande expansão, assumindo um lugar de importância na vida desportiva do Clube, estando até representado no seu emblema, e elevou o nome

do Benfica por todo o país. Teve vários períodos de atividade, com a última a terminar em 2008.

Na década seguinte, a aquisição de novas instalações permitiu o aparecimento de várias modalidades como: o halterofilismo, ginástica, natação, tiro, ténis, hóquei em patins e patinagem, polo aquático e lutas amadoras. O primeiro registo encontrado de participação de atletas femininas do Clube em provas desportivas data de 1917, em patinagem.

Nos anos 1930, o Benfica obteve excelentes resultados desportivos no futebol e alargou as suas modalidades com o surgimento do andebol, motociclismo, automobilismo, bilhar, voleibol e xadrez. Também o desporto feminino começava a afirmar-se, com a constituição de equipas femininas em atletismo e basquetebol. Em 1939, o bilharista Alfredo Ferraz tornou-se o primeiro português a vencer o Campeonato do Mundo de Carambola.

Como refere o Centro de Documentação e Informação do Sport Lisboa e Benfica (CDI, 2018), na década seguinte, a atividade desportiva assistiu a um grande desenvolvimento com a conquista de diversos títulos em várias modalidades e com a criação de novas secções como: o cicloturismo, damas, pesca desportiva, tiro com arco e campismo.

Em 1950, o Benfica conquistou a Taça Latina e, em 1954, concretizou o grande sonho benfiquista, com a inauguração do Estádio da Luz. Houve, também, um reforço das modalidades com a introdução do badmínton, atividades submarinas, pugilismo e o voleibol feminino que teve um período áureo entre 1966/67 e 1974/75, com a famosa equipa das “Marias”.

É unânime afirmar que a década de 1960 foi a década de ouro do Benfica, com o incremento da popularidade do futebol benfiquista. Porém, isso não impediu a expansão de outras modalidades, que acumularam títulos nacionais e outros troféus. Com vista à melhoria da prática das várias modalidades, em 1965, foi inaugurado o Pavilhão de Desportos, construído por iniciativa do presidente Adolfo Vieira de Brito.

Em 1971, o Clube teve de abandonar o Parque de Jogos no Campo do Campo Grande, que utilizava para a prática de várias modalidades. Durante esta

década, foi construída, em fases progressivas, a Cidade Desportiva junto ao Estádio da Luz. O andebol feminino foi introduzido no Clube em 1971/72, numa altura em que esta modalidade feminina estava a dar também os primeiros passos em Portugal, e a equipa ficou conhecida como “Papoilas Rubras”.

As décadas de 80 e a primeira metade de 90 foram anos de consolidação das modalidades, destacando-se as excelentes prestações do andebol, basquetebol, natação e atletismo, com a obtenção de vários títulos nacionais e internacionais. Surgiram, também, as primeiras artes marciais no Clube, com a introdução do taekwondo e do hapkido. Na segunda metade da década de 90, as dificuldades financeiras levaram à diminuição do número de modalidades e títulos.

A entrada no século XXI representou para o Benfica um período de recuperação da credibilidade, depois dos difíceis momentos da década anterior, graças às direções de Manuel Vilarinho e Luís Filipe Vieira. As modalidades voltaram às conquistas nacionais e internacionais, com a aposta nas equipas seniores e nas camadas de formação. Foram criadas, ainda, novas modalidades: futsal, futsal feminino, rãguebi feminino, triatlo, com a contratação de Vanessa Fernandes (2005), e judo, com a contratação de Telma Monteiro, bilhar feminino, kung fu e hóquei em patins feminino. Em 2011, foi criado o projeto Benfica Olímpico, que inclui atletas de várias modalidades olímpicas (CDI, 2018).

1.1.3 Infraestruturas do Clube

“Há realmente uma revolução, mas começou há oito ou nove anos, revolução pela credibilidade, pelo estádio novo, pelos ordenados em dia, pelo cumprimento religioso das obrigações e compromissos, pela transparência, pela derrota da hipocrisia que existia neste clube, por tratar o passado como ninguém tratou”.

(Luís Filipe Vieira, Presidente do Sport Lisboa e Benfica, 2010)

Como é sabido, as infraestruturas são uma parte integrante e importante dos clubes. São as infraestruturas que dão estabilidade e que proporcionam condições

para bons resultados desportivos. E o Sport Lisboa e Benfica é um clube que não foge a esta evolução dos seus espaços desportivos.

Segundo o seu site oficial (Sport Lisboa e Benfica, 2017), o Benfica a quando da sua fundação, não possuía ainda terreno de jogos. Fundado por alguns dos melhores futebolistas portugueses da época, mas sem grande capacidade económica, o clube começou por utilizar os terrenos públicos das Terras do Desembargador, em Belém. Foi neste espaço que os primeiros jogadores se iniciaram no "desporto-rei", numa primeira fase como espetadores e posteriormente como jogadores. Após as épocas de 1904/05 e de 1905/06, a degradação do piso, bem como a falta de condições para espetadores (bancadas) e jogadores (balneários), levou o Benfica a deixar de utilizar o terreno.

Sem conseguir obter um espaço próprio, apesar de o ter tentado com insistência, o Benfica jogou, na época de 1906/07, no Campo da Quinta Nova (Carcavelos) e no Campo da Cruz Quebrada. Na época de 1907/08, continuou a utilizar os campos existentes em Lisboa, mas, com a inauguração do campo na Quinta da Feiteira, na zona de Benfica, passou a utilizar estas instalações, ainda que, inicialmente, na condição de campo neutro. O Clube possuía, então, uma superestrutura (equipa excelente) mas faltava-lhe a infraestrutura que permitisse aos jogadores desenvolver a sua atividade.

No início de 1908/09, com a absorção das estruturas (campo atlético, sede e órgãos sociais) do Sport Clube de Benfica, o grupo de jogadores de Belém passava, finalmente, a possuir um campo de jogos, onde se manteve até 1910/11. Todavia, a incapacidade de pagar o arrendamento inviabilizou a continuação em Benfica, com o clube a utilizar, nas épocas seguintes, dois campos de clubes adversários: em 1911/12, o campo de Palhavã, propriedade do SC Império, e, na temporada seguinte o campo das Laranjeiras, propriedade do Internacional (CIF).

Finalmente, após duas temporadas, o Benfica utilizava de novo um campo próprio, como indica o seu site oficial, em Sete Rios construído num terreno alugado, a Quinta Nova, onde esteve durante 4 temporadas (1913/14 a 1916/17), movendo-se depois para um espaço que oferecia melhores condições após obras de melhoramento. A intenção era continuar em Sete Rios, mas o SL Benfica viu-se

obrigado a sair com o aumento inadmissível da renda. Sendo assim, e como refere o site oficial (Sport Lisboa e Benfica, 2017), o clube viu-se durante 8 anos a jogar em campos emprestados na cidade Lisboa quando, em 1925, conseguindo finalmente a construção de um grande estádio, onde o clube permaneceu durante 15 épocas, entre 1925/26 e 1939/40.

Porém, uma vez mais por motivos de expansão urbana da cidade, o campo foi sacrificado para construir uma via de acesso ao viaduto de Monsanto (atual Duarte Pacheco).

Na época de 1940/41, o Benfica utilizou três instalações, de outros clubes. Isto enquanto eram preparadas as novas instalações no Campo Grande. Foi neste recinto que jogou durante treze temporadas, de 1941/42 a 1953/54. O Clube deixou de disputar jogos de futebol no recinto do Campo Grande a partir de 1954, mas continuou a utilizar o Campo do Campo Grande até 1971 para futebol formação e diversas modalidades. A construção do antigo Estádio da Luz foi uma campanha gloriosa, com contribuições em dinheiro, géneros (para leiloar) e trabalho, de milhares de Benfiquistas espalhados por todo o mundo.

Em pouco mais de meio século (inauguração em 01-12-1954), o Benfica conseguiu, através dum esforço gigantesco, transformar o seu Estádio no melhor de Portugal e num dos maiores do mundo (CDI, 2018).



Figura 3. Antigo Estádio do SL Benfica entre 1954-2003
(imagem do site slbenfica.pt)

Foi o culminar de um sonho de muitos anos, após inúmeras iniciativas e atividades que movimentaram o país e as colónias portuguesas, num esforço gigantesco que merece figurar na história contemporânea de Portugal como um dos seus capítulos mais vibrantes. Podemos classificar o Estádio como um monumento erguido com a vontade de um povo (Perdigão & Pires, 2004). Após várias décadas sem casa própria, o maior e mais popular clube português conseguia, finalmente, um estádio à imagem da sua dimensão.

Em 1999, a FPF ganha o concurso para a organização do euro 2004 em Portugal. Um grande evento ao qual o antigo Estádio da Luz já não suportaria. Originou então a decisão de construir um novo Estádio.



Figura 4. Atual estádio do Sport Lisboa e Benfica
(imagem do site slbenfica.pt)

O atual estádio da Luz (nome vulgarizado pelos adeptos, com o nome oficial de Estádio do Sport Lisboa e Benfica) (figura 4.) é uma das maiores infraestruturas de eventos no país, desenvolvida para o futebol mas também preparada para múltiplos eventos como é o caso da cerimónia das Sete Maravilhas do Mundo. Foi

palco de espetáculos mundiais ao nível do futebol como o Euro 2004 e da final da Liga dos Campeões em 2014.

Segundo o Centro de Documentação e Informação do Sport Lisboa e Benfica (CDI, 2018), o novo Estádio da Luz foi construído no tempo recorde de dois anos, para uma estrutura da sua amplitude.

A designação oficial do Estádio é simplesmente Estádio do Sport Lisboa e Benfica. É geralmente chamado Estádio da Luz por estar situado na zona da Luz, em Carnide. Tem capacidade para 65 000 pessoas, além de pavilhões que dão apoio às modalidades do clube, um museu com a história do clube, um complexo de piscinas, um campo de treino, uma loja oficial Benfica e inúmeros espaços de lazer.

O Estádio foi erguido de acordo com os princípios e as técnicas mais inovadoras para a construção de estádios modernos, indo ao encontro das mais exigentes normas de segurança e recomendações da FIFA e da UEFA (CDI, 2018). Na sua inauguração, a 25 de outubro de 2003, surgiu pela primeira vez uma águia vinda do piso 3 do novo Estádio da Luz. O voo da águia Vitória é já um símbolo indissociável do novo Estádio e um momento esperado e apreciado por todos.



Figura 5 Voo da Águia no atual
(imagem do site slbenfica.pt)

Em qualquer lugar do Estádio é grande a sensação de se estar próximo do relvado. Tem-se uma excelente visibilidade do jogo e as condições acústicas de exceção e os dois ecrãs gigantes, visíveis de qualquer lugar do Estádio, favorecem o espetáculo e a emoção.

Segundo os dados do Centro de Documentação e Informação do Sport Lisboa e Benfica (CDI, 2018), o Estádio da Luz tem uma média de um milhão de espetadores por época. Foi recentemente eleito o estádio mais bonito da Europa, numa votação promovida pelo jornal francês *L'Équipe* em Outubro de 2014.



Figura 6. Caixa Futebol Campus
(imagem do site slbenfica.pt)

“O Caixa Futebol Campus é o primeiro pilar para o sucesso do Benfica. E não vamos deixar de investir. Não queremos parar aqui e queremos mais. O futuro do Benfica passa pela sua Formação.”

(Luís Filipe Vieira, Presidente do Sport Lisboa e Benfica, 2018)

Uma das infraestruturas do clube com mais importância é o centro de formação e treino do clube, mais conhecido por Caixa Futebol Campus. Inaugurado no dia 22 de setembro de 2006, o CFC é, e citando o presidente do clube, o pilar do sucesso do Benfica.

Segundo o Centro de Documentação e Informação do SL Benfica (CDI, 2018), o trabalho desenvolvido no Caixa Futebol Campus permitiu que o clube se tornasse o clube português que mais aposta na formação. O resultado é visível na

conquista de títulos nos vários escalões da formação e na inclusão de jovens atletas na equipa principal e na seleção nacional.

Com uma localização privilegiada no Seixal, o CFC tem estado ligado ao crescimento do futebol do Clube nos últimos anos. Além de acolher a equipa principal do SL Benfica, nas suas múltiplas sessões de trabalho ao longo de uma temporada desportiva, é a casa de todo o futebol encarnado, vivendo ali muitos dos elementos integrantes das equipas de Formação.

Projetado pelos arquitetos Pedro George e Isabel Pessoa, este espaço tenta conciliar o conforto de uma casa com a funcionalidade e flexibilidade do local de trabalho.

Áreas técnicas, como o ginásio, salas de tratamento, massagens e piscina e ainda outras zonas dedicadas ao estudo e ao lazer fazem parte deste moderno complexo, bem como um espaço reservado para as refeições dos atletas, proporcionando um serviço de excelência.

O Centro de Formação e Treino é ainda valorizado pela integração de um edifício para os serviços administrativos, departamentos de futebol profissional e do futebol de formação, e um outro com vista ao uso exclusivo dos profissionais da comunicação social que acompanham o clube.

Referir que o edifício dos quartos é o mais alto e está dividido em dois grandes núcleos. O profissional, que ocupa o último piso, e o da Formação, que abrange os pisos inferiores. Também estes espaços têm todas condições para a acomodação dos jogadores que cumprem os estágios antes dos jogos ou que são residentes (CDI, 2018).

O Caixa Futebol Campus tem vindo a crescer de forma gradual desde a sua inauguração, atingindo o seu ponto alto quando foi distinguido como Academia do Ano em dezembro de 2015 pela *Globe Soccer Awards* (Awards, 2015).

1.2 Os adeptos e o associativismo

Como já foi referido anteriormente, os sócios e adeptos são uma das partes mais importantes do clube. Nos primórdios do clube, a sua massa associativa era

constituída principalmente por atletas e homens que, com a mesma paixão, se uniram para a concretização e consolidação de um sonho.

Na década de 1910, o futebol tornou-se cada vez mais popular na capital e o mesmo aconteceu com o Sport Lisboa e Benfica que se havia tornado no orgulho dos portugueses, devido aos grandes feitos desportivos.

Com o aumento desta popularidade, houve um grande crescimento de associados.

Segundo o Centro de Documentação e Informação (CDI, 2018) em 1911, Cosme Damião, então diretor e capitão-geral, desenhou um plano de ação de desenvolvimento do clube nos anos seguintes, para acompanhar o progresso do desporto nacional de então. Este projeto passou pela criação de delegações, não só em Lisboa, como foram os casos das sucursais em Belém e Benfica, mas também noutras cidades do país, com o intuito de estar mais perto dos sócios, proporcionando-lhes uma série de iniciativas de âmbito desportivo e recreativo.

A ideia de expansão do Clube pelo país começou a concretizar-se logo em 1911, com a fundação da primeira delegação em Portalegre. Seguiram-se a criação de várias delegações e filiais em todo o país e, também, nas províncias ultramarinas. Nos anos 1950, surgiu uma nova organização dos núcleos benfiquistas, as “Casas do Benfica”, que aproximaram ainda mais os sócios do Clube. A primeira surgiu na cidade do Porto, inaugurada a 1 de janeiro de 1950 (CDI, 2018).

Na década de 1960, o Benfica ascendeu à categoria de colosso do futebol europeu, com a conquista das duas Taças dos Clubes Campeões Europeus. Atingiu nesta década uma enorme popularidade, passando a dividir com Santos FC do Brasil a fama de melhor clube do mundo. Com a sua afirmação no panorama internacional, o Benfica tornou-se num clube universal, levando o nome de Portugal aos cinco continentes.

Atualmente, o Sport Lisboa e Benfica é um dos clubes com mais associados do mundo. Segundo dados de um estudo da Vox Populi, INE e Secretaria de Estado das Comunidades (Expresso, 2009), divulgado em Março de 2006, o Benfica reunia

mais de 4,75 milhões de adeptos só em Portugal, mais de 5,5 milhões na Europa e mais de 14 milhões no Mundo.

Segundo o *Guinness World Records* (Record, 2006), em 2006 o Benfica ultrapassou a fasquia dos 160.000 sócios, tornando-se o clube com mais associados do mundo. Segundo o *Movimento por um Futebol melhor* (Desporto, 2015), em 2014 o Benfica era ainda o clube que liderava o ranking mundial do maior número de associados com cerca de 270.000, que fazem do Benfica um dos maiores clubes do mundo assim como um dos clubes com maior visibilidade na Europa. Com milhões de adeptos por todo o mundo, existem núcleos benfiquistas em vários países e continentes.

Os sócios e adeptos sempre foram uma peça fundamental na vida do Clube, na sua sobrevivência e engrandecimento. Nos momentos mais decisivos, o Benfica pôde contar com o apoio incondicional da sua massa associativa que, com uma dedicação inabalável, sempre ajudou sem reservas, como aconteceu na angariação de fundos para a construção do antigo Estádio da Luz. Citando o presidente Luís Filipe Vieira (2017): “os sócios são a alma e a razão de ser do Sport Lisboa e Benfica! O maior património do Clube são as pessoas, sem elas não teríamos chegado até aqui”.

1.3 Plataformas digitais

Sendo o Sport Lisboa e Benfica uma marca reconhecida em todo o mundo, a posta nos meios digitais é cada vez mais uma aposta forte da marca.

A comunicação da marca SL Benfica, ao nível digital, centra-se no seu website, página de Youtube, redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter), aplicação mobile e no seu canal: BTV.

Atualmente, as redes sociais são frequentemente utilizadas pelas marcas para aumentar a sua exposição e atingirem uma maior audiência. Para isso, é da maior importância a criação de conteúdos que sejam apelativos o suficiente e que sejam partilhados pelos utilizadores nas suas próprias redes sociais.

1.3.1 Canal BTV (Benfica TV)

Benfica TV ou BTV é o canal de televisão do Sport Lisboa e Benfica e o primeiro canal televisivo de um clube português. Segundo o site oficial do clube, a nível mundial a BTV é o primeiro e único canal clubístico a transmitir em direto e exclusivo os jogos da equipa profissional de futebol do próprio clube no Estádio da Luz. Também transmite os jogos do Benfica B e das Camadas Jovens de Futebol do Clube, a partir do Caixa Futebol Campus. Transmite ainda e também, os jogos das Modalidades de Pavilhão do Clube, em especial, jogados nos Pavilhões do Estádio do Sport Lisboa e Benfica.

A primeira transmissão experimental da Benfica TV ocorreu no dia 2 de outubro de 2008 e incluiu o jogo entre Benfica e Nápoles, a contar para a Taça UEFA. Este jogo foi transmitido para Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Médio Oriente, França, Itália e Norte de África, cobrindo um universo de 44 milhões de falantes da língua portuguesa.

1.4 Benfica como uma Brand Love

“Maior do que Portugal só, de facto, o Benfica!!! Um clube em que nem toda a gente gosta de futebol, mas em que, ainda assim, todos “amam” o Benfica...

A dimensão única do Benfica está gravada nos princípios da sua existência, porque quem o imaginou, quem o criou, quem lhe deu vida e lhe deu a força para resistir a todos os ataques, o desejou enorme.”

(Rui Gomes da Silva, 2016)

O futebol é uma indústria de massas que ainda está em crescimento. Este desporto é capaz de atrair pessoas, de qualquer classe social, idade ou género em qualquer país no mundo. É um verdadeiro fenómeno que faz deslocar, todas as semanas, milhares de apoiantes aos estádios, enquanto outros tantos milhões assistem efusivamente pela televisão. É uma paixão difícil de igualar e ainda mais difícil de explicar a quem não a compreende. O amor por este desporto e por uma

equipa, em particular, é posto, muita das vezes, à frente da família, dos amigos e dos compromissos profissionais. Os verdadeiros amantes do futebol são capazes de fazer coisas impensáveis, ir a qualquer parte do mundo só para ver a sua equipa jogar mesmo sabendo que esta pode não triunfar. Os adeptos de futebol mostram sentimentos e lealdade perante o seu clube que todas as marcas, de todos os setores de atividade, desejam igualar. Na verdade, os adeptos de futebol têm alguma dificuldade em olhar para o seu clube como uma marca e entender que parte dos seus objetivos são de carácter comercial. Um adepto tende sempre olhar por uma via emocional e não racional. É esta forte emoção, que apenas se sente e que não se explica, que torna um clube como o Benfica numa potencial Brand Love.

O conceito de Brand Love, segundo Carroll e Ahuvia (Carroll & Ahuvia, 2006), é o grau de apego emocional que um consumidor satisfeito tem por uma marca em particular, envolvendo a paixão que ele tem pela marca, as avaliações positivas que faz, as emoções positivas que sente em relação à marca, além das declarações de amor que acaba por fazer para a marca em questão.

O Brand Love faz com que os consumidores estejam sempre dispostos a declarar o seu amor pela marca, envolvendo essa marca à sua própria identidade.

Isto acontece porque a primeira marca que vem à cabeça no momento de consumir faz toda a diferença, de modo a que quanto maior a consciência que se tem de uma marca, mais ela será considerada no processo de decisão de compra.

O Brand Love também é diferente de um simples afeto a determinada marca. Segundo Carroll e Ahuvia (Carroll & Ahuvia, 2006), esse amor à marca apresenta-se como uma resposta emocional mais intensa do que uma simples preferência, envolvendo uma integração da marca ao senso de identidade do consumidor.

Neste sentido, a marca SL Benfica, sendo uma Brand Love, tem contornos muito específicos, pois também trabalha para um target muito peculiar.

Todos sabemos que o futebol é uma indústria de emoções e, como tal, é de todo o interesse explorar o que provoca e o que resulta dos fortes sentimentos dos seguidores de clubes de futebol.

Um clube de Futebol, cria um sentimento emocional com a marca muito forte, não tanto pelo produto, mas sim pelo resultado desse mesmo produto. Isto faz com

que a marca tenha clientes (adeptos) que apesar da falha do produto (maus resultados), esses mesmo clientes continuaram a ser afetos à marca. Isto permite ter sempre um número considerável de clientes que são leias à marca.

