



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**A IMPORTÂNCIA DA MARCA NAS
ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS:
O Caso Benfica**

Mestrado em Estratégia Empresarial

Orientador da Dissertação: Professor Doutor José Manuel da Fonseca

Fabiana Gonçalves Pereira

50027263

Lisboa, 15 de junho de 2015



A IMPORTÂNCIA DA MARCA NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS: O Caso Benfica



Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação apenas foi possível devido ao contributo e presença de várias pessoas. Sozinha não teria conseguido.

Ao Professor Doutor José Fonseca, orientador da dissertação, agradeço o apoio inicial e inspiração para seguir em frente. Sem o seu contributo não teria terminado esta etapa.

Ao Professor Miguel Portugal, agradeço a sua motivação, disponibilidade e apoio demonstrados desde o início até à conclusão deste trabalho. A sua presença marcou positivamente o meu caminho e o seu sorriso acalmou as minhas ansiedades. O meu sincero obrigada.

Ao João, por ser um pilar fundamental na minha vida e por representar a força e a alegria. À Raquel, por ser a melhor amiga que eu poderia ter. Incentivei-te a fazeres este percurso comigo, mas foste tu que tornas-te possível eu concluir ao teu lado. Obrigada pela vossa sincera amizade.