Como afirmou Rui Gomes da Silva (Silva, 2016), a ganhar ou perder, sempre Benfica. É através desta premissa, que a marca SL Benfica adapta a sua mensagem e a forma como a comunica. Isto também transmite um certo poder à marca e que a diferencia de outras do mesmo sector.

CAPÍTULO 2. DA ESTRATÉGIA DIGITAL AO MERCHANDISING

2.1 Contexto da sociedade digital

A sobrecarga de informação é hoje um problema, chamada de info- obesidade (Conrado, 2011). Só existe uma forma de lidar com tantos dados: ignorando a maioria deles.

Segundo o modelo TOTE (Miller, Galanter, & Pribram, 1960), a consciência pode manejar sete, mais ou menos dois, segmentos de informação ao mesmo tempo.

Este excesso de informação forma uma crise de informação. Devido a este facto, o nosso cérebro como um mecanismo de defesa, ignora toda a informação que não gera verdadeiramente interesse pessoal.

Uma técnica ainda muito usual e executada pelas marcas é a técnica de gerar pop-ups em tudo o que são sites e de criar ruído maior ainda que os seus adversários. Técnica esta que está cada vez mais a deixar de surtir efeito porque os utilizadores limitam-se apenas a fechar estes mesmos pop-ups e a ignorar informação não relevante. É o chamado marketing de interrupção (Godin, 1999).

Uma nova abordagem é denominada de marketing de permissão. Abordagem esta que delimita a informação em função do interesse em determinada informação. Resumindo numa palavra: relevância.

Na atualidade o consumidor apenas escolhe aquilo que deseja, e rejeita o restante. Com o aumento da informação e da escolha, o consumidor tornou-se mais exigente e rápido na sua seleção. É um processo cada vez mais intuitivo do que racional. O cérebro decide a sua escolha baseado não no facto real mas sim pela sua experiência passada em relação àquele tema.

É portanto essencial saber entender o que atrairá o espectador. Um truque muito comum é considerar o consumidor como se ele fosse um rei. Dirigir a comunicação para o seu eu como se ele realmente se possa sentir um rei. E para isso é fundamental saber que é muito mais importante conquistar um cliente fiel do que um grupo de clientes infieis.

Numa era digital tão sobrecarregada só resta uma solução: filtrar informação de uma forma hierárquica que seja realmente útil para uma marca. Para isso a importância dos intermediários é fundamental, são eles que filtram de uma forma fiável e focada, a informação mais rica. Só assim conseguimos ter uma base de informação finita e relevante.

Segundo Meffert e Swaminathan (Swaminathan & Meffert, 2017), a Internet veio dissolver e eliminar as limitações das indústrias tradicionais. Veio preencher falhas que limitavam a indústria. Anteriormente todas as organizações sabiam quem eram os seus concorrentes e surpresas eram raras. Esta noção já não se aplica, a digitalização no mundo empresarial veio facilitar o aparecimento de novos players que facilmente se tornam concorrentes de peso, podendo mesmo substituir os seus precedentes (Ex. Amazon).

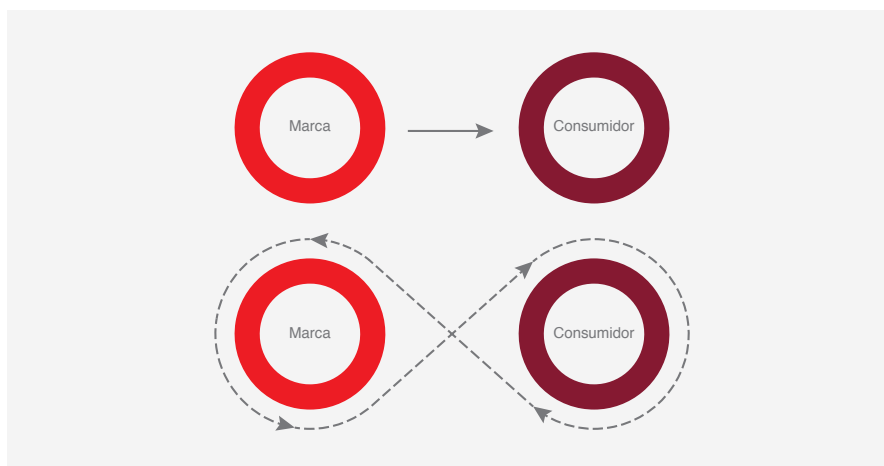


Figura 7. Evolução da comunicação antes e depois das redes sociais.

Adaptado de Wheeler (2013)

Wheeler (2013) realça a importância dos consumidores na sociedade digital atual: “os consumidores passam a ser participantes ativos no processo de branding”. Através do teclado, é-lhes possível comunicar instantaneamente com o resto do universo.

2.2 O consumidor Digital

Segundo Conrado (Conrado, 2011), é aqui que o conceito de partilha começa a fazer diferença. Um site não pode ser mais um boletim informativo mas sim uma espécie de blogue, o site tem de fazer com que o consumidor trabalhe para a sua empresa. É fundamental o botão do partilhe, coisa que as redes sociais vieram ajudar e muito a este contexto. A ferramenta não é o mais importante mas sim a forma como se conquista o público e que o leva a partilhar as suas experiências e conversas com outros utilizadores.

A tecnologia mudou o consumidor. Passamos de um consumidor passivo a um consumidor ativo e é, portanto, necessário criar um relacionamento com o público. O consumidor atual é muito mais ativo, isso leva com que também seja mais crítico e exigente em relação às marcas.

Atualmente o consumidor não acredita em tudo o que vê ou lê. É um grupo mais crítico e que gosta de participar na envolvimento de uma marca. Não há ninguém melhor que o consumidor para criar a comunicação de uma marca. Ele é que tem desejos, metas e sabedoria em relação a um produto que de facto deseja. Já lá vai o tempo em que o consumidor ouvia e limitava-se a aceitar o que lhe diziam. Nos dias de hoje não. Ele quer ouvir as opiniões isentas de pessoas comuns ou iguais a ele.

Muitas pessoas passam a maior parte do seu tempo em rede. Partilham o seu dia-a-dia, os seus fazeres, gostos ou desejos. A internet cria hiper conectividade com as pessoas. Isto origina com que estas troquem impressões e opiniões em relação a algo. Isto é fundamental para as marcas. Se é certo que até há bem pouco tempo havia a ideia de que uma boa publicidade poderia vender um mau produto, hoje em dia isso será praticamente impossível. A rede criou um grupo de pessoas que são críticas e se realmente o produto a vender não for bom, esta mesma rede propaga-se e desmistifica os problemas do produto. E a rede gera opiniões negativas assim como positivas.

“O poder está na criação, não na propagação” (Conrado, 2011). O consumidor mudou, e as marcas ainda estão a adaptar-se a estes novos clientes.

Nos dias de hoje, o consumidor adquire na Internet uma nova personalidade. Hoje ele é o que partilha e o que produz. Já não existe mais o consumidor passivo, hoje existe sim o consumidor digital, mais exigente, menos fiel, mais concentrado no conteúdo e em benefícios que consome tecnologia como nunca.

A Internet não veio alterar a vida num todo. Ela contribuiu para a mudança de conceito sobre o meio e o espaço. A internet permitiu ao consumidor a criação de um novo meio: o meio digital. Ainda à bem pouco tempo, quando o cliente queria algo limitava-se a visitar algumas lojas e comparar os preços à procura do mais acessível. Hoje em dia ele tem milhares de sites que disponibilizam toda a informação em tempo real sobre um produto. O espaço mudou. A internet hoje é um novo mercado que potencializa opiniões e as marcas que conseguiram perceber isto a tempo são aquelas que conseguiram atrair e chegar a mais clientes.

Os consumidores mudaram drasticamente nos últimos anos, mudaram o seu comportamento e passam mais tempo no seu smartphone, tablets ou PC. Bem-vindos ao consumidor digital.

2.3 O conceito de Merchandising

O merchandising é uma ferramenta fundamental numa estratégia de marketing e de Branding, de eficaz divulgação de uma marca e da sua expansão global: sendo “representado através da colocação dos produtos de determinada marca sobre objetos para servir os clientes internos e externos” (Ontiveros, 2013).

Segundo Beltrán (Beltrán, 2014), o principal objetivo do merchandising é vender mais e melhor.

Segundo a autora Regina Blessa (Blessa, 2008) o merchandising “é qualquer técnica, ação ou material promocional que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar ou influenciar as decisões de compra dos consumidores.”

O merchandising como hoje é conhecido intensificou-se com o surgimento do autosserviço nos Estados Unidos, na década de 1930. Naquela época, as antigas lojinhas com balcão começaram a perceber o sucesso que as prateleiras

faziam. As mercadorias expostas eram muito mais compradas do que as não expostas, dando início às pesquisas na área.

Muitos anos se passaram até que os primeiros supermercados começassem a aparecer. O merchandising era então feito para dar destaque a todas as mercadorias, até a disposição e promoção de um produto.

A área do merchandising é muito importante para o clube, quer a nível monetário quer a nível de reconhecimento por todo o mundo.

2.4 Design Gráfico, Design de Comunicação e Design Visual

Segundo Frascara (Frascara, 2004), o termo design é entendido como o “resultado físico da atividade com o mesmo nome”. Como Frascara refere, “desenhar é inventar, projetar, programar, coordenar uma longa lista de fatores humanos e técnicos, traduzir o invisível no visível, e comunicar”. Relativamente aos conceitos de design gráfico, design de comunicação e design visual, diferentes autores consideram os três âmbitos do design serem semelhantes, sendo a maior diferença apenas a sua origem: o termo design gráfico surgiu num contexto de belas artes, sendo a sua vertente mais clássica; design de comunicação foi originado num âmbito das ciências sociais e de marketing, numa altura em que os resultados se tornaram cada vez mais importantes; design visual é a evolução dos dois termos mencionados, sendo direcionado para um ambiente imaterial, mais focado em interfaces e ciências computacionais.

Frascara (Frascara, 2004) compreende que a comunicação surge como o elo de ligação entre o design e a produção de objetos visuais que têm como objetivo transmitir mensagens específicas a um público-alvo. De forma complementar, Hembree (Hembree, 2008) dá a sua própria explicação de que o design de comunicação combina a linguagem escrita com a imagética, de forma a que o resultado sejam mensagens esteticamente apelativas. A profissão de designer de comunicação surge assim como uma área do design especializada em traduzir mensagens dos clientes em conteúdos que são recebidos pelo seu público-alvo. Muitas vezes o designer de comunicação é erroneamente categorizado como

designer gráfico. Frascara (Frascara, 2004) torna explícita a diferença entre os dois: a designação de design gráfico enfatiza o aspeto gráfico dos conteúdos trabalhados, sendo que, como explicado acima, o objetivo concreto do design de comunicação é a criação de comunicações eficientes. Por outro lado, diversos autores escolhem fazer a distinção das duas áreas do design atribuindo ao design gráfico todos os tipos de objetos gráficos, sendo o design de comunicação uma área específica atribuída aos materiais cujo objetivo principal é a mensagem a transmitir.

De forma a estabelecer a posição do design gráfico como área individual do design, Hembree (Hembree, 2008) procura explicar de que forma este se distingue das outras formas de belas artes: contrariamente às restantes belas artes, as quais são entendidas como subjetivas e os produtos resultado das necessidades do designer, no design gráfico as necessidades do cliente são fundamentais, sendo o produto final construído a partir de objetivos bem definidos e o seu resultado mensurável. Tipicamente, no processo de trabalho de um designer de comunicação existem três elementos: o transmissor (cliente), que transmite os seus objetivos ao codificador (designer), sendo este quem codifica os objetivos de forma a criar uma mensagem visual que é recebida pelo recetor (público-alvo) (Figura 8).

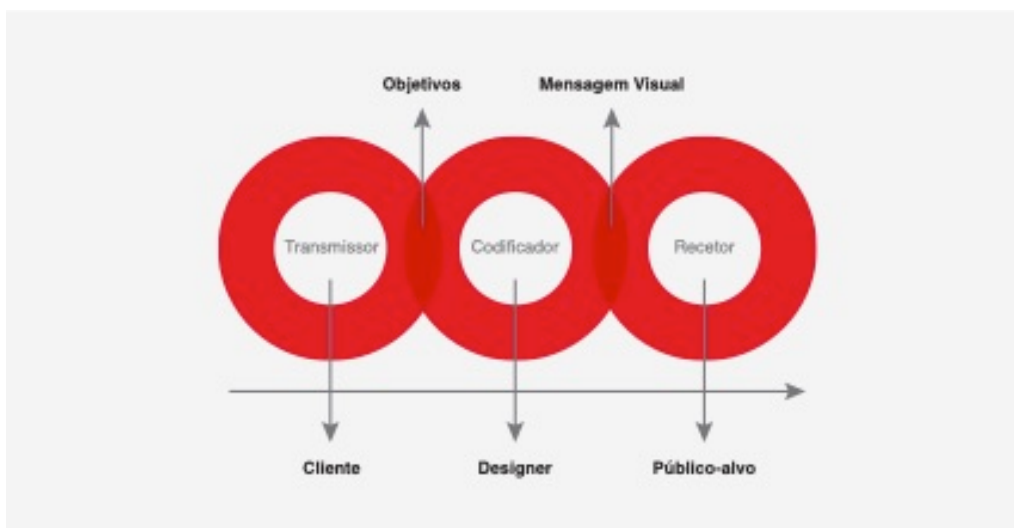


Figura 8. Esquema do processo de comunicação visual eficiente.

Vilas-Boas (Vilas Boas, 2011) apresenta a sua definição de design visual como a evolução natural do design gráfico do mundo bidimensional para o mundo imaterial: “O design imaterializou-se, e por isso perdeu o seu carácter somente gráfico. O designer é hoje um profissional atento a todas as vertentes do nosso mundo visual, e é, por conseguinte, um designer visual e já não somente gráfico.”

PARTE II. ESTUDO EMPIRICO

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

“O objetivo da investigação é responder à pergunta de partida. Para este efeito, o investigador formula hipóteses e procede às observações que elas exigem. Trata-se, em seguida, de verificar se as informações recolhidas correspondem aos resultados esperados pela hipótese.”

(Quivy, 2008)

Segundo Churchill (CHURCHILL, 2000) para a realização de uma investigação de marketing são necessários 7 sete pontos: (1) Formulação de um problema, (2) Escolha do modelo em estudo, (3) Seleção do método de recolha de dados, (4) Escolha da amostra, (5) Recolha de informações, (6) Análise e interpretação de dados, (7) Elaboração do relatório de dados.

Para poder conhecer, caracterizar, analisar e tirar conclusões pertinentes sobre determinado tema é necessário ter uma pesquisa sustentada e seguir uma metodologia de estudo.

Numa fase inicial o objetivo principal é compreender o objeto de estudo que pretende explorar a influência do design/merchandising no desenvolvimento de uma marca desportiva. Isso passa por conhecer por inteiro a marca SL Benfica, os seus derivados, a sua comunicação, entre outros.

Baseado nesta ideia formulamos duas questões centrais:

- De que forma o design pode influenciar no desenvolvimento de uma marca desportiva?

- De que modo o merchandising contribui para gerar novos clientes/público alvo no desenvolvimento de uma estratégia digital?

E, a seguinte pergunta de partida:

Será a marca SL Benfica uma marca a jogar fora da caixa?

Pretende portanto explorar a influência do design/merchandising no desenvolvimento de uma marca desportiva.

Foi necessário fazer uma análise a vários documentos sobre o clube o que permitiu conhecer melhor a sua história aos vários níveis e sobre os vários setores.

É fundamental também compreender os conceitos de publicidade e comunicação, aprofundando-os para poder compreender e concluir os objetivos traçados para a realização da tese. Para isso foram analisadas várias obras e vários documentos e projetos que sustentassem as ideias de cada conceito.

Para responder às hipóteses levantadas

H1: As campanhas digitais aumentam significativamente o número de interessados na marca Benfica;

H2: O Merchandising é uma ferramenta importante da estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica;

Realizou-se tanto uma pesquisa quantitativa, levada a cabo pelo inquérito e, como uma pesquisa qualitativa através das entrevistas.

3.2 Inquérito por questionário

Segundo Sousa e Baptista (Sousa & Baptista, 2011) o questionário consiste num conjunto de perguntas com a necessidade de recolher certos dados e informações para que os objetivos do estudo sejam atingidos. Segundo Gil (Gil, 2002), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Numa primeira fase foi elaborado um questionário com os seguintes objetivos:

- a) Conhecer o comportamento dos utilizadores em relação à marca Sport Lisboa e Benfica numa vertente Digital; a interação que os utilizadores têm com as várias plataformas digitais associadas ao clube;

Entender a consciência do consumidor em relação às lojas e ao merchandising do Sport Lisboa e Benfica; Conhecer os hábitos de consumo e de gosto pessoal dos inquiridos sobre os produtos de marca SL Benfica;

Para realizar um questionário estruturado foi necessário dividir o questionário por objetivos/caracterizações. O questionário realizado dividiu-se nas

seguintes partes: 1^a - Caracterização dos inquiridos; 2^a - Benfica: Um Clube Digital; 3^a - A marca Benfica: Merchandising; e 4^a - Conclusão do Inquérito.

Para que os resultados pudessem responder diretamente às hipóteses levantadas, foi escolhida uma data estratégica (3 de Julho, 2018) para a divulgação do questionário. Tendo entrado numa altura de fim/início de campeonato, numa altura onde foram lançadas as novas camisolas da nova época, o que origina um maior tráfego às lojas físicas e online do Benfica. O questionário foi enviado via digital, tendo obtido 70 respostas.

3.3 Entrevistas

Conforme foi definido na metodologia de investigação, um dos métodos de pesquisa utilizados foi a realização de entrevistas. A entrevista é um instrumento privilegiado de recolha de informação, pois permite recolher uma enorme quantidade e variedade de informação. A entrevista é um método de pesquisa qualitativa baseada em pequenas amostras que proporciona perceções do contexto do problema (Malhotra, 2004).

Com a realização desta pesquisa qualitativa, pretende-se compreender a forma como cada equipa (design gráfico, redes sociais/site, marca e merchandising), da área de estudo que se está a focar na investigação entende os objetivos de comunicação da marca Sport Lisboa e Benfica.

Para esse efeito foram feitas entrevistas estruturadas, seguindo um guião de questões provenientes de matérias mais específicas relativas ao objeto de estudo que se pretende aprofundar.

Sendo o objetivo aprofundar as áreas de trabalho dentro da empresa, as entrevistas foram feitas a vários elementos coordenadores das seguintes equipas de Design, Merchandising, Campanhas, Social Media e Marca.

Cada entrevista foi pensada para que cada entrevistado possa responder ao grupo de perguntas com uma visão da sua área de trabalho, pois tal permite ter uma visão de cada área em relação à estratégia do clube.

Foram seleccionados 6 elementos representativos de cada área de trabalho para proceder à realização das entrevistas.

CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Tratamento dos dados do inquérito por questionário

O objetivo deste estudo era perceber a importância do merchandising Benfica numa estratégia digital de Marketing. Para conseguir entender o objeto de estudo foi necessário recolher uma série de informação e de dados.

4.1.1 Caracterização dos Inquiridos

Para a execução de uma análise correta, é importante primeiro entender o target em que a problemática se encontra. Nesta primeira fase, pretende-se avaliar o perfil dos inquiridos em relação ao seu género, idade e habilitações literárias.

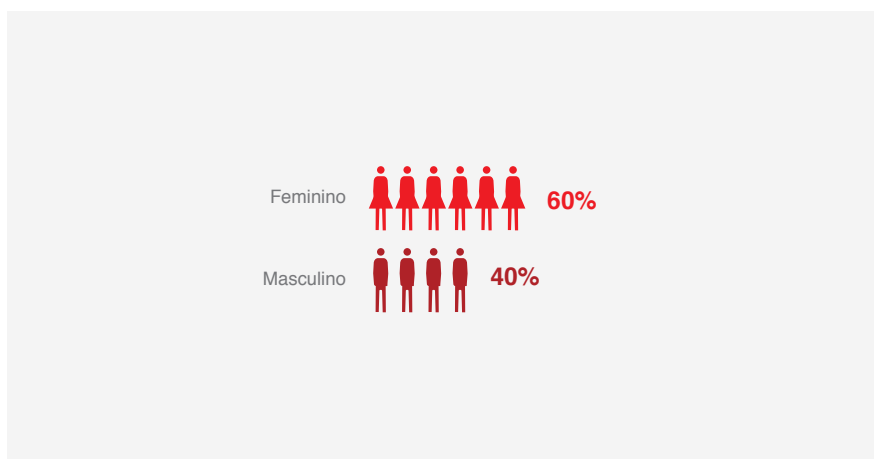


Figura 9. Distribuição de Gêneros dos inquiridos

A Figura 9. mostra que existe um equilíbrio entre Gêneros, apesar de a percentagem de homens ser ligeiramente superior à das mulheres.

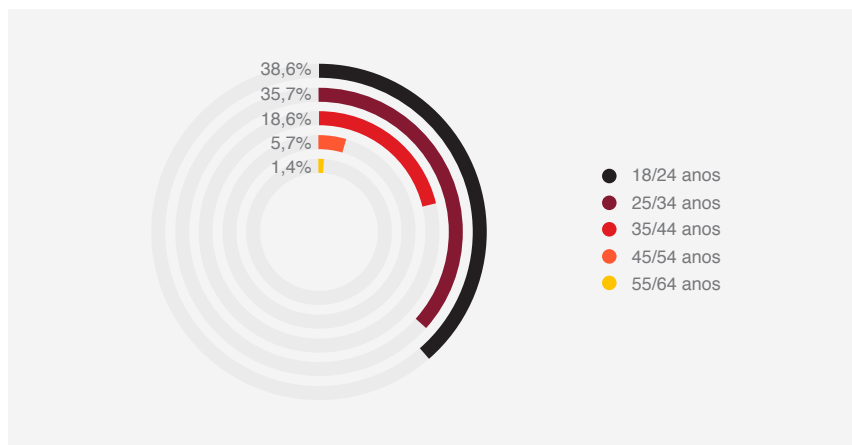


Figura 10. Distribuição de idades dos inquiridos

A Figura 10 diz-nos que em relação à idade os inquiridos situam-se na geração “milenials”, havendo uma maior presença de jovens, de uma forma natural já que é esta a faixa etária que mais presença tem nos meios digitais, sobre tudo nas redes sociais;

4.1.2 Benfica: Um clube digital

Numa segunda fase do presente questionário, o objetivo era conhecer o hábito dos inquiridos em relação à visualização de conteúdos relacionados com o Sport Lisboa e Benfica.

Era importante nesta fase conhecer a frequência com que os utilizadores visitam as páginas oficiais do clube, redes sociais e que tipo de contacto têm com o universo Benfica.

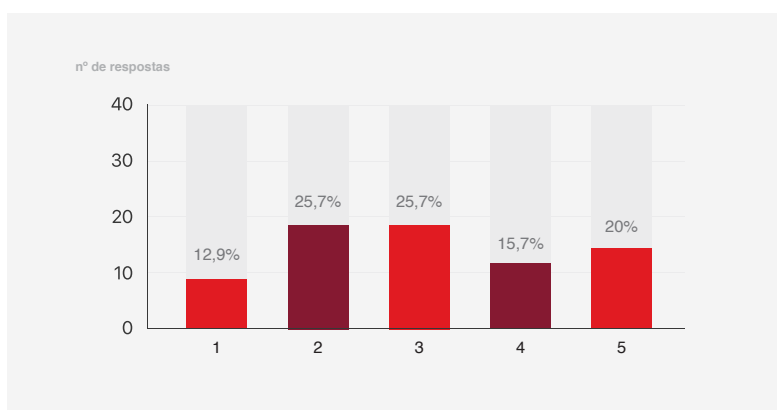


Figura 11. Frequência de visualização de conteúdos digitais Benfica

A Figura 11 pretende, de uma forma geral, saber a frequência com os inquiridos visualizam conteúdos digitais relacionados com o Benfica. Foi pedido que respondessem, numa escala de 1 a 5, se viam conteúdos do Benfica nunca a diariamente.

Acedendo aos gráficos, podemos concluir que uma grande parte dos inquiridos não tem contacto diariamente com conteúdos Benfica, mas que ainda assim a taxa de visualizações é boa. As próximas tabelas irão ajudar a perceber o desnível e instabilidade das visualizações.

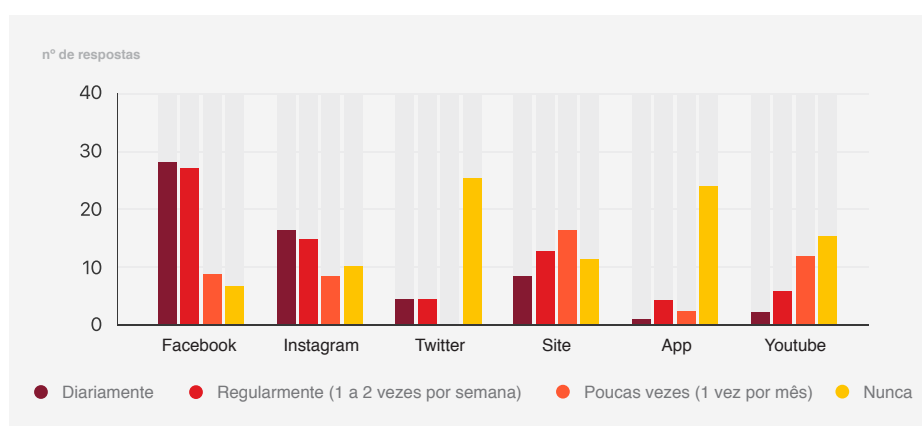


Figura 12. Frequência de visualizações e respetiva plataforma Digital

Como foi referido no enquadramento teórico, os meios de comunicação digitais são uma forte aposta do SL Benfica como meio de divulgação da marca.

Sendo assim considere os meios mais relevantes para esta pesquisa tais como o Facebook, Instagram, Twitter, Site Oficial, App e Youtube.

A Figura 12 visa perceber, de forma mais específica, quais as plataformas onde os inquiridos costumam visualizar conteúdos do Benfica. Desta forma pretende-se entender a importância de cada plataforma digital na comunicação da marca SL Benfica.

A tabela indica que o Facebook é a plataforma digital que mais contribuiu para a visualização de conteúdos SL Benfica. Para isso contribuiu também um maior número de seguidores (aprox. 3,5 milhões) comparando às restantes plataformas. De notar que nesta questão o importante era conhecer os hábitos de visualização dos inquiridos em relação a plataformas oficiais do Sport Lisboa e Benfica, não pertencendo assim para esta questão e questionário outras plataformas e meios digitais não oficiais do clube (exemplo: Google, jornais online, etc).

Plataformas como o Instagram e o site oficial do clube também possuem um bom tráfego em relação às visualizações de conteúdos. Sendo o Instagram uma rede social em crescendo e ainda pertencendo a uma faixa etária ainda jovem e também com bastantes seguidores (aprox. 960mil), é normal que este número possa aumentar ao longo do tempo. Em relação ao site, e sendo esta uma plataforma não social, o tráfego de visualizações situa-se numa vez por semana a uma vez por mês, uma situação que é normal tendo em vista que é uma página web e que as suas visitas são feitas de forma mais irregular (não diárias), contribuindo assim as notícias sobre o clube, a bilheteira e loja online como fontes de visualização no site.

Com dados inversos aos anteriores encontram-se as plataformas Twitter, App e Youtube.

A rede social Twitter é ainda hoje uma rede pouco utilizada em Portugal, o que leva ao natural desinteresse ainda pelos consumidores. Em relação à App os números acabam por ser também naturais, pois a app SL Benfica ainda tem pouca divulgação e utilização da parte de adeptos, apesar de ser uma aposta no futuro para a marca. O Youtube é também uma plataforma que tem vindo a crescer e por

isso os números por enquanto ainda são baixos, muito afetados por o conteúdo ser atualizado apenas semanalmente e não diariamente como é feito nas redes sociais.

Em suma, a tabela mostra-nos com clareza a importância e a aposta que a marca tem feito nas redes sociais, sendo estas também as plataformas que têm mais tráfego e internautas, contribuindo assim para uma propagação mais rápida e eficaz da comunicação da marca.

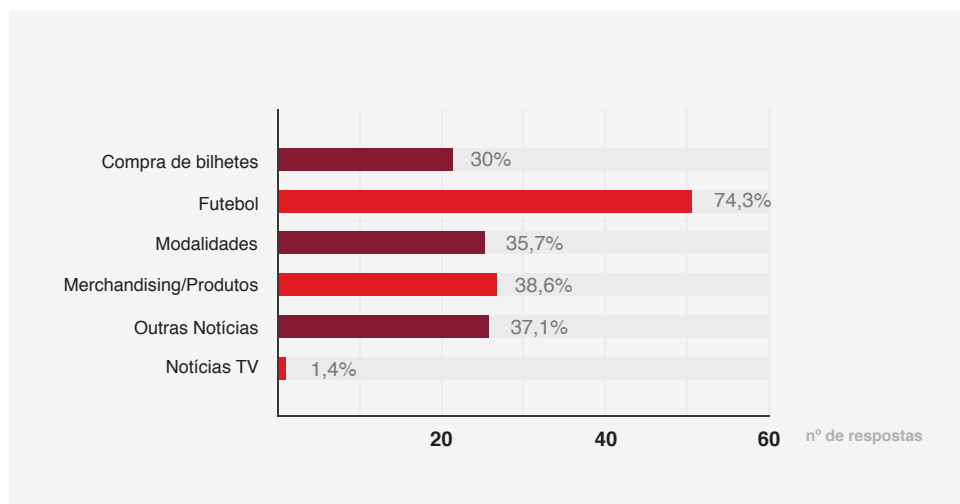


Figura 13. Categorização de conteúdos relacionados com o Benfica

A Figura 13 indica quais os conteúdos que os inquiridos mais costumam visualizar relacionados com a marca Sport Lisboa e Benfica.

Sabendo que a marca trabalha sobre várias vertentes desportivas e de negócios, nesta fase era importante perceber quais os conteúdos relacionados com a marca que mais interesse despertam nos utilizadores.

Os números mostram com alguma naturalidade que o Futebol é o tema que mais costumam visualizar. Logo de seguida aparece o Merchandising / Produtos Benfica, o que mostra a relevância que este grupo de negócio tem para a marca, ajudando assim também a verificar a veracidade da Hipótese 2, que defende que o merchandising é uma ferramenta determinante da estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica.

É importante perceber também o espaço no mercado da marca que o merchandising consegue ocupar.

4.1.3 A marca Benfica - Merchandising

Nesta terceira parte o objetivo passava por conhecer o papel do merchandising na estratégia digital da marca SL Benfica. Saber se os consumidores conhecem adequadamente os produtos, lojas, pontos de vendas, preços e campanhas relacionados com a marca. Era importante nesta fase determinar a real importância e valor do merchandising como uma área de negócio da marca.

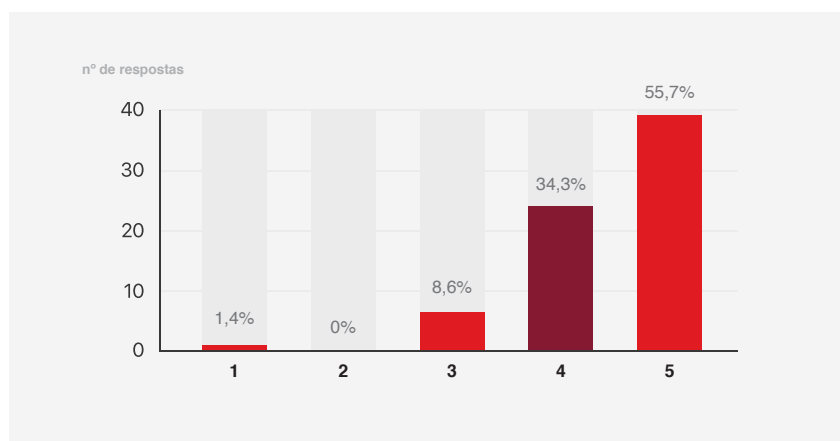


Figura 14. Amostra relativa à importância do merchandising para a marca Benfica

A Figura 14 indica, segundo os inquiridos, a sua opinião em relação à importância do merchandising como uma ferramenta de divulgação da marca Sport Lisboa e Benfica.

Fazendo uma leitura à tabela, os números são esclarecedores à cerca da opinião dos inquiridos, sendo essa opinião unânime de que consideram importante ou muito importante o merchandising como ferramenta de divulgação. Mais uma resposta que contribui para confirmar a H2.

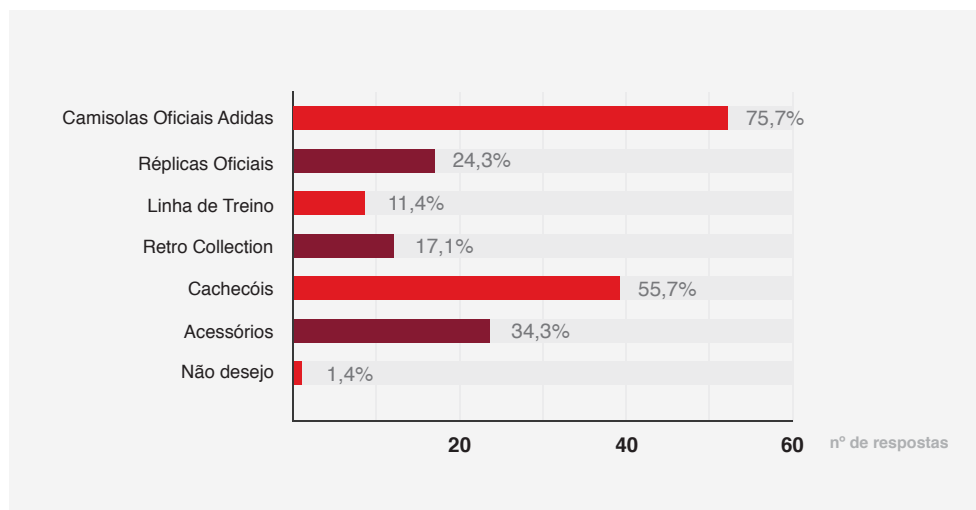


Figura 15. Amostra de artigos de merchandising mais desejados

A Figura 15 indica os de produtos de merchandising que são mais desejáveis dos inquiridos. Foi feita uma seleção de grupos de produtos para assim facilitar a escolha dos inquiridos.

Os números mostram que de facto, os equipamentos oficiais são os produtos mais desejáveis, facto esse que tem influência também do futebol ser o tema que mais interessa aos adeptos. É interessante também ver a diferença de percentagem em relação à camisolas oficiais (Adidas) e as réplicas oficiais (réplicas dos equipamentos oficiais). Apesar do preço mais baixo das réplicas oficiais, a preferência parece ser pelo produto da marca parceira. Interessante também o facto de uma boa parte dos inquiridos ter referenciado preferência pelos cachecóis, já que são uma peça de merchandising com alguma tradição e que tem grande influência dentro da marca, já que são uma das peças em destaque em dias de jogo, e que são bastante versáteis na comunicação e divulgação além fronteiras.

Relevante também indicar o índice baixo de inquiridos não desejam nenhum produto da lista indicada.

Em forma de balanço, a tabela indica as influências claras dos cachecóis e dos equipamentos oficiais na altura de fazer uma compra e será esta a aposta da marca para potenciar a forma de negócio que é o merchandising.

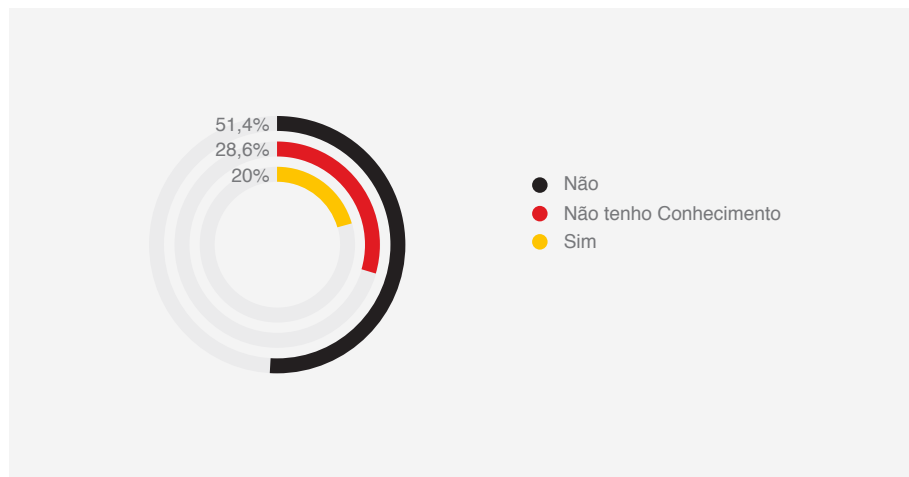


Figura 16. Opinião dos inquiridos em relação aos preços dos produtos de merchandising SL Benfica

A Figura 16 indica a opinião dos inquiridos em relação à acessibilidade dos preços dos produtos de merchandising.

Conclui-se então que a maioria (51,4%) não acha os preços acessíveis, e isto deve-se ao facto de poder económico em Portugal ainda ser um pouco tímido, o que leva com que as pessoas ainda não tenham um poder de compra alto. O facto também do Benfica ser parceiro de marcas prestigiadas como é o exemplo da Adidas, leva a que o preço dos produtos aumente. Isto leva a que a marca SL Benfica proceda a vários tipos de campanhas que são desenvolvidas baseadas nos índices da tabela a cima, através de descontos variadíssimos baixar os preços dos produtos e aumentado assim exponencialmente a procura.

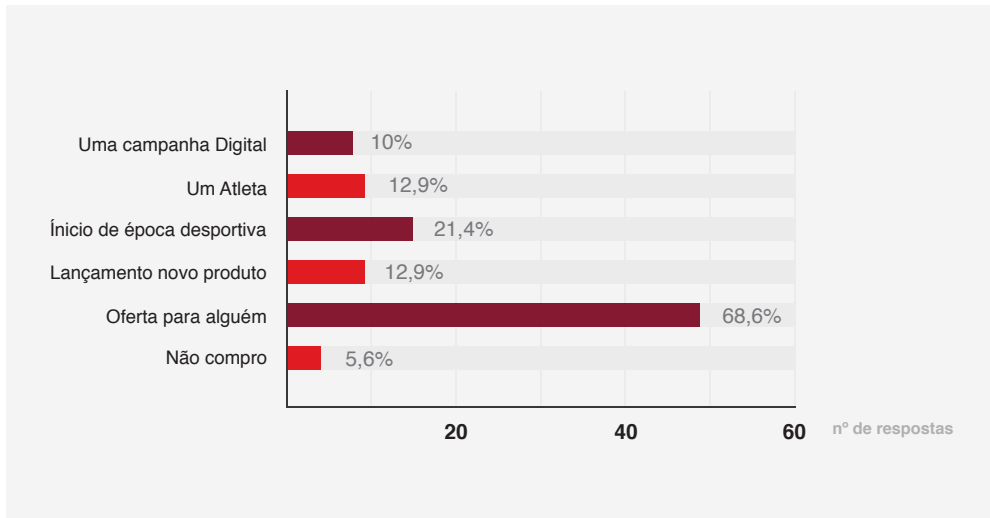


Figura 17. Taxa de motivação na compra de um produto de merchandising SL Benfica

A Figura 17 indica da parte dos inquiridos, quais os motivos que os levaram a comprar um produto SL Benfica. Pretendia-se nesta parte conhecer melhor o que motivava o consumidor a adquirir um produto de merchandising, para assim saber que estratégia a adotar na altura de pensar em campanhas e vendas dos produtos.

Os resultados mostram com clareza que a maioria (68,8%) opta por comprar um produto para oferecer a alguém, o que é bastante relevante pois permite perceber as alturas ideais em que a comunicação deverá de ser mais efetiva, como é o caso do Natal, uma época especial e conhecida pela tradicional troca de ofertas.

Também relevante é o facto de uma boa parte dos inquiridos revelar que o início de época é um fator relevante a quando da compra de um produto. Estes números também são influenciados pelo aparecimento dos novos equipamentos e de novos produtos associados ao futebol e particularmente aos jogadores.

4.1.4 Conclusões ao inquérito

O inquérito tinha como base através das respostas dos inquiridos, responder às hipóteses apresentadas pelos problemática desta tese.

Tendo sido apresentadas duas hipóteses (H1: As campanhas digitais aumentam significativamente o número de interessados na marca Benfica; H2: O Merchandising é uma ferramenta importante na estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica) este questionário foi conclusivo para a afirmação da hipótese H2, tendo contribuído para isso, principalmente, os resultados das figuras 13 e 14 que como foi visto anteriormente, que a maioria dos inquiridos concordava que o merchandising é uma ferramenta determinante da estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica.

Em relação à hipótese H1, o inquérito não foi tão conclusivo em relação à sua afirmação, isto porque esse crescimento é também muito influenciado pelo crescimento do clube nas redes sociais e a outras questões da marca, como os resultados desportivos principalmente ao nível Europeu, que podem promover esse aumento do número de interessados.

Resumindo os resultados do inquérito, podemos aferir que de facto as redes sociais são uma ferramenta imprescindível no marketing digital para o clube, que cada vez mais opta pela estratégia digital como uma das estratégias mais sólidas de negócio.

4.2 Interpretação das entrevistas

Para a realização das entrevistas, foi criado um guião com o objetivo de categorizar as entrevistas e de criar grupos de resposta que facilitam não só as respostas mas também a análise das mesmas. Segundo Fujisawa (Fujisawa, 2000), um dos modelos mais utilizados de entrevistas é o semi-estruturado, guiada pelo roteiro de questões, que permite uma organização flexível e a ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado.

A entrevista foi dividida por 6 categorias: A comunicação da marca; O futebol; O design gráfico do clube; Os meios digitais da marca; O merchandising Benfica; e a Caracterização pessoal. Vejamo-las cada uma por si.

4.2.1 A comunicação da marca Benfica

A primeira categoria tinha o objetivo de saber, de forma global, como funciona a comunicação da marca Benfica. Para entender melhor o funcionamento, a pergunta foi dividida por várias etapas.

Primeiro era fundamental saber quais os principais objetivos da comunicação. Nesta fase os resultados mostram que os principais objetivos passam por:

- inovar e crescer perante os seus adeptos e sócios;
- Marketizar as áreas de negócio;
- divulgar e promover os seus serviços, aumentando a visibilidade;
- melhorar a imagem institucional do clube;
- criar proximidade entre o clube e os adeptos;
- expandir e dinamizar a marca Benfica de forma Global, através da notoriedade e do reconhecimento;
- conquistar novos clientes e fidelizar os que já tem, como objetivo de criar novos sócios;

Para uma comunicação funcional, é determinante conhecer os vários segmentos com quem a marca comunica. Os resultados das entrevistas permitem verificar que os segmentos dependem da área de trabalho e por isso são dados alguns exemplos interessante como o do segmento demográfico, pois existem diferenciações relativamente a produtos oferecidos a mulheres, crianças, seniores e famílias. Mas de uma forma global, com uma visão da marca, os segmentos podem-se dividir em dois grandes grupos:

- Above the line: comunicação mais abrangente, sem necessariamente comunicar para um público específico;
- Below the line: comunicação mais direcionada, muitas vezes sabe-se quem é o target impactado;

Importante também é conhecer qual a possível concorrência à Marca Benfica. A opinião é unânime de que ao nível da marca no geral, o Benfica pode encontrar concorrência ao nível nacional do Sporting FC e do FC Porto e ao nível

internacional dos melhores clubes do mundo. A concorrência de uma marca pode ser bastante abrangente e depende também das áreas de negócio. Na época transata, e com algumas questões institucionais que foram levantadas, a principal concorrência à marca Benfica foi fundamentalmente o ruído à volta do Benfica, dentro e fora do campo. Outro exemplo de concorrência é o das redes sociais que se restringe aos jornais desportivos, sites e canais de Tv concorrentes ao Benfica.

Em relação à forma como a concorrência influencia a estratégia da marca Benfica, as respostas indicam que nas diferentes áreas a influência é positiva porque aumenta a pressão e o investimento, torna a marca Benfica numa marca melhor e que procura desempenhos sempre superiores aos da concorrência.

4.2.2 A influência do Futebol

Como é sabido, o Futebol tem uma importância bem assinalável na comunicação da marca, pois se a marca Benfica é uma brand love deve-se muito ao facto de existir o futebol que é um desporto que gere e que cria emoções. Por isso nas diferentes áreas de comunicação, os resultados desportivos determinam sempre estratégias diferentes e mensagens diferentes na comunicação. Os dados da entrevista mostram que em resultados positivos, a comunicação é muito mais eficaz no sentido em que tem mais impacto nas pessoas, as pessoas respondem mais e estão mais ligadas, mais disponíveis e isto obviamente tem um impacto nas vendas do clube. Um resultado negativo pode ter também uma influência positiva, pois obriga a uma abordagem mais clara e conseqüentemente a uma comunicação com valores mais apelativos.

Em relação à diferenciação entre o Futebol e as outras modalidades, as respostas foram parecidas e foram todos ao encontro de que o futebol ocupa uma dimensão no mercado muito superior às outras modalidades e que por isso toda a estratégia do grupo Benfica gira necessariamente à volta do Futebol.

4.2.3 A influência do design gráfico na estratégia da marca

Como em qualquer marca, o SL Benfica procura ter uma imagem coerente, apelativa e sempre atual. Este tópico procura então definir qual a importância do design gráfico na estratégia do clube. As respostas indicam que o design gráfico:

- influencia o impacto que a marca tem nas pessoas;
- tem o objetivo de construir mensagens para o público;
- contribui para a gestão de uma marca distinta, inovadora e em constante crescimento;
- é responsável pelo desenvolvimento de produtos, serviços e apresenta inúmeras soluções criativas e inovadoras, atendendo às necessidades dos clientes, sócios e adeptos;
- é responsável pela uniformização da marca;
- permite criar uma ligação emocional mais próxima entre a empresa e o público;

4.2.4 A influência dos Meios Digitais

Numa era cada vez mais digital, os meios digitais são determinantes para uma marca. Aqui procura-se aprofundar esse nível de importância. Segundo os dados das entrevistas, todos concordam que vivemos cada vez mais numa era digital e que esta é a forma atual de chegar ao maior número de pessoas e de uma forma global, chegando a uma grande parte da massa adepta espalhada por todos os continentes. Até porque, maioritariamente, a informação é divulgada nestes meios o que faz com que o tráfego de pessoas seja enorme nos meios digitais. Sendo assim conclui-se, através das entrevistas feitas na presente tese, que os meios digitais são:

- o principal canal de comunicação com os clientes;
- a principal fonte de tráfego na Loja Online, o que permite o aumento das vendas;
- o principal meio de fazer vincular uma mensagem;
- muito importantes na ligação que fazem com o público;

- oferecem um vasto leque de possibilidades/oportunidades, tanto ao nível comercial ou emocional, às empresas e aos consumidores;
- um poderoso meio de cativar sócios e adeptos;
- um canal bidimensional onde se pode obter facilmente o feedback dos adeptos;
- o canal estratégico no engagement com o público;
- uma via de divulgação para outras plataformas do grupo Benfica;

Conclui-se também que o clube trabalha de uma forma muito estratégica os seus meios digitais, mesmo na forma como comunica com o público, tanto numa fase positiva como numa fase negativa.

4.2.5 A influência do merchandising

Nesta etapa pretende-se entender a importância do merchandising na estratégia da marca. Em relação à relevância do merchandising como área de negócio, as respostas foram unânimes e concordam que o merchandising tem um peso forte na faturação do clube e que é uma das principais fontes de receita da marca. Os dados afirmam também que de forma estratégica o merchandising permite:

- fazer crescer as receitas;
- comunicar de forma disruptiva, original e com impacto social;
- ao consumidor/adepto “vestir” a marca com orgulho e ajuda à divulgação da mesma;
- ajuda a cimentar o amor ao clube;
- permite o aumento do reconhecimento;

Parte integrante do merchandising são as lojas oficiais. Através das entrevistas podemos concluir que as principais diferenças entre a loja online e as lojas físicas prendem-se com as diferenças de público alvo (a loja física pretende ter uma maior proximidade com o cliente final, que permite um contacto pessoal com o cliente e a loja online com um foco nos adeptos de todo o mundo) e entre

meios (como já foi referido no tópico anterior, os meios digitais permitem chegar a muito mais público e de uma forma segmentada e rápida).

4.3 Conclusões à análise das entrevistas

Os dados da entrevista foram conclusivos em relação à importância dos vários setores/áreas de trabalho em relação à comunicação da marca Benfica e a visão de cada equipa em relação à estratégia da marca.

A relação com os adeptos, a importância dos meios digitais como engagement da marca, a relevância do design gráfico na imagem e da ligação empresa/público, a importância do futebol na dimensão do mercado, a importância do merchandising como uma das principais fontes de receita do clube, tudo isto faz do Benfica uma marca com uma comunicação estratégica, diferenciada e pronta para todos os desafios. Uma marca que claramente joga fora da caixa.

PARTE III. ESTÁGIO NO DEPARTAMENTO COMERCIAL E MARKETING DO SPORT LISBOA E BENFICA

CAPÍTULO 5. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

5.1 Local de Estágio

O estágio curricular foi realizado no Estádio do Sport Lisboa e Benfica, sede do clube e da SAD, no departamento Comercial e Marketing. Como o nome indica, o departamento está dividido por várias categorias e essas categorias estão divididas por várias equipas.

Como designer, fui inserido num grupo criativo de Designers composto por 6 elementos que trabalham nestas 3 principais áreas: Merchandising, Redes sociais e a área Comercial. O grupo criativo do Design é composto por um chefe/coordenador de equipa, pelo qual todos os trabalhos de design passam antes de serem enviados e aprovados. É sua responsabilidade assegurar a qualidade e criatividade dos trabalhos desenvolvidos.

5.2 Objetivos do Estágio

O estágio realizado ao longo de seis meses no departamento comercial e marketing do clube desportivo Sport Lisboa e Benfica, está integrado no âmbito do Mestrado em Design e Publicidade do IADE. Sendo a primeira experiência ao nível do mercado de trabalho, esta experiência foi fundamental não só para conhecer os processos e métodos de trabalho de um departamento criativo assim como ajudou a desenvolver um crescimento ao nível profissional e pessoal.

Para ingressar no departamento comercial e marketing do Sport Lisboa e Benfica foi necessário denotar uma boa capacidade criativa assim como de companheirismo, trabalho de equipa e boa capacidade de comunicação. Para a empresa, e tratando se de um clube profissional, é fundamental que o estagiário

demonstre e que aplique a paixão pelo local de trabalho, por uma entidade emblemática. É também fundamental que o estagiário seja dinâmico, proactivo, interessado no conhecimento de funções a cumprir, criativo e empenhado na procura de novas soluções e ideias.

No departamento acima descrito existem dois grandes grupos: O grupo comercial (com objetivos financeiros, permitem assim à marca um relacionamento mais próximo entre o consumidor e o clube...) e o grupo do marketing (responsável por criar conteúdo e produtos novos para o cliente, indo ao encontro dos seus gostos e necessidades através de múltiplas estratégias de comunicação e através da criação de produtos relacionadas com o merchandising da marca).

Ao longo de seis meses foram desenvolvidas as seguintes tarefas no departamento comercial e marketing:

- Acompanhamento de processos de ativação da marca Sport Lisboa e Benfica, ao nível da criação de novos conteúdos digitais;
- Desenvolvimento de campanhas relacionadas ou direcionadas ao merchandising da marca Sport Lisboa e Benfica;

Dentro do grupo criativo de designers, as minhas funções criativas passavam por apoiar no desenvolvimento, ao nível do design de: propostas comerciais; produtos de Merchandising Benfica; conteúdos para meios de comunicação; e aplicações multimédia;

5.3 Metodologia de Trabalho

Neste ponto é apresentado o método de trabalho na equipa criativa.

Os vários departamentos e responsáveis do Benfica comunicam aos responsáveis da marca as necessidades que têm ao nível de peças de comunicação.

Esses mesmos responsáveis da marca são também eles responsáveis pelo projeto e por analisarem o problema e de desenvolverem um briefing explicitando o tipo de projeto.

Um briefing é um documento que contém toda a informação necessária para o desenvolvimento de um projeto (Figura 18):

- Nome do projeto
- Peças a realizar
- Informações úteis para a realização do projeto
- Deadline

É feito posteriormente pelos responsáveis da marca um planeamento sobre cada briefing, com datas e deadlines para cumprir os prazos de cada projeto. Estes planeamentos são semanais, entregues a cada início da semana, geralmente às segundas-feiras.

- **Colombo** (anexo)
Detalhe:
Mupi Digital - Pode ser semelhante à Baixa/peças mec desenvolvidas. Podemos ter várias AFs no período pago, por isso diria que pode haver uma AF com comunicação camisola principal + benfica official store Colombo; uma AF na mesma lógica mas com camisola alternativa; uma AF com as duas camisolas e outra com os restantes produtos – bilhetes, visitas, red pass, kit sócio, etc.

Lona - Como será só uma AF para o período de tempo pago, terá de incluir algumas coisas – camisola principal e alternativa e, se der, bilhetes, visitas, red pass, kit sócio, etc.

Flyers - Semelhante ao flyer feito para o aeroporto - “já abriu”, mas sem campanha de oferta associada

Deadline: 2#f
- **Peças 864x864px**
Deadline: 2f
- **AFs Linha Jogadores**
Detalhe: Fechar layout de cachecóis
Deadline: 3f
- **Peças web Lançamento Relógio Sector**
Detalhe: peças web (destaques loja online (PC e mobile), Redes Sociais, NL Loja a comunicar Lançamento do novo relógio Sector.
Texto PT: Novidade | Relógio Sector
Texto EN: New Sector Watch
Texto ES: Nuevo Reloj Sector
Deadline: 3 f
- **Peças web Eusébio Cup**
Detalhe: peças web (destaques loja online (PC e mobile), Redes Sociais – FB e insta – pop up, NL Loja, NL Jogo, NL Bilhética, news desktop + mobile) + site (small + large) + TV das Casas, a comunicar Linha Eusébio (camisola campeões europeus, camisola Eusébio bola de ouro 1965, casaco “pantera negra”)

Texto PT: Eusébio Cup | Linha Eusébio
Texto EN: Eusébio Cup | Eusébio Collection
Texto ES: Eusébio Cup | Línea Eusébio
Deadline: 3f
- **Catálogo escolas de futebol 18/19**
Detalhe: atualizar versão antiga
Deadline: 4f
- **AFs Strada**
Detalhe: vamos reforçar a comunicação nas plataformas disponíveis no Strada, à semelhança do que foi feito quando a loja abriu. Comunicação muito assente nas novas camisolas, mencionando também outros serviços (bilhetes jogos, visitas estádio e museu, red pass, kit sócio). Medidas e quantidades dos suportes disponíveis no email em anexo (Benfica Official outlet | Ações época 18/19)
Deadline: 4f / 5f
- **Guia de Tamanhos | Novo site**
Detalhe: com o desenvolvimento do novo site, refazer o guia de tamanhos atual – os ícones estão desatualizados + corrigir tamanho de criança de 172 para 176 (16A)
Deadline: 5f
- **Tênis | Propostas design SLB** (anexo)
Detalhe: fazer propostas de tênis com design Benfica (email em anexo *FW: Proposta Sneakersmania*®)
Deadline: 6#f

Figura 18. Exemplo de planeamento semanal

Depois de executados, é da responsabilidade do chefe de equipa de garantir a coerência gráfica de cada projeto, sendo assim posteriormente enviado para os departamentos corretos.

Os deadlines são flexíveis, dependendo muitas das vezes de fatores externos, como é o caso dos resultados desportivos.

Sendo a minha equipa uma equipa multifuncional, é normal que muitas das vezes seja feito um apoio a outras áreas do design, o que significa executar alguns trabalhos fora do planeamento e da área em questão.

No SL Benfica, é esperado que qualquer trabalho possa ser trabalhado por qualquer designer. É da responsabilidade do chefe de equipa distribuir os trabalhos de forma a que todos os designers estejam familiarizados com os diversos projetos. Isto garante que, em casos excecionais, quando o designer que trabalha normalmente em determinado projeto está ausente, o trabalho não fique parado e possa ser trabalhado por outra pessoa.

Muitos dos projetos não necessitam necessariamente de um briefing, sendo apenas trabalhos mais pontuais.

5.4 Processo de integração na equipa

Num período inicial, foi fundamental conhecer os processos e os métodos de trabalho. O facto de também não ter experiência na área, serviu para que os primeiros tempos fossem de aprendizagem, aprendizagem essa que foi muitíssimo importante para aquilo que foi o desenvolvimento das minhas técnicas ao longo do estágio.

Com naturalidade, os primeiros trabalhos foram para testar algumas das minhas técnicas e serviram para trabalhar em cima das ferramentas de trabalho. Durante as primeiras semanas foi-me dado algum tempo para concluir cada trabalho, como parte da minha integração e de forma a facilitar a minha adaptação ao ritmo rápido que é exigido num trabalho profissional.

Com o tempo e com a adaptação aos novos métodos de trabalho, os trabalhos que foram surgindo foram aumentando de responsabilidade e com maior liberdade criativa, que foi algo muito positivo.

CAPÍTULO 6. PROJETOS REALIZADOS

Para compreender melhor o processo e o trabalho que foi realizado, é necessário fazer um enquadramento em que os trabalhos foram realizados. Sendo eles maioritariamente relacionados com campanhas de merchandising, é necessário fazer um enquadramento rápido em relação a alguns dos conceitos de merchandising, da importância das camisolas Adidas na estratégia da área e da relevância das lojas físicas e online. Este enquadramento é feito através da experiência durante os seis meses de estágio curricular.

6.1 A importância da parceria Adidas

Como já foi referido anteriormente, o merchandising Benfica ocupa um papel fundamental na estratégia da marca Sport Lisboa e Benfica. As suas parcerias ajudam não só ao desenvolvimento e reconhecimento dos produtos mas também garantem a sua qualidade e estética.

Neste capítulo, pode-se considerar que o merchandising Benfica divide-se em duas áreas de negócio: Os produtos Oficiais Benfica e os produtos parceiros da Adidas.

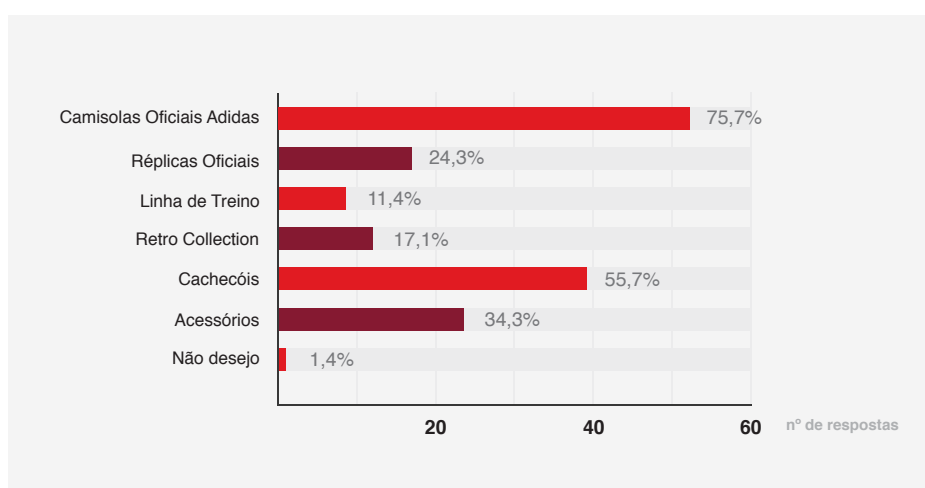


Figura 19. Índice de percentagem de produtos mais desejáveis

Falar do merchandising SL Benfica é falar na sua grande parte das camisolas e produtos Adidas. Cerca de 75,7% dos inqueridos concordou com a afirmação anterior. Os produtos Adidas são peças de merchandising extremamente importantes e funciona como estratégia de marketing para fazer uma ligação mais próxima entre a equipa e os adeptos.

Como resultado do inquérito elaborado na presente tese, o Futebol é a área de negócio que mais interesse revela nos consumidores, e daí a importância destes produtos, pois cria nos adeptos a sensação de proximidade com os atletas em campo.

A Adidas, sendo uma marca mundialmente reconhecida, atrai bastantes clientes.

Estas peças de merchandising permitem que um adepto que esteja longe do clube, tenha um contacto próximo com a equipa e para isso também contribui a loja online que permite que o adepto não tenha que se deslocar ao estádio ou a outra loja para fazer a compra (loja física).

O caso #BenficaWorld explica bem essa importância das camisolas Adidas. O #BenficaWorld é uma hastag usada para a promoção dos adeptos que levam o clube além fronteiras. Basta uma foto com um adereço oficial do Sport Lisboa e Benfica captada nos sítios mais incríveis do mundo.



Figura 21. Exemplo #BenficaWorld



Figura 20. Exemplo #BenficaWorld

Assim se verifica também a importância do merchandising, tornando-se numa estratégia importante na divulgação do clube.

6.3 Lojas Oficiais Benfica

Numa estratégia de negócio, as lojas Benfica são uma peça fulcral para o crescimento da marca.

Dentro desta estratégia, a marca Benfica dispõe de várias lojas que se dividem em dois grupos: Lojas físicas e a loja online.



Figura 22. Exemplo de uma Benfica Official Store

As lojas Benfica estão situadas de forma estratégica em várias zonas do país, com maior expressão na cidade de Lisboa. Na capital, localizam-se 6 lojas nas seguintes zonas:

- Official Store Estádio (Estádio do Sport Lisboa e Benfica);
- Official Store Colombo (Centro Comercial Colombo);
- Official Store Jardim do Regedor (antigo local do museu Benfica);
- Official Store Baixa (Baixa de Lisboa);
- Official Store Aeroporto (cais de embarque do Aeroporto Humberto Delgado);
- Official Outlet Strada (Strada Outlet)

Recentemente foi aberta uma nova loja na zona do Porto no Centro Comercial Mar shopping.

Faz parte também das lojas Benfica pontos de venda situados em vários centros comerciais espalhados pelo país e também em algumas feiras mais movimentadas. (tendo estas carácter “nómada”, não têm portanto locais específicos).

Sabendo-se da potencialidade turística que é a cidade de Lisboa, a grande maioria destas lojas situam-se em locais turísticos, para assim também dar a conhecer os produtos a novos clientes e por isso também estas lojas comunicam muitas das vezes a cativarem estes mesmos turistas que circulam nestas zonas urbanas.

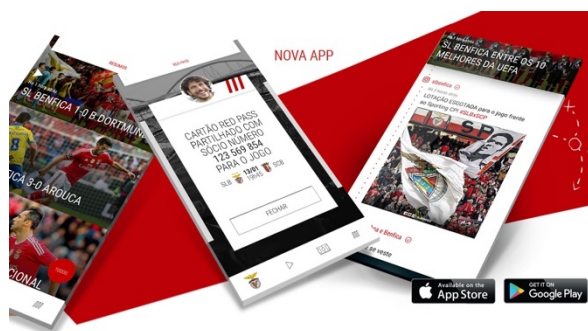


Figura 23. Benfica Official Online Store

O comércio moderno encara cada vez mais o comércio online como um complemento, ou mais um meio para a venda dos seus produtos ao consumidor final. Por isso, é frequente observar-se nas montras das lojas físicas um “autocolante” com o endereço da loja online, que informa o consumidor sobre a possibilidade de encomendar os seus produtos através deste meio digital. Esta informação permite que, posteriormente, o consumidor possa comprar esses mesmos produtos a partir de sua casa, ou no local de trabalho, através do seu desktop, tablet ou smartphone.

Nesta nova era digital, que até por vezes é mais confortável fazer uma compra através da internet em vez de os deslocarmos aos pontos de venda, o SL

Benfica também dispõe de uma loja online inserida no seu site oficial. É cada vez mais uma aposta do clube o desenvolvimento desta loja assim como a sua divulgação, pois permite a qualquer pessoa no mundo fazer uma compra de um produto de merchandising Benfica de uma forma fácil, rápida e cómoda.

As lojas oficiais do Benfica assentam em quatro pilares fundamentais:

- Conceito, ambiente e localizações das lojas;
- Funcionalidade e circulação;
- Oferta de produtos e serviços;
- Experiência do consumidor, interatividade e tecnologia.

Isto permitiu garantir a qualidade em todas as lojas, objetivos a cumprir e uniformização dos espaços.

6.4 Descrição dos projetos

Neste capítulo serão descritos os projetos realizados durante o estágio curricular.

A descrição dos trabalhos vai ser filtrada apenas pelos trabalhos mais relevantes. Os restantes encontram-se nos anexos.

De notar que toda a informação que apoia o estudo de cada projeto, é de estrito uso académico e apenas para este fim.

Durante o período do estágio, foram abordadas e desenvolvidas várias vertentes na área do design, desde campanhas a desenvolvimento de produtos para a marca Benfica.

Como referido num dos capítulos anteriores, o processo de estágio passava pelos seguintes objetivos:

- Acompanhamento de processos de ativação da marca Sport Lisboa e Benfica, ao nível da criação de novos conteúdos digitais;
- Desenvolvimento de campanhas relacionadas ou direcionadas ao merchandising da marca Sport Lisboa e Benfica;

Ao nível das campanhas de merchandising, o design ocupa uma especial importância. É um meio de vincular a mensagem entre a marca e o cliente.

Para cada campanha, é necessário a criação de uma imagem relativa a vários aspetos, aspetos esses que estão relacionados com o tema de cada campanha. Como já foi indicado nas entrevistas realizadas nesta presente tese, o futebol ocupa um espaço muito importante na dinâmica de toda a marca. Por isso, não é surpreendente o facto de a grande maioria das campanhas terem grande influência dos resultados desportivos. O momento é a palavra chave para a criação da imagem de cada campanha. É o momento que define qual o caminho que a imagem gráfica deve de seguir. Como é espectável, a imagem gráfica não pode ser igual quando se verifica um resultado positivo ou um negativo. A comunicação tem de ser obrigatoriamente diferente.

Durante a época 2017-18, e influenciado pelo campeonato ganho na época 2016-17, a comunicação foi uma comunicação de campeão, ou seja, uma comunicação sem grandes “regras”, mais livre e sempre muito focada em imagem com jogadores ou com celebração de adeptos. Em função dos resultados ao longo da época, a forma de comunicar a imagem também passou por uma fase de adaptação, sempre em sintonia com os resultados desportivos.

Através do questionário realizado nesta tese, os dados foram conclusivos em relação à importância dos meios digitais na comunicação do clube. E na área do design temos sempre em consideração este facto. Como já foi referido anteriormente, o momento é a chave da comunicação da marca SL Benfica. Mesmo uma campanha que já está concluída, pode ser alterada em conformidade do momento de um jogador, das vendas, ou até mesmo de assuntos externos, que de alguma forma não sejam benéficos para o clube.

Sabendo da potência comunicacional que são os meios digitais, é necessário ter sempre muito cuidado com o tipo de imagem que é produzida. (exemplo: um jogador que tenha protagonizado uma exibição negativa, não deverá de aparecer na imagem da campanha em vigor, pois poderá originar inúmeras críticas da parte dos adeptos). Devido aos factos assinalados anteriormente, muitas das campanhas são realizadas em momentos muito específicos e sem uma organização previamente feita como por exemplo fim de jogo, uma entrevista a um jogador,

notícias, etc. São estes os momentos em que o público estará mais disponível para receber estímulos de compras.

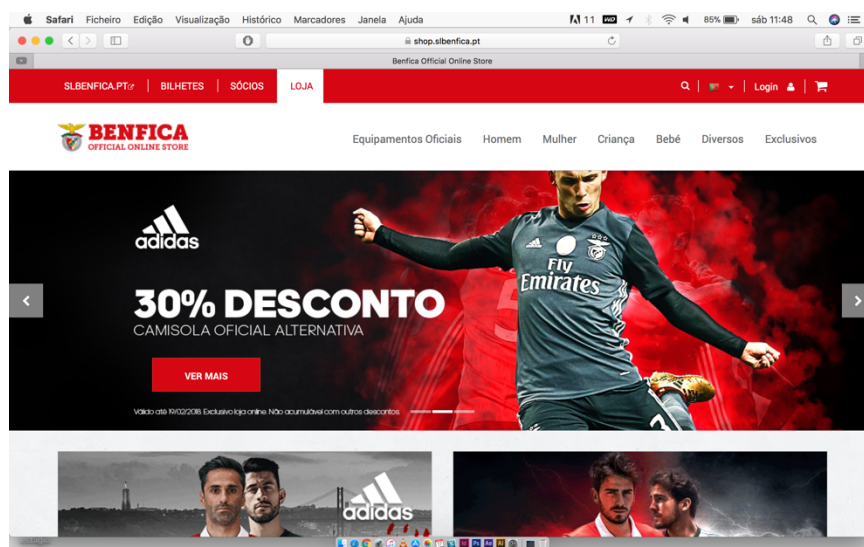


Figura 24. Exemplo de campanha com jogador da equipa principal.

A Figura 24 é um exemplo onde se verifica a inclusão de um jogador numa campanha de merchandising. Sempre que a campanha de merchandising esteja associada a um produto da equipa principal, é importante que o foco da imagem tenha um atleta da equipa principal. Os jogadores são grandes estímulos visuais e ajudam a passar a mensagem de uma forma mais clara e objetiva. A inclusão do jogador é sempre determinada pelas suas prestações. Foi o jogador Álex Grimaldo que entrou na campanha por ser um jogador importante na equipa, com uma boa impressão da parte dos adeptos e pela sua performance desportiva e da equipa. Num resultado desportivo negativo entraria apenas o produto, evitando assim colocar algo afeto à equipa.

O futebol é um dos impulsionadores das campanhas, mas tratando-se de venda de produto, existem variadíssimos momentos e épocas importantes para a criação de campanhas de merchandising. Estes momentos estão muito ligados com épocas comemorativas (casos mais especiais são os do Natal, início/fim de época, estações do ano, dia do pai/mãe, etc) com promoções/descontos (exemplos como Black Friday, Dia de compras na Net, entre outros); stocks de produto disponíveis;

cada um destes aspetos tem influência direta na imagem que é criada para cada uma das campanhas.

Sempre que existe um pedido para a criação da imagem de uma campanha de merchandising, todo o processo passa pelo início da imagem até à publicação da campanha nos meios adequados.

A primeira fase é sempre a do conceito: cada campanha passa por um objetivo e um determinado conceito que origina um determinado comportamento dos consumidores. Conhecendo o conceito, o passo seguinte é fazer uma pesquisa inspiradora sobre a forma de como que é que as outras marcas comunicam ao nível da imagem de determinado conceito. Isto permite compreender o mercado e a concorrência.

O próximo paço passa por criar uma base de imagem para a campanha. Este processo é importante pois facilita a replicação para todos os formatos em que a campanha será inserida, quer formatos digitais bem como de impressão.

Depois de terminada a base de imagem, esta passa por uma aprovação superior. Assim que é aprovada, a imagem é replicada por todas as peças que inicialmente são indicadas e que seguem uma estratégia de vendas.

Nesta fase a campanha é dividida em várias peças que fazem parte de dois grandes grupos: a imagem para ecrã e imagem para impressão.

Existem diferenças significantes mas, resumidamente, as diferenças situam-se ao nível das cores, disposição dos elementos e o peso da imagem.

A imagem de ecrã é dividida em vários grupos e em várias plataformas como: redes sociais, Site Oficial do Sport Lisboa e Benfica, Newsletters e ecrãs para Lojas; a imagem para impressão é utilizada principalmente na comunicação mais tradicional como nas lojas físicas, cartazes, flyers e outros de formatos de impressão fundamentais para a comunicação da marca.

SITE	
DESTAQUES LOJA-Desktop	1366x570
DESTAQUES LOJA-Mobile	360x430
LANDING PAGE-Desktop	1366x300

LANDING PAGE-Mobile	640x480
POP-UP	800x460
BANNER NOTICIAS PC	679x379
KEYMESSAGE-Desktop	1366x430
KEYMESSAGE-Mobile	640x480
BANNER EXPANSIVEL Fechado	1366x120
BANNER EXPANSIVEL Aberto	1366x524
NOTIFICAÇÃO	640x360

NEWSLETTER	
NL JOGO (PRE E POS)	640x155
NL LOJA	600x800
NL LOJA (novo tamanho)	640x330

REDES SOCIAIS	
FACEBOOK *	1200x628
STORY	750x1334

Figura 25. Exemplo de descritivos das peças a serem produzidas por campanha;

A Figura 25 mostra o número de peças a serem produzidas numa campanha e respectivos tamanhos. De notar que nas peças da categoria do site, muitas das peças têm de ser produzidas em três línguas diferentes: Português, Inglês Espanhol. São os três idiomas presentes no site.

Apesar de estar definido, o número de peças dentro de cada campanha pode variar e isso depende de muitas variáveis.

Cada campanha é quase única, com um objetivo muito concreto. São esses objetivos que decidem qual o meio correto onde comunicar.

Ao longo do estágio, notou-se várias alterações em relação à produção das campanhas. Um dos factores que contribui para estas alterações foi a criação de uma nova loja online.



Figura 26. Antiga loja Online

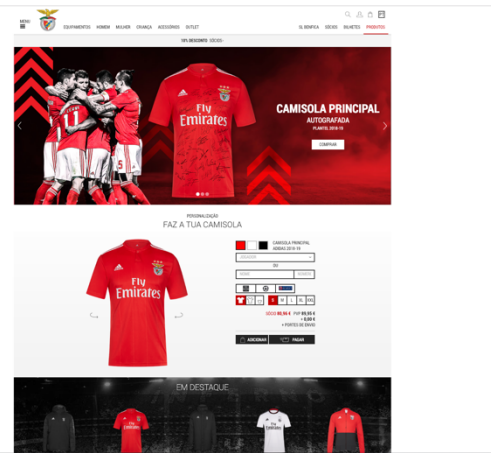


Figura 27. Actual Official Online Store

A atual loja online permite várias funcionalidades novas e novos desafios. As peças produzidas para a nova loja têm sempre uma versão de ecrã normal, seguida uma versão para ecrã mobile. Esta mudança foi uma das mais importantes. Criar imagem especificamente para ecrã mobile permite que a visualização num telemóvel ou tablet torne-se mais prática e funcional, com melhor visibilidade e novas interações.

- **Análise de campanhas**

Ao longo dos seis meses de estágio, foram desenvolvidas variadíssimas campanhas. A título de exemplo, serão analisadas de seguida algumas campanhas que achei mais oportunas. Vão ser analisadas de acordo com a sua imagem e conceito. A campanha em seguida será a base para descrever os passos necessários à criação de uma campanha.

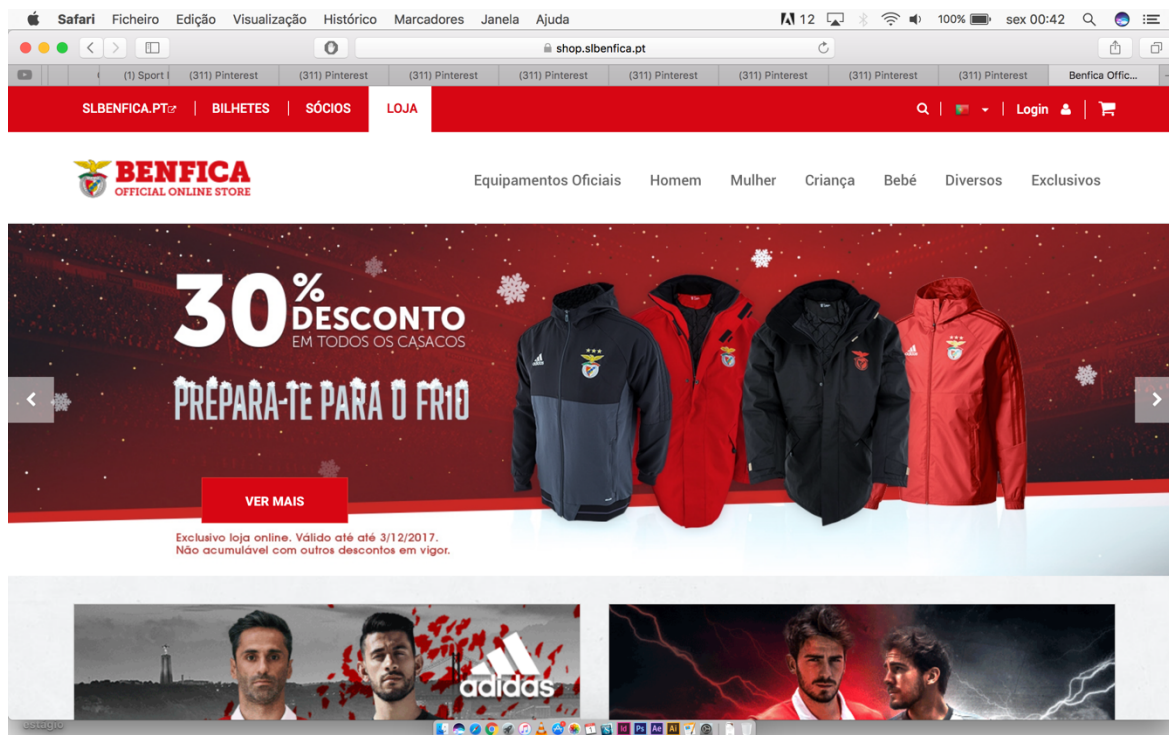


Figura 28. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque de Loja 1600x480px versão Português

A campanha em cima (Figura 28) tinha como objetivo fazer um push nas vendas dos casacos Benfica. Era necessário criar uma imagem que fizesse uma ligação direta com o frio/inverno. Tendo sempre o vermelho presente (cor identificativa do clube), foi necessário puxar pelos tons cinza e azuis para criar um ambiente de frio.

Sempre que a campanha permite, é essencial colocar o máximo de produto possível e diversificado, pois isto permite comunicar vários tipos de produto dentro do segmento.

A imagem segue sempre uma hierarquia de elementos. O primeiro elemento que o consumidor deve de ver é o desconto (30% desconto), seguido dos produtos (neste caso os casacos), e por fim as condições da campanha. A imagem nunca pode sobre pôr-se à mensagem se não essa mesma mensagem não irá chegar ao cliente.

Nesta peça podemos verificar que contém um botão, botão esse que permite os utilizadores de acederem aos produtos em desconto. O botão é umas das partes

fundamentais da imagem numa campanha. É chamado de *call to action* (definição para algo que chama a atenção do consumidor e que permite a ação de algo). É importantíssimo que o botão não se confunda com a imagem, pois a visibilidade do botão permite com que os utilizadores tenham um acesso rápido ao desconto referenciado.

A imagem é sempre feita a pensar no consumidor. Nas peças horizontais, a ordem de leitura é sempre da direita para a esquerda, daí que a informação mais importante se encontre logo à direita. Já nas peças verticais a leitura é feita de cima para baixo, apresentando assim a mesma lógica anterior.

Os elementos gráficos seguem sempre uma grelha gráfica (Figura 29). Grelha essa que é desenhada com espaçamentos iguais pertos dos limites inferiores/superiores e os limites laterais. Isto permite que os elementos gráficos tenham uma margem de segurança, respeitando sempre tamanhos visuais, e que nenhum elemento pareça estranho na imagem.



Figura 29. Exemplo de grelha

A Figura 30 e Figura 31 servem de exemplo para a adaptação de campanhas para os outros dois idiomas disponíveis na loja online.



Figura 30. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque de Loja 1600x480px Versão Espanhol



Figura 31. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque de Loja 1600x480px Versão Inglês



Figura 32. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque da página inicial do site 1366x120px

A Figura 32 mostra-nos uma peça utilizada como destaque na página inicial do site principal. Como já foi referido, cada peça é adapta ao espaço onde é inserida. Devido às suas dimensões reduzidas, esta peça não pode ter a mesma quantidade de produtos como tinham as anteriores, sempre que é necessário fazer este exercício, os elementos que desaparecem da imagem são sempre aqueles de

menos importância na hierarquia (neste caso as condições e os produtos). Mesmo em peças de menores dimensões, o mais importante é sempre a mensagem a passar.



Figura 33. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque da página inicial do site
1366x524px Versão Inglês

A Figura 33 mostra um subproduto da peça anterior (Figura 32). Quando existe um clique na peça da figura 21, ela origina a peça da figura 22. Isto permite visualizar as condições da campanha assim mais alguns produtos referentes aos descontos.

Cada peça é sempre pensada em função da plataforma onde é suposto ser colocada. Por isso, quando passamos para a versão mobile (Figura 34) verificamos algumas alterações em relação à imagem.



Figura 34. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Destaque de Loja 320x400px versão Mobile

Quando adaptamos uma imagem para uma peça em versão mobile, tem de se ter em conta que a imagem deixa de ser horizontal e passa a ser uma comunicação vertical. Os princípios de construção são os mesmo. As mudanças baseiam-se na disposição dos elementos, mantendo sempre a mesma hierarquia. Como se pode verificar, os produtos deixaram de ser 4 e passaram a ser 3. Como o tamanho da peça é menor relativamente ao anterior (de 1600x480px para 320x400px), decidiu-se retirar um produto para que não houvesse uma imagem muito pesada e para que os restantes produtos não perdessem a qualidade.



Figura 35. Campanha 30% Desconto em todos os casacos –
peça Pop-Up 500x500px

A Figura 35 é uma peça utilizada sempre no início de cada pesquisa no site. É chamada de Pop-Up. Esta peça serve para que os utilizadores do site, sem fazerem uma pesquisa concreta, tenham conhecimento que existe uma campanha a decorrer. Tem por isso também um call to action, que permite diretamente aos utilizadores acederem à campanha. Em termos da imagem, a adaptação da imagem é feita segundo as etapas anteriormente referidas em relação às outras peças. De verificar que a mensagem tem sempre destaque sobre os restantes elementos.

As peças em seguida (Figura 36 e Figura 37) são peças que são colocadas de forma estratégica para alcançarem um determinado target. A primeira (Figura 36) é colocada na parte da bilhética e a segunda (Figura 37) é enviada via email como newsletter para os subscritores do site. É importantíssimo que os utilizadores recebam também as campanhas via email, pois é uma plataforma onde as pessoas recebem diariamente várias informações e isto permite que as pessoas não tenham

que aceder ao site para tomarem conhecimento em relação a uma campanha. É importante que a mensagem chegue ao utilizador em vez de se ficar à espera que o utilizador tenha conhecimento da mensagem.



Figura 36. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça de bilhética 600x150px



Figura 37. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Newsletter Loja 600x800px

Em relação à imagem, a Figura 36 respeita a mesma forma de adaptação das restantes. Sendo uma peça que está fora do site, apenas precisa de ser aplicada em português. Já a Figura 37, e sendo também uma peça que se encontra fora do ambiente do site, necessita de uma informação que leve o consumidor a associar a newsletter à loja online do Benfica. Por isso é colocado o logo da Benfica Official Online Store.



Figura 38. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça Story 750x1334px

Como não poderia faltar, qualquer campanha tem de comunicar nas redes sociais. Sendo a peça da Figura 38 uma peça para o story, e tendo o story um tempo limite pré-definido, a informação tem de ser mais impactante.



Figura 39. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça facebook 2x1

A peça da Figura 39, utilizada para o facebook, segue uma adaptação ligeiramente diferente. Sendo uma peça utilizada também para ecrã mobile, a informação tem de ter um destaque muito superior pois os ecrãs de telemóveis são bastantes reduzidos aos dos outros aparelhos.

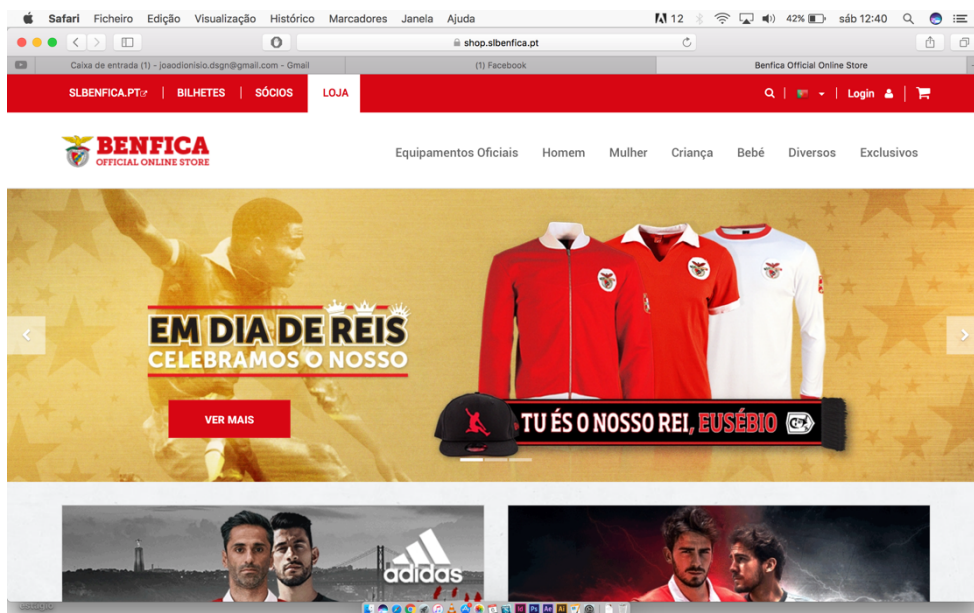


Figura 40. Campanha Dia de Reis

A Figura 40 mostra a campanha linha de merchandising Eusébio. Lançada no dia de Reis (6 de Janeiro), tinha o objetivo de fazer a associação entre o dia dos Reis e o maior símbolo do clube, o Eusébio, considerado por muitos o “Rei Eusébio”.

O principal objetivo da campanha era divulgar os produtos Eusébio.

A imagem dourada representa um aspeto “real” com a associação ao rei assim como as estrelas. A imagem do Eusébio não pida faltar e como elemento em maior destaque estão os produtos em campanha.

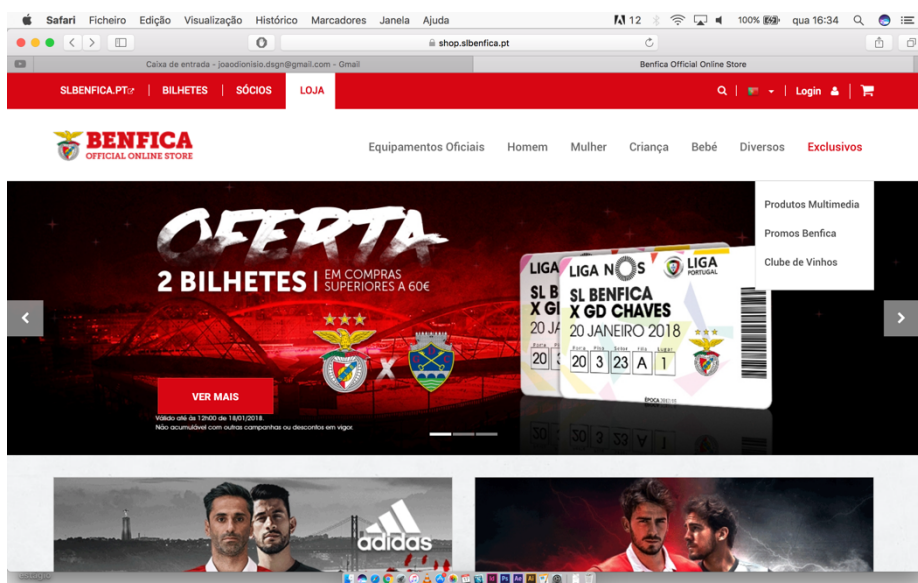


Figura 41. Campanha Oferta 2 bilhetes em compras superiores a 60€

A figura Figura 41 representa uma campanha com o conceito: oferta de 2 bilhetes em compras superiores a 60€. A mensagem principal, e que o cliente deverá de ver em primeiro lugar, é a palavra oferta. Desta forma, chama a atenção ao cliente. É importante que a imagem seja direta e de fácil leitura. Sendo assim, a imagem dos bilhetes permite, de uma forma objetiva, compreender a campanha.



Figura 42. Campanha 30% Desconto em todos os casacos – peça facebook 2x1

A Figura 42 mostra uma campanha de 30% desconto na camisola principal Adidas. Ao contrário da campanha do Álex Grimaldo (também da camisolas Adidas), esta campanha não utiliza jogadores, muito provavelmente por causa dos resultados desportivos. Nunca esquecendo que os elementos devem de ser compostos de uma forma hierárquica, o contraste entre o fundo e os produtos permite destacar não só os produtos mas também o desconto.

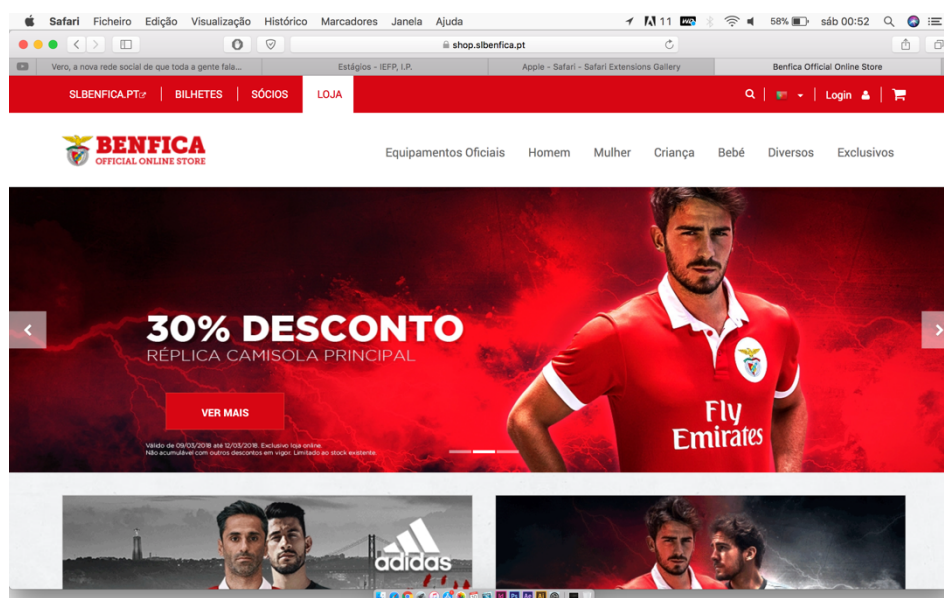


Figura 43. Campanha 30% Desconto na réplica principal

Ao contrário das camisolas Adidas, as campanhas com as réplicas oficiais (Figura 43) não podem ser associadas a jogadores. Por isso é utilizado modelos ou apenas os produtos. Quanto mais impactante for a imagem, mais chamará a

atenção do adepto, logo a mensagem veicula de uma forma mais direta. É importante que nunca se perca a legibilidade, tanto da informação como do produto em campanha.



Figura 44. Campanha camisola autografada - Jonas

A Figura 44 é um exemplo de uma campanha direcionada a um jogador, aproveitando uma boa exibição do jogador. O objetivo desta campanha, para além de divulgar o produto, pretende chamar a atenção através de um jogador, pois por vezes é esta a forma mais assertiva de criar impacto e visibilidade. É importante neste tipo de campanha a imagem do jogador, aproveitando também uma imagem limpa e direta.

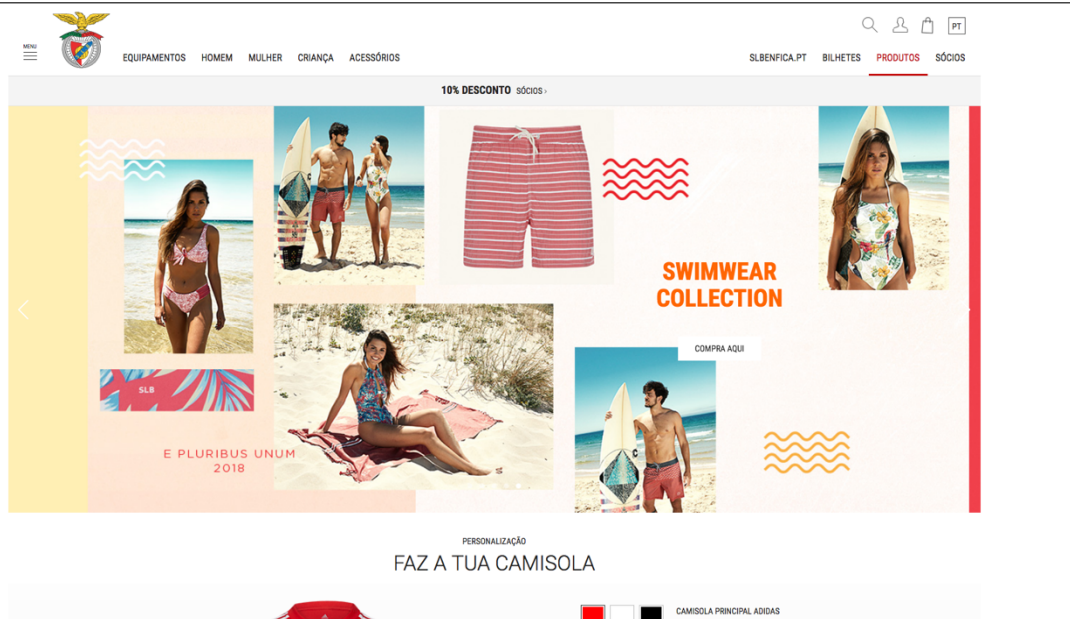


Figura 45. Campanha Swimwear Collection

A Figura 45 é um exemplo de uma campanha na nova loja online. Esta é uma campanha de divulgação de novo produto, neste caso a linha de roupa de verão. A imagem remete logo o consumidor para o ambiente de praia e de Verão, com os tons quentes, tornando a mensagem direta e objetiva. As imagens dão a conhecer ao consumidor uma variedade e produtos relativos à campanha.

- **Análise quantitativa das campanhas**

	Users	Sessions	Pages/Session	Avg. Session Duration	% New Sessions	Bounce Rate	% Users Social
30% em todos os casacos (NOV-DEZ 2017)	6 348	8 600	3,09	00:01:56	41,87%	53,48%	57%
Dia de Reis (DEZ 2017)	1 908	3 708	2,75	00:01:41	24,92%	63,97%	74%
Oferta 2 bilhetes SL Benfica x Chaves (JAN 2018)	2 174	3 013	2,91	00:01:42	41,15%	50,38%	32%
30% Desconto camisola principal ADIDAS (FEV 2018)	3 282	4 251	2,44	00:01:26	48,18%	64,83%	9%
30% Desconto camisola alternativa ADIDAS (FEV 2018)	3 048	4 043	2,04	00:01:06	40,66%	74,92%	47%
30% Desconto replica principal (MAR 2018)	8 193	10 694	2,07	00:01:09	45,15%	73,56%	16%
Camisola Autografada Jonas (ABRIL 2018)	1 656	3 029	3,66	00:02:51	2,61%	45,33%	8%
Lançamento novas Camisolas ADIDAS (MAIO-JUN 2018)	52 433	68 025	2,63	00:01:02	56,03%	56,81%	24%
Lançamento novas Camisolas ADIDAS (MAIO-JUN 2018)	24 656	34 044	2,83	00:01:24	38,08%	58,49%	31%
Swimwear Collection (JUL 2018)	965	1 268	2,44	00:01:21	43,53%	55,13%	100%

Figura 46. Tabela representativa das campanhas em estudo.

A Figura 46 permite verificar vários pontos já referidos na presente tese. As campanhas que apresentam um maior número de interações são justamente as campanhas que promovem as camisolas oficiais, sejam elas Adidas ou Réplicas.

Como já foi referido anteriormente, podemos verificar a importância do lançamento das novas camisolas Adidas. Das campanhas referidas, foi claramente a campanha que obteve melhores resultados. Interessante também verificar que as campanhas que não apresentam um desconto (Dia de Reis, Camisola Autografada e Swimwear Collection) são as que apresentam os piões resultados. Acaba por não ser uma informação espectacular já que, e como é normal acontecer, uma mensagem que comunique desconto é muito mais atrativa do que apenas apresentar produto.

Na tabela verifica-se também a importância cada vez mais das redes sociais. Os dados indicam que na maioria das campanhas, os utilizadores que visitam as campanhas vieram das redes sociais.

- **Cachecóis linha de jogadores**



Figura 47. Exemplo de cachecóis da linha de Jogadores

Sendo o Futebol uma das partes mais importantes de comunicação da marca SL Benfica, todas as épocas são desenhados vários produtos com a imagem dos jogadores, denominados de “linha de jogadores”.

Ocupando uma importância muito relevante dentro do merchandising da marca estão os cachecóis.

Os cachecóis são uma peça de merchandising de extrema importância, pois para os adeptos o cachecol é uma peça imprescindível quando se trata de ir ver um jogo. Isto significa que os cachecóis são fundamentais para a visibilidade do clube, já que são produtos de baixo custo, o que permite aos adeptos a sua aquisição de uma forma fácil. Sempre que um adepto se permite identificar-se com o clube, é o cachecol a peça exibida para esse efeito.

Sendo assim foi desenhada uma linha de jogadores da época 2017-18, com a face dos jogadores, nome, número e respetiva assinatura.

- **Outros trabalhos realizados**

Os projetos onde concentrei a minha análise foram as campanhas de merchandising. Estando a equipa capacitada para realizar vários projetos diferenciados, coube-me também a mim a realização de outros projetos criativos.

Foram realizados trabalhos ao nível das modalidades (criação de agendas para identificarem e calendarizarem os jogos de cada modalidade), foram também criadas peças para o futebol (peças para redes sociais e site oficial, criadas em dia de jogo e durante os jogos da equipa de futebol), criação de peças de merchandising (cachecóis, cadernos, entre outros) apresentações relativas a projetos Benfica.

6.4 Balanço final do estágio

Antes de falar propriamente sobre o balanço em termos profissionais, quero descrever primeiro em termos pessoais.

Apesar da minha curta experiência na área, dificilmente irei igualar a experiência que foi trabalhar naquilo que eu considero ser um sonho desde criança. Antes de ser profissional, sou inevitavelmente um adepto fervoroso que não consegue esconder o sentimento que tem por este clube.

A oportunidade única de poder trabalhar para este clube é algo imaginável e incomparável. Nem tudo correu como era o esperado, mas poder juntar a paixão pessoal à profissional é algo que nunca vou esquecer e que de certo tornou-se numa experiência impressionante para o meu desenvolvimento. Nunca esquecerei do primeiro dia como colaborador nesta casa. O dia em que voltei a ser criança e aos sonhos de infância que sempre foram trabalhar nesta instituição. Desta forma considero-me claro um sortudo por ter passado por esta experiência.

O Balanço final do estágio é muito positivo, tendo havido uma evolução muito positiva ao nível dos conhecimentos práticos e teóricos. Foram dadas todas as ferramentas necessárias a essa evolução, assim como foram disponibilizados esses mesmos conhecimentos.

CONCLUSÃO

Perspetivas Finais e implicações da investigação

Na presente tese procurou-se verificar a importância de uma estratégia digital dentro da comunicação da marca desportiva Sport Lisboa e Benfica.

A investigação feita permitiu concluir que os meios digitais são plataformas muito importantes para a divulgação da mensagem que se pretende passar, como indicaram os inquiridos referindo que na sua grande maioria visualizavam de forma regular conteúdos relacionados com o Benfica neste tipo de plataformas. Pode-se concluir também que o merchandising Benfica é importantíssimo para a comunicação da marca, como afirmaram 55,6% dos inquiridos.

Respondendo a uma das questões de partida que procurava saber de que forma o design pode influenciar no desenvolvimento da marca desportiva SL Benfica, os resultados das pesquisas realizadas, através dos questionário e das entrevistas, mostram que o design ocupa um espaço muito importante na divulgação da mensagem, como afirmou um dos entrevistados, considerando assim o design como uma ferramenta única, capaz de tornar a marca Benfica numa marca distinta e inovadora, além de ser uma das principais ferramentas a permitir fazer uma ligação emocional entre a empresa e o cliente. Outra das questões pretendia saber de que modo o merchandising contribuía para gerar novos clientes/público-alvo no desenvolvimento de uma estratégia digital. Novamente, os resultados mostram, através da análise das pesquisas realizadas, que o merchandising permite o aumento de reconhecimento em relação à marca, ajudando a cimentar o amor à marca, o que contribui para o aumento de interessados no clube e para novos clientes que se tornam divulgadores da marca pelos quatro cantos do mundo. As respostas às perguntas de partida permitem aceitar como verdadeiras as hipóteses levantadas (H1: As campanhas digitais aumentam significativamente o número de interessados na marca Benfica; e H2: O Merchandising é uma ferramenta importante na estratégia digital do Sport Lisboa e Benfica), já que, como foi verificado, o

merchandising tem um papel fundamental na relação com o cliente, sendo uma das ferramentas de uma estratégia digital mais eficaz de criar um elo de ligação emocional entre a marca e o cliente.

Podemos concluir então que de facto, e segundo as pesquisas que foram executadas nesta presente tese, que a marca Benfica é uma marca que joga fora da caixa, impulsionada pela sua visão e pelo trabalho inovador que faz, pela mensagem que comunica e que não deixa indiferente nenhum adepto. É uma marca cada vez mais internacional, é essa também a sua visão e o seu objetivo.

Como nota final, salienta-se o crescente interesse nas áreas em estudo, particularmente nos meios digitais, pretendendo-se com este projeto estimular a apetência pela área do merchandising e fomentar a importância do design como ferramenta impulsionadora de uma dada mensagem.

Limitações e futuras investigações

Como qualquer projeto de investigação, este Relatório de Estágio apresenta algumas limitações.

Sendo que o questionário foi elaborado numa plataforma digital, restringe a amostra a um grupo de indivíduos de uma faixa etária muito específica, não abrangendo assim uma população num todo. Por lado, sendo um dos focos principais da investigação a gestão do clube ao nível das redes sociais, as respostas desta população mais jovem e digital permitiu saber com rigor os índices de atividade do clube nestas plataformas; por outro, ao nível da área do merchandising, esta amostra digital não permitiu ter dados tão conclusivos em relação à área do merchandising.

Apesar da amostra ser significativa e a abordagem da tese ser um pouco generalizada em relação às diversas áreas de trabalho que foram trabalhadas, o foco numa área de trabalho em concreto poderá dar eventualmente resposta para trabalhos futuros.

Os dados recolhidos, principalmente ao nível da identidade do clube, podem ser uma matéria válida e forte de apoio à investigação para trabalhos futuros, que

podem permitir o desenvolvimento de diversos estudos relevantes e que podem contribuir para um estudo aprofundado do clube ou do desporto português.

Avaliação Pessoal

Penso que a avaliação é muito positiva, tanto ao nível pessoal como profissional. Esta experiência de 6 meses num departamento criativo foi bastante útil para entender quais os métodos e processos utilizado, assim como para entender quais os tipos de trabalhos de design que são elaborados, desde o início de uma ideia até à sua concretização. É um processo de trabalho de cooperação entre os diversos membros de cada departamento e equipa. Tendo iniciado o estágio sem noções do que é o ambiente real de trabalho e de como funciona o trabalho de equipa dentro de uma equipa criativa, adquiri diversas competências que sem dúvida irão ser essenciais durante o restante percurso profissional futuro. Apesar de ter melhorado as minhas competências técnicas, nomeadamente, no trabalho com os diversos softwares da Adobe, ter adquirido maior à-vontade no desenvolvimento de trabalhos de teor criativo e ter aprendido a trabalhar dentro de uma equipa dinâmica, também considero ter ganho competências pessoais. O estágio permitiu-me tornar uma pessoa mais confiante nas minhas capacidades, mais autónoma e com maior rigor e método. Foi fundamental para o meu desenvolvimento, o ambiente de formação e entreaajuda dentro do departamento que permitiu-me aprender sem constrangimentos e sempre com grande empenho e dedicação.

Avaliação do Tutor de Estágio

“O João coloca empenho e dedicação em cada projeto que lhe é passado, querendo sempre inovar e trabalhar no geral as campanhas de forma criativa e diferente.

É uma pessoa extremamente positiva na equipa e integra-se facilmente num grupo de trabalho, procurando feedback contínuo para melhoria, interpretando-o de

forma construtiva para constante evolução. Ao longo do estágio no Sport Lisboa e Benfica, demonstrou uma clara evolução a nível técnico, com interesse em aprender e aperfeiçoar os seus conhecimentos, nomeadamente em programas como o Photoshop, o Illustrator e o InDesign.

Acresce que durante o estágio, o João teve sempre interesse em compreender o funcionamento das diferentes etapas de trabalho, procurando saber se as suas peças foram incluídas na comunicação e em que ferramentas, assim como o impacto que tiveram. Isto demonstra um cuidado no seu trabalho diário e preocupação em obter feedback e pontos de melhoria.”

Gonçalo Abrantes Serrão

Designer Gráfico Sénior e Coordenador de Equipa

(versão original nos anexos (anexo 19))

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Awards, G. S. (2015). *Wall of Fame – Best Academy of the Year*. Obtido em Janeiro de 2018, de Globe Soccer Awards:
<https://www.globesoccer.com/awards/walloffame/#filter=.category-winners2015>

Beltrán, C. (2014). *Modelo conceptual para determinar el impacto del Merchandising Visual em la toma de decisiones de compra em el punto de venda*. Obtido em Abril de 2018, de
<http://search.proquest.com/docview/1551720131?accontid=34461>

Blessa, R. (2008). *Merchandising no Ponto-De-Venda*. Editora Atlas.

Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). *Marketing Letters - Some antecedents and outcomes of brand love*. Springer Science.

CDI. (2018). *Associativismo_6*. Sport Lisboa e Benfica, Centro de Documentação e Informação, Lisboa.

CDI. (2018). *Caixa Futebol Campus*. Spor Lisboa e Benfica, Centro de Documentação e Informação, Lisboa.

CDI. (2018). *Estádio 15 Anos*. Sport Lisboa e Benfica, Centro de Documentação e Informação.

CDI. (2018). *Fundação e Identidade_1*. Sport Lisboa e Benfica, Centro de Documentação e Informação, Lisboa.

CDI. (2018). *Modalidades_3*. Sport Lisboa e Benfica, Centro de Documentação e Informação, Lisboa.

CHURCHILL, G. A. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Conrado, A. (2011). *Os 8Ps do Marketing Digital*. São Paulo, Brasil: Novatec Editora.

Desporto, S. (2015). *Benfica continua a ser o clube com mais sócios no mundo*. Obtido em Dezembro de 2018, de Sapo Desporto:

<https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/benfica-continua-a-ser-o-clube-com-mais-socios-do-mundo>

Expresso. (2009). *Benfica só tem 2,2 milhões de adeptos em Portugal*. Obtido em Dezembro de 2018, de https://expresso.pt/desporto/benfica-so-tem-22-milhoes-de-adeptos-em-portugal=f497658?fbclid=IwAR1NRU34Xg3QJblpPaibh_AhtpD__OyYnb3IO4-lQtdPYy3txSIVbaCUtM#

Frascara, J. (2004). *Communication Design, Principles, Methods and Practice*. New York: Allworth Press.

Fujisawa, D. S. (2000). *Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento terapêutico de crianças. Dissertação*. Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*. Simon & Schuster.

Hembree, R. (2008). *The Complete Graphic Designer*. Massachusetts: Rockport Publishers.

Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada (4ª Edição)*. São Paulo: Bookman.

Miller, G., Galanter, E., & Pribram, K. (1960). *Plans and the Structure of Behavior*. Nova Iorque: Holt, Rinehart & Winston.

Ontiveros, D. (2013). *Retail marketing: El punto de venda, un medio poderoso*. Buenos Aires: Cuadernos del Centro de Estudios em Diseño y Comunicación.

Peçanha, V. (2018). *O que é o Marketing Digital*. Obtido em Dezembro de 2018: <https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>

Perdigão, C., & Pires, F. (2004). 100 Anos de Lenda, Sport Lisboa e Benfica. *Diário de Notícias*.

Record, G. W. (2006). *Most widely supported football club*. Obtido em Dezembro de 2018, de Guinness World Record:

<http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/most-widely-supported-football-club>

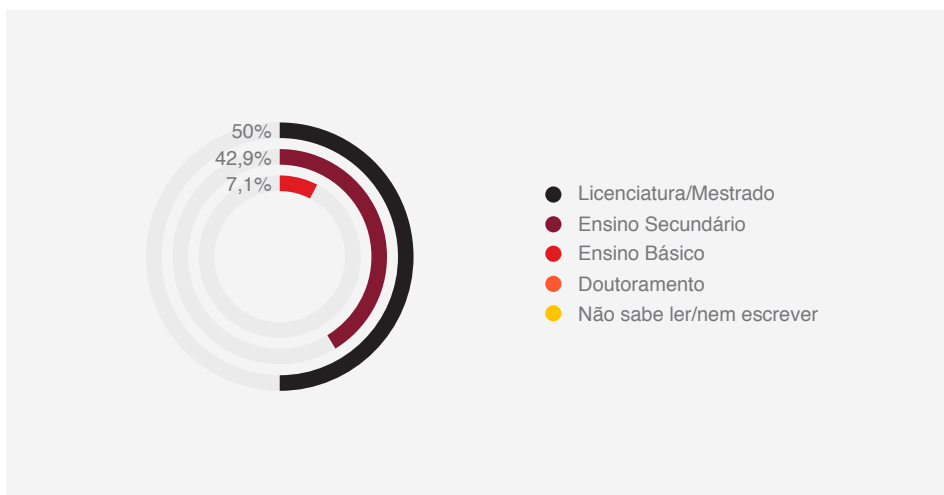
- Silva, R. G. (2016). *Sou do Benfica e isso me envaidece*. Lisboa: Alêtheia Editores.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor .
- Sport Lisboa e Benfica. (2017). *Histórias dos Estádios*. Obtido em Março de 2018, de Sport Lisboa e Benfica: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/estadios-anteriores/historia-dos-estadios>
- Sport Lisboa e Benfica. (2018). *Como nasceu o nosso clube*. Obtido em Março de 2018, de Sport Lisboa e Benfica: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/fundacao>
- Swaminathan, A., & Meffert, J. (2017). *Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company*. Wiley.
- Vilas Boas, A. (2011). *Ser Designer (1st ed.)*. Lisboa: AVB.
- Wertime, K., & Fenwick, I. (2008). *DigiMarketing: The Essential Guide to New Media and Digital Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.

ANEXOS

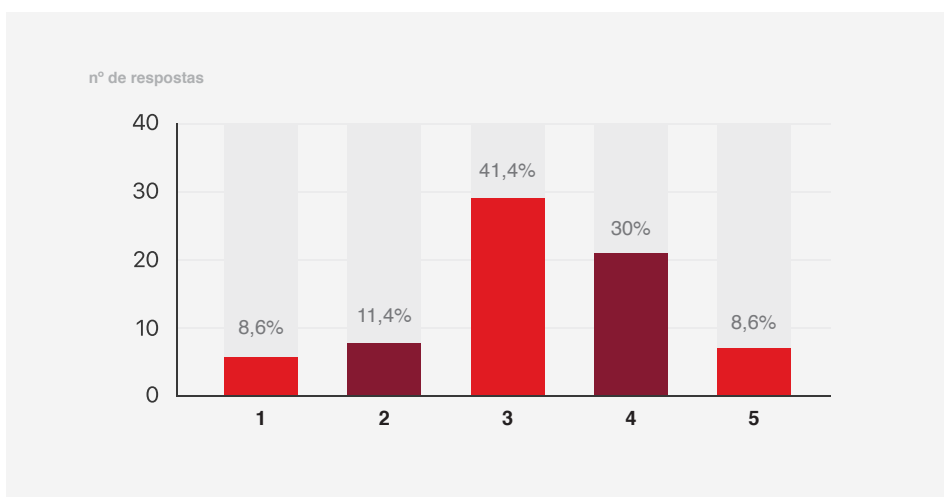
ANEXOS A – INQUÉRITO

Categorias	Questões
1. Caracterização dos inquiridos	1.1 Género 1.2 Idade 1.3 Habilitações Literárias
2. Benfica – Um Clube Digital	2.1 Com que frequência costuma visualizar conteúdo digital relacionado com o Benfica? 2.2 Quais as plataformas oficiais digitais onde costuma visualizar conteúdos Benfica? 2.3 Que conteúdo digital costuma visualizar relacionado com o Benfica? 2.4 Na sua opinião, acha que as promoções digitais do SL Benfica são cativantes?
3. A marca Benfica - Merchandising	3.1 Considera o merchandising uma ferramenta importante de divulgação da marca Sport Lisboa e Benfica? 3.2 Para si, que tipo de artigos de merchandising mais deseja? 3.3 Na sua opinião, acha que os produtos de merchandising SL Benfica são atrativos? 3.4 Comprou algum produto de merchandising Benfica na última época desportiva (2017-18)? 3.5 Acha os preços dos produtos de merchandising SL Benfica acessíveis? 3.6 Quais os motivos que o levaram a comprar um produto de merchandising Benfica?
4. Conclusão do Inquérito	Se achar necessário, deixe aqui um comentário de apoio para o questionário.

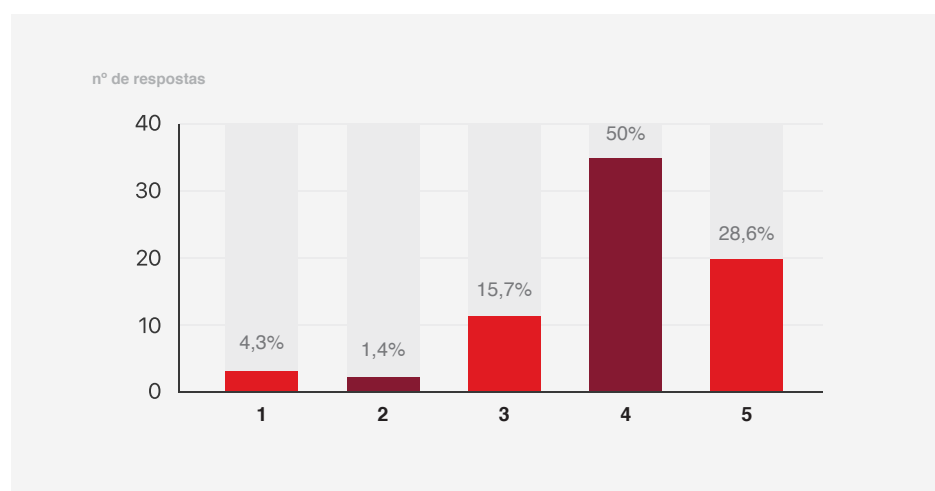
Anexo 1. Estrutura do questionário



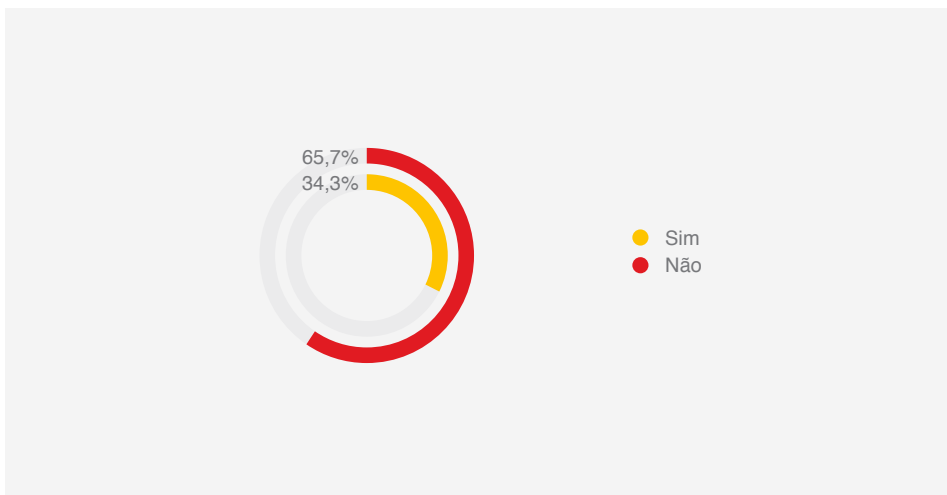
Anexo 2. Índice de Habilitações Literárias



Anexo 3. Percentagem da opinião sobre se as promoções digitais do SL Benfica seriam cativantes



Anexo 4. Índice sobre a atratividade dos produtos de merchandising Benfica



Anexo 5. Índice de compras na última época despótica (2017-18)

ANEXOS B – ENTREVISTAS

Categorias	Questões
5. A Comunicação	<p>5.1 Quais os principais objetivos da comunicação da marca Benfica?</p> <p>5.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?</p> <p>5.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?</p> <p>5.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?</p> <p>5.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?</p>
6. O Futebol	<p>6.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?</p> <p>6.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?</p>
7. O Design Gráfico	<p>7.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?</p>
8. Os meios digitais	<p>8.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?</p> <p>8.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?</p>
9. O merchandising Benfica	<p>9.1 Qual a relevância do negócio em faturação?</p> <p>9.2 Qual a importância do merchandising na estratégia da marca Benfica?</p> <p>9.3 Quais as principais diferenças estratégicas entre as lojas Físicas e a loja online?</p>
10. Caracterização Pessoal	<p>10.1 Nome</p> <p>10.2 Idade</p> <p>10.3 Habilitações Literárias</p> <p>10.4 Cargo profissional desempenhado na empresa</p> <p>10.5 Departamento onde exerce funções:</p>

Anexo 6. Guião de Entrevistas

ENTREVISTA 1

1. A Comunicação

1.1 Quais os principais objetivos da comunicação da Marca Benfica?

Marketizar as áreas de negócio, ou seja, colocá-las no mercado.

1.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?

Planeamento antecipado e resposta às necessidades conjunturais.

1.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?

Above the line – meios mais massivos, comunicação mais abrangente, sem saber necessariamente quem estamos a impactar

Below the line – meios mais individualizados, comunicação mais direcionada, muitas vezes sabe-se quem é o target impactado

1.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?

Depende da área de negócio e do segmento. Se estivermos a falar de merchandising, no segmento turismo podem ser os próprios clubes portugueses. Se estivermos no universo populacional nacional o conceito puro de concorrência é menos óbvio (isto se continuarmos a falar exclusivamente do negócio merchandising), mas se por concorrência quisermos entender “referência” então podemos assumir que há diversos clubes europeus por quem o Benfica se guia para garantir que segue as melhores práticas, não só no produto mas na forma de o marketizar (ex Bayern Munique, Real Madrid, Man United, Juventus, Barcelona, Man City, PSG, etc.)

1.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?

Pode indicar-nos o caminho a seguir, o caminho a não seguir, ou dar-nos ideias para replicar, diversificando sem imitar, seguindo sem copiar.

2. O Futebol

2.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?

Para as áreas de negócio, a conjuntura é ditada em grande escala pelos resultados alcançados pelo futebol. Num dia bom a comunicação que se faça é mais eficaz no sentido em que tem mais impacto nas pessoas, as pessoas respondem mais ao que se faz, estão mais ligadas, mais disponíveis. Por outro lado, num dia mau os efeitos são inversos.

2.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?

Tudo tem a ver com dimensão do mercado. O futebol e tudo o que lhe está ligado atrai 90 e muitos porcentos dos interessados no Benfica, e por isso é natural que canalize mais recursos e lhe seja atribuída mais atenção.

3. O Design Gráfico

3.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?

Numa era em que a comunicação é sobretudo visual, é o que permite que toda a comunicação aconteça. Pequenos detalhes de design podem ter grande impacto na forma como a comunicação impacta eficazmente as pessoas a quem se destina.

4. Os meios Digitais

4.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

As formas de comunicar na era atual são maioritariamente digitais, ou a migrar para essa lógica. As redes sociais, além de cumprirem com esse pressuposto, são uma plataforma de encontro e comunicação de muitas pessoas. A lógica é estar nessa plataforma para que nos possamos ligar com essas pessoas, seja de forma mais inspiradora, emocional ou comercial.

4.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

Conjuntamente, em função do momento que o clube atravessa.
Em função do planeamento das áreas de negócio.
Em função de momentos-chave em que os seguidores possam estar mais ligados com a marca.

5. O Merchandising Benfica

5.1 Qual a relevância do negócio em faturação?

~10% do total das áreas de negócio, ~6% do total anual do clube (incluindo compra e venda de jogadores em valor médio anual)

5.2 Qual a importância do merchandising na estratégia da marca Benfica?

Permite crescer receitas e margem obtida. Permite inovar e manter o clube na linha da frente. Permite introdução de novas tecnologias que posicionem o clube e a marca na linha da frente no que toca a interação com pessoas. Permite comunicar de forma disruptiva, original e com impacto social recorrendo a jogadores e/ou figuras públicas.

5.3 Quais as principais diferenças estratégicas entre as lojas Físicas e a loja online?

Dinâmica de campanhas, necessidade de dar resposta a datas com significado, no meio online tudo acontece mais depressa e existem ferramentas mais eficazes para controlo de resultados e orientação da estratégia. Por outro lado, existem algumas barreiras/limitações (tempos de entrega e incerteza associada às mesmas, escolha errada de tamanhos, dificuldade nas trocas) ainda não superadas que fazem com que o retalho físico subsista com uma preponderância significativa. É preciso endereçar as necessidades próprias que cada tipo de loja tem.

6. Caracterização pessoal

6.1 Nome: Francisco Barreto

6.2 Idade: 32

6.3 Habilitações Literárias: Licenciatura e Mestrado em Economia

6.4 Cargo profissional desempenhado na empresa: Gestor de Marca - Merchandising

6.5 Departamento onde exerce funções: DCM

ENTREVISTA 2

1. A Comunicação

1.1 Quais os principais objetivos da comunicação da Marca Benfica?

O Sport Lisboa e Benfica assume uma posição de crescimento e inovação e de conquista face aos sócios e adeptos, tendo como objectivo de comunicação aspetos sempre presentes tais como divulgar e promover os seus serviços, melhorar a imagem institucional, aumentar a sua visibilidade e credibilidade, promover e divulgar todas as atividades para os sócios e adeptos entre outros.

A comunicação pode variar de ano para ano sendo ela planeada e estruturada sempre com antecedência, passa por um plano de estratégia e consequentemente a sua implementação com as bases e condições para tal.

Para este ano os principais objetivos de comunicação passam por aumentar o número de sócios e adeptos, acréscimo de vendas de Redpass e Bilhetes para jogos, afirmação do projeto digital tais como site e forte presença nas redes sociais, introdução do projeto Red Power, aumento de vendas nas lojas físicas e loja online.

1.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?

O design é uma ferramenta imprescindível para qualquer empresa, dentro da área do design existem várias variantes, uma das mais utilizadas passa pelo design de comunicação através do qual tem o objetivo de informar/divulgar, construir mensagens diretas e indiretas com o público alvo, sendo por vezes o primeiro ponto de contacto com o sócio ou adepto.

O design é responsável pelos meios visuais que fazem a associação entre empresa e público.

Temos cada vez mais como desafio conhecer e perceber o nosso público alvo, podendo assim associar as novas tendências criativas com os valores da nossa marca. Temos como encargo contribuir para uma gestão de uma marca distinta, inovadora e em constante crescimento.

1.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?

Público alvo, empresas nacionais e internacionais, *stakeholders* e investidores.

1.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?

Como marca Benfica podemos encontrar concorrência direta a nível nacional como o Porto e o Sporting, e também a nível Europeu equipas como o Real Madrid, o Fc Bayern, o Barcelona, o Man United, a Juventus, o Ac Milan, o Liverpool, o Arsenal, o Ajax, o Celtic, o Galatasaray, o Lyon, entre outros.

1.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?

Influencia de forma positiva pois podemos utilizar processos de Benchmarking do qual são feitas análises e pesquisas que permite comparar e procurar um desempenho superior.

2. O Futebol

2.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?

Os resultados têm consequências diretas nas vendas, logo têm influência na forma com é feita a comunicação. Por exemplo se os resultados não forem os pretendidos será necessário ter uma abordagem mais clara e conseqüentemente uma campanha com valores muito mais apelativos.

2.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?

Sendo o futebol a principal atracão do público em geral a estratégia de comunicação e de prioridades passa por essa ordem: o futebol e as outras modalidades.

3. O Design Gráfico

3.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?

O Design Gráfico é essencial para a estratégia da marca Benfica, está presente em todas as áreas da empresa e na comunicação com o mercado. É responsável por planeamento, criação, desenvolvimentos de produtos, de serviços e apresenta inúmeras soluções criativas e inovadoras atendendo assim as necessidades dos clientes, sócios e adeptos.

As empresas no geral são cada vez mais obrigadas a investir na área do design, sendo a imagem e a comunicação de certa forma decisivas na distinção nos dias de hoje. Um design rico e criativo desperta interesse e desejo da parte do público enquanto que um design fraco gera desinteresse. O Design é um factor determinante no sucesso ou fracasso das vendas.

4. Os meios Digitais

4.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

Cada vez mais importante como ferramenta de comunicação dos clubes, as redes sociais permitem uma interação direta com os seus adeptos. Nos dias que correm torna-se impossível não mencionar as redes sociais e todas as grandes possibilidades/oportunidades que estes meios oferecem não só aos consumidores como também as impressas.

É através do Marketing Digital que o Benfica consegue tirar proveito e filtrar toda a informação de um público alvo ou de um futuro consumidor. As redes sociais não só oferecem oportunidades para o negócio como também é uma grande ferramenta de comunicação e uma poderosa forma de cativar novos sócios /adeptos.

4.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

Tentando sempre partilhar “live” todos os acontecimentos do clube e comunicando as campanhas e informações relevantes.

5. O Merchandising Benfica

5.1 Qual a relevância do negócio em faturação?

Dentro do Universo Benfica, o merchandising é um negócio em constante progresso do qual nos últimos anos têm vindo a ganhar força a nível de receitas.

5.2 Qual a importância do merchandising na estratégia da marca Benfica?

O Merchandising não só traz lucro ao Benfica como também permite ao consumidor/adepto “vestir” a marca com orgulho e divulgar a marcar ao mesmo tempo.

5.3 Quais as principais diferenças estratégicas entre as lojas Físicas e a loja online?

A loja online chega a todos os adeptos nacionais e internacionais enquanto as lojas físicas proporcionam uma experiência de compra diferente e familiar. Com a abertura de novas lojas estratégicas em 2018 incluindo outlet, o Benfica procura reforçar o posicionamento da marca e chegar a todos adeptos e simpatizantes.

6. Caracterização pessoal

6.1 Nome: Gonçalo Abrantes Serrão

6.2 Idade: 34

6.3 Habilitações Literárias: Mestrado

6.4 Cargo profissional desempenhado na empresa: Designer Gráfico Sénior e Coordenador de Equipa

6.5 Departamento onde exerce funções: Direção Comercial e Marketing

ENTREVISTA 3

1. A Comunicação

1.1 Quais os principais objetivos da comunicação da Marca Benfica?

Chegar aos adeptos e Sócios do SL Benfica de forma a criar relação e proximidade com os mesmos.

1.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?

Estratégia de comunicação por negócio, segmentada por características e perfil do consumidor. Por exemplo se for sócio com RED PASS não comunico bilhética. Se for adepto que tem interação com o Benfica em loja ou site, fazemos push para inscrição de sócio.

1.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?

Adeptos, Adeptos no estrangeiro, sócio, sócio com RED PASS, Sócios no Estrangeiro.

1.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?

Ao nível de comunicação pode ser todo o ruído à volta do Benfica, dentro e extra futebol. Depois cada área de negócio, tem a sua própria concorrência, por exemplo a nível de negócio de bilhética a concorrência são as atividades de lazer e recreativas (ex: cinema).

1.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?

Quanto maior a concorrência maior a pressão e investimento nos meios de comunicação interiores e exteriores (se se justificar)

2. O Futebol

2.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?

A comunicação tem de respeitar o mood dos adeptos, além do resultado, temos de ter em consideração como foi o jogo e o oponente. Ganhar 1-0 em casa a um clube de metade inferior da tabela é constrangedor a nível de comunicação. Com isto, se o mood for negativo, temos de respeitar isso e inclusivamente a melhor comunicação é estar em silêncio. Por sua vez se temos um bom resultado temos de aproveitar essa onda, para mostrar conteúdos e alavancar o negócio. Por exemplo, se ganhamos 3-0, podemos fazer 30% de desconto num produto específico de merchandising.

2.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?

Optou por não responder

3. O Design Gráfico

3.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?

O design gráfico é importante na medida que define a uniformização de ambientes Benfica. Por exemplo, para o mote da época: Reconquista, temos as setas viradas para cima. A linha gráfica, fala por si, sobre o nosso posicionamento junto dos adeptos.

4. Os meios Digitais

4.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

Uma vez que temos uma grande massa adepta espalhada por todos os continentes e acontecimentos relevantes semanais ou duas vezes por semana (jogos de futebol) as redes sociais apresentam-se como o meio de comunicação preferencial por ter o poder de passar as mensagens instantâneas e à escala planetária. Outro aspeto relevante é o facto de as redes sociais serem um canal bidirecional e podemos obter o feedback dos sócios e adeptos do clube, podendo assim ajustar e adaptar a estratégia e o tom de voz da marca.

4.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

A estratégia digital é o canal estratégico no engagement com a nossa audiência. Apresentação de conteúdo exclusivo, campanhas promocionais, captação de registos, faz com que as redes sociais sejam o a alavanca relacional entre o Clube e os Sócios e adeptos.

5. Caracterização pessoal

5.1 Nome: João Duarte

5.2 Idade: 30

5.3 Habilitações Literárias: Mestrado

5.4 Cargo profissional desempenhado na empresa: Gestor de Marca

5.5 Departamento onde exerce funções: Departamento Comercial & Marketing - Marca

ENTREVISTA 4

Optou por não responder às anteriores perguntas;

1. Os meios Digitais

1.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

Sociais são importantes para a marca na divulgação/notoriedade da mesma, e meio de angariação para os meios internos.

1.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

Um dos objetivos do clube é estar em contacto com o maior número de adeptos/sócios do clube a nível mundial. Assim sendo a maneira mais natural e mais eficiente de conseguir alcançar os adeptos e os sócios é via os canais digitais do clube. As redes sociais representam assim um canal de interesse uma vez que grande parte dos adeptos e sócios do clube, estão registados numa ou várias destas plataformas, com uma forte atividade diária. Assim sendo o Benfica, via os seus perfis nas diferentes redes sociais, disponibiliza um vasto leque de conteúdos diferenciados nas diferentes redes, tendo como base as audiências mais comuns de cada rede. Apenas alguns conteúdos são divulgados nas redes, nem todos os conteúdos produzidos pelo Benfica fazem sentido ir às redes, para se aceder ao conteúdo, o clube “obriga” o adepto/socio a consultar o mesmo diretamente no site. Isto permite aumentar o tráfego do site e trazer o fã para o universo Benfica, favorecendo as plataformas do clube e não as externas.

Optou por não responder às seguintes perguntas;

2. Caracterização pessoal

2.1 Nome: Jorge Welsh

ENTREVISTA 5

1. A Comunicação

1.1 Quais os principais objetivos da comunicação da Marca Benfica?

Chegar a todos os benfiquistas seja por que canal for. Expandir e dinamizar a marca Benfica em todo o mundo. Garantir que todo e qualquer sócio e adepto possa usufruir de uma via de comunicação que se quer para os dois lados. Benfica->Adepto mas também Adepto->Benfica.

1.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?

A estratégia de comunicação é variável e dependente da conjuntura presente do clube. Não posso dar mais pormenores sobre a mesma.

1.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?

Os segmentos são definidos essencialmente conforme a plataforma usada, uma vez que cada plataforma tem, por norma, um target específico. É também usada uma segmentação comercial para a comunicação puramente comercial & marketing.

1.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?

Todos os clubes/media outlets (jornais desportivos e sites de desporto) e canais de TV são concorrentes diretos do Benfica.

1.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?

Afeta de forma muito direta. A comunicação nos diferentes meios é feita conforme necessidade ditada pela concorrência e de forma a afetar diretamente os ditos concorrentes.

2. O Futebol

2.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?

Pode haver diferença ou pode não haver. Dependendo do jogo em questão, é feito um trabalho de triagem do material que existe para sair (ou não) e em caso de resultado negativo inesperado é acionado um “damage control” que visa minimizar os efeitos nefastos no publico.

2.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?

O Futebol é o principal negócio do Grupo Benfica. Tem prioridade sobre todas as outras modalidades e é o maior gerador de valor acrescentado. Como tal toda a estratégia do Grupo Benfica gira necessariamente à volta do Futebol Profissional.

3. O Design Gráfico

3.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?

Tem uma importância central. Como em todo e qualquer negócio, sobretudo no digital, um visual atual, atrativo e dinâmico atrai mais clientes e mantém os que já são clientes engajados com a Marca.

4. Os meios Digitais

4.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

As redes sociais têm uma importância decisiva na comunicação e no desenvolvimento da Marca uma vez que há uns anos para cá são o principal canal de comunicação com os clientes. São a principal fonte de tráfego na Loja Online e do Site Oficial e são uma via de comunicação preferencial por parte dos adeptos.

4.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

Existe uma equipa exclusivamente dedicada às redes sociais numa vertente de gestão e todo o clube pensa nas redes sociais como a principal forma de fazer chegar uma mensagem aos adeptos, seja ela formal, comercial ou numa vertente de entertainment. Todas as reuniões estratégicas têm necessariamente as redes sociais em conta.

5. O Merchandising Benfica

5.1 Qual a relevância do negócio em faturação?

É uma das principais fontes de revenue do Grupo Benfica.

5.2 Qual a importância do merchandising na estratégia da marca Benfica?

O merchandising ajuda a cimentar o amor ao clube, e consequentemente à Marca Benfica, logo tem uma importância central.

5.3 Quais as principais diferenças estratégicas entre as lojas Físicas e a loja online?

A principal diferença é que existem muito mais campanhas online e caminhamos no sentido em que tudo será online, até mesmo a bilhética.

6. Caracterização pessoal

6.1 Nome: Tiago Ferreira

6.2 Idade: 32

6.3 Habilitações Literárias: Eng. Electrotécnico e de Computadores

6.4 Cargo profissional desempenhado na empresa: Digital Media Manager

6.5 Departamento onde exerce funções: DCM

ENTREVISTA 6

1. A Comunicação

1.1 Quais os principais objetivos da comunicação da Marca Benfica?

A Marca Benfica tem vários objetivos de comunicação, que variam consoante cada área de negócio: Merchandising, Bilhética, Sócios, Estádio e Museu, Corporate. Os principais objetivos serão aumentar a notoriedade e reconhecimento da Marca Benfica, ao mesmo tempo que consiga aumentar as vendas, conquistar novos clientes e fidelizar os seus clientes, ou seja os seus Sócios e Adeptos.

1.2 Qual a Estratégia de Comunicação na sua área de trabalho?

As mensagens e os meios utilizado, variam consoante a área de negócio e o tipo de produto/serviço que queremos divulgar. Também variam consoante os objetivos de marketing e orçamentos disponíveis. No Merchandising por exemplo, temos uma estratégia baseada quase exclusivamente nos meios digitais, com o qual podemos comunicar para um maior público-alvo, com

uns custos mais baixos. Ao mesmo tempo, essa comunicação permite-nos promover quase exclusivamente os nossos produtos com os nossos clientes preferenciais.

1.3 Como define os diferentes segmentos com quem comunicam?

Há vários segmentos consoante cada área de negócio: no merchandising divide-se em sócios, adeptos e simpatizantes do Clube. Na bilhética, existem mais tipos de segmentos, uns baseados na localização tendo em conta o tipo de produto (ex: Red Pass para residentes próximos do estádio, enquanto para a Bilhética é comunicada para um público-alvo maior). Também temos segmentos relacionados com o fator demográfico, já que temos diferenciação do produto oferecido a Mulheres, Crianças, Seniores e Famílias. Outro segmento é o da área de corporate/business para as parcerias, sponsorship e venda de produtos premium (camarotes, lugares executivos).

1.4 Qual a concorrência da Marca Benfica?

Sendo o Benfica uma “Love Brand”, a concorrência acaba por ser diferente das restantes marcas, na medida em que os clientes têm uma relação de amor/ódio com a mesma. Mesmo assim, existem concorrentes da Marca em cada área de negócio, por exemplo: o Museu/Estádio tem como concorrentes os restantes museus da área de Lisboa. O Merchandising tem como concorrência a restante distribuição externa dos nossos produtos, mas também dos produtos de contrafação (o mesmo para a bilhética).

1.5 De que forma a concorrência identificada em cima influencia a estratégia de comunicação na sua área?

Tendo em conta essa concorrência, temos de adaptar a nossa estratégia de comunicação a cada produto/serviço, focando nas vantagens de comprar nos canais oficiais do Clube, nas vantagens exclusivas e na diferenciação de preços.

2. O Futebol

2.1 Qual a diferença de comunicação entre um resultado positivo e um resultado negativo?

Os resultados desportivos influenciam bastante a comunicação, sobretudo a nível de timing. No meu caso concreto, existe um cuidado em não comunicar produtos e ofertas logo após um mau resultado da Equipa. Também a própria mensagem varia consoante o resultado, pois esta tem de ser mais neutra nesses momentos. Com um resultado negativo, existe também a necessidade de aumentar a comunicação, mas apenas na área da bilhética, pois existe uma maior dificuldade em atingir os objetivos de angariação de público.

2.2 Quais as principais diferenças entre o Futebol e as modalidades de um ponto de vista estratégico?

As modalidades têm um peso muito menor na opinião dos adeptos/simpatizantes do Clube, em que os resultados negativos têm pouca ou quase nenhum impacto na comunicação da Marca. Esse impacto verifica-se sobretudo na área dos parceiros e sponsors que estão estritamente ligados a cada modalidade.

3. O Design Gráfico

3.1 Qual a importância do design Gráfico na estratégia da marca Benfica?

Sendo uma Love Brand, o design gráfico tem um peso muito importante na Marca Benfica, pois vai ajudar a transmitir a imagem da empresa e do seu maior ativo: a Equipa de Futebol. O design gráfico permite criar essa ligação emocional mais próxima entre o cliente e a Marca, ao aproximar os produtos e o Futebol. Com essa ligação, torna-se mais fácil fidelizar e conquistar novos clientes, manter uma relação de proximidade e ter vantagens competitivas em relação à concorrência.

4. Os meios Digitais

4.1 De que forma as redes sociais são importantes para o desenvolvimento da marca?

As redes sociais são muito importantes para a Marca Benfica, pois sendo uma Love Brand, tem de estar muito próxima dos seus clientes. Tem de haver uma relação de muita proximidade e as redes sociais são o melhor instrumento de comunicação para essa finalidade, pois permitem criar interação entre o Clube e os seus fãs, mas também entre os próprios fãs. Depois possibilitam uma comunicação global da Marca, devido à utilização massificada das redes sociais.

4.2 De que forma o clube trabalha estrategicamente as redes sociais?

O Clube tem uma estratégia muito bem definida para as redes sociais;

5. O Merchandising Benfica

5.1 Qual a relevância do negócio em faturação?

O Merchandising tem um peso forte na faturação do SL Benfica (não tenho números para apresentar), mas fica a seguir à Bilhética e Sócios.

5.2 Qual a importância do merchandising na estratégia da marca Benfica?

O Merchandising é importante pois para além da vertente de negócio, também permite o aumento do reconhecimento e da notoriedade da Marca.

5.3 Quais as principais diferenças estratégicas entre as lojas Físicas e a loja online?

Existem várias diferenças entre as estratégias para as lojas, as quais têm a ver sobretudo com o público-alvo e a relação com os clientes. As lojas físicas têm maior proximidade com o cliente final, o qual permite um contato mais pessoal e também conhecer melhor os produtos. Na loja digital, o foco é mais para possibilitar aos adeptos de todo o mundo terem acesso aos produtos da Marca, bem como realizar campanhas promocionais recorrentes para incentivar as vendas.

6. Caracterização pessoal

6.1 Nome: William Gonçalves

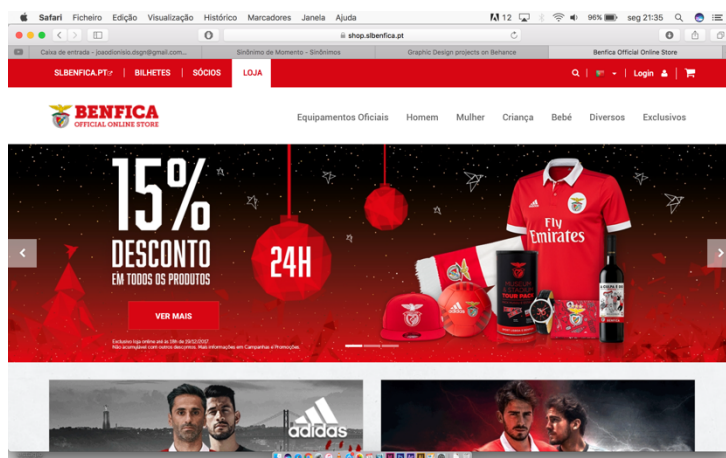
6.2 Idade: 41

6.3 Habilitações Literárias: Licenciatura em Marketing + Pos-Graduação em Marketing Digital

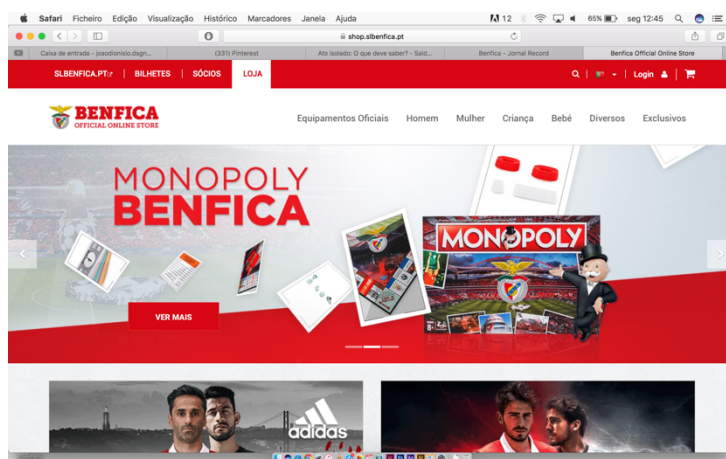
6.4 Cargo profissional desempenhado na empresa: Campaign Manager

6.5 Departamento onde exerce funções: Departamento Comercial e Marketing / Marca

ANEXOS C – ESTÁGIO CURRICULAR



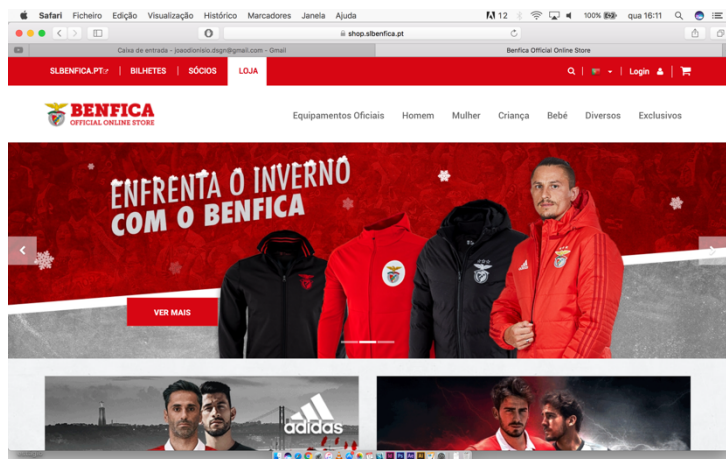
Anexo 7. Campanha 15% Desconto (Natal 2017)



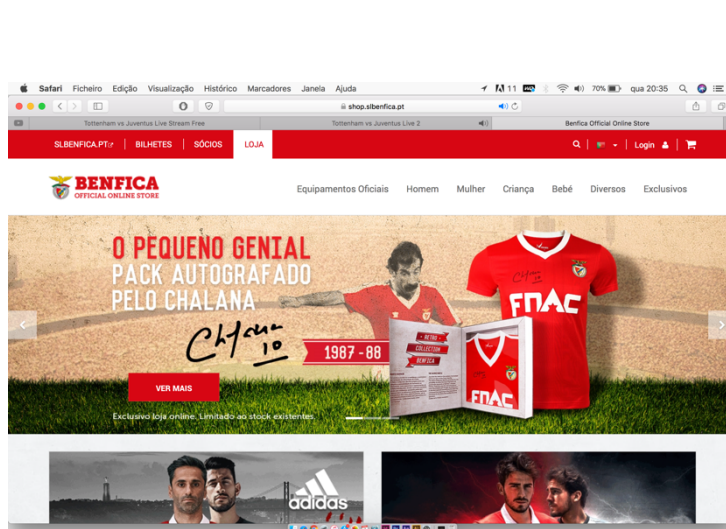
Anexo 8. Campanha Monopoly Benfica



Anexo 9. Peça Twitter "Campeões Taça da Liga 2018 - Futsal"



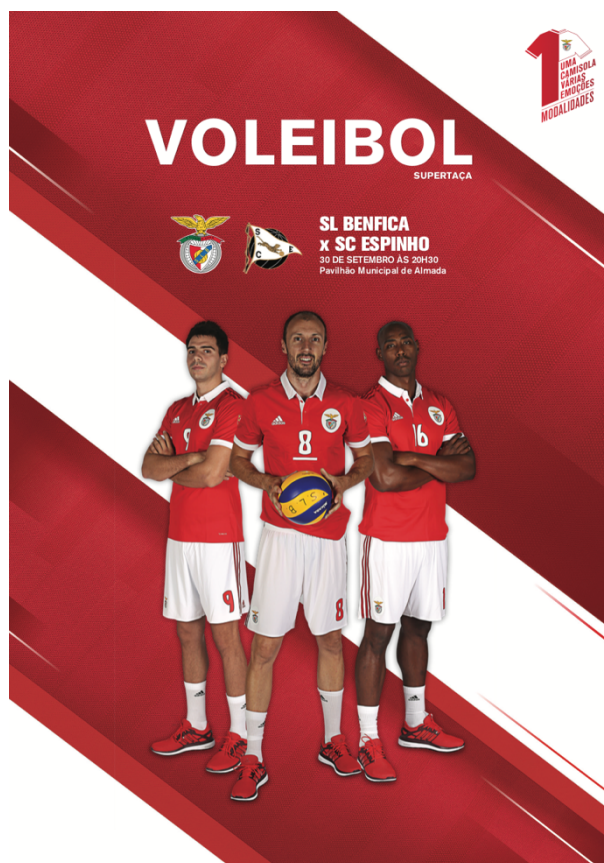
Anexo 11. Campanha "Enfrenta o Inverno com o Benfica"



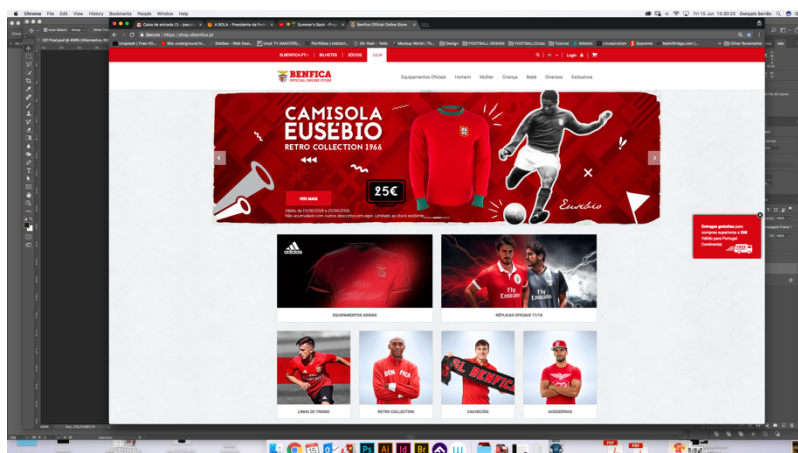
Anexo 10. Campanha Pack autografado pelo Chalana



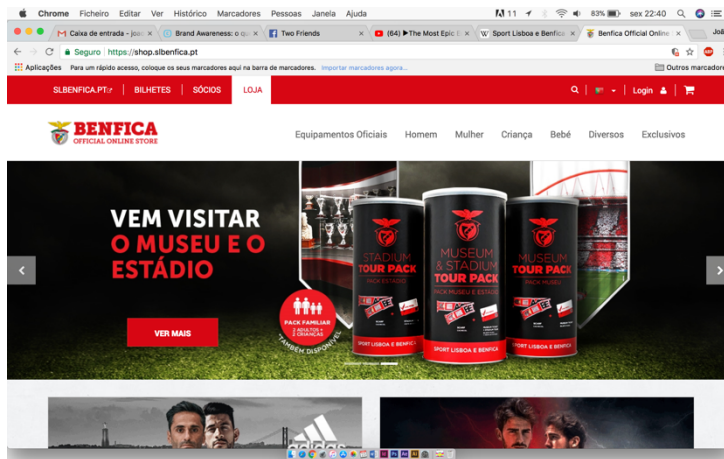
Anexo 12. Campanha 50% Desconto na Réplica Polo



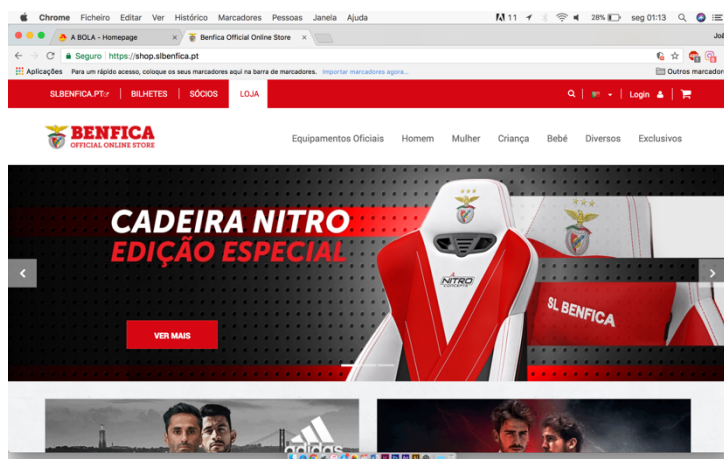
Anexo 14. Exemplo de agenda para as modalidades



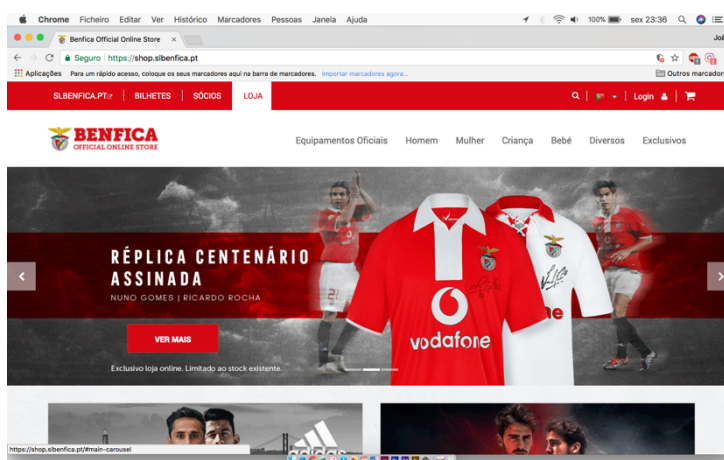
Anexo 13. Campanha camisola Eusébio - Seleção



Anexo 15. Campanha visitas ao estádio e museu



Anexo 16. Campanha cadeira Nitro



Anexo 17. Campanha Réplica assinada



Anexo 18. Exemplos de cachecóis linha de jogadores (2017-18)

Lisboa, 14 de janeiro de 2019

Assunto: avaliação João Dionísio

O João coloca empenho e dedicação em cada projecto que lhe é passado, querendo sempre inovar e trabalhar no geral as campanhas de forma criativa e diferente.

É uma pessoa extremamente positiva na equipa e integra-se facilmente num grupo de trabalho, procurando feedback contínuo para melhoria, interpretando-o de forma construtiva para constante evolução.

Ao longo do estágio no Sport Lisboa e Benfica, demonstrou uma clara evolução a nível técnico, com interesse em aprender e aperfeiçoar os seus conhecimentos, nomeadamente em programas como o Photoshop, o Illustrator e o InDesign.

Acresce que durante o estágio, o João teve sempre interesse em compreender o funcionamento das diferentes etapas de trabalho, procurando saber se as suas peças foram incluídas na comunicação e em que ferramentas, assim como o impacto que tiveram. Isto demonstra um cuidado no seu trabalho diário e preocupação em obter feedback e pontos de melhoria.

Com os melhores cumprimentos,



Gonçalo Abrantes Serrão

Designer Gráfico Sênior e Coordenador de Equipa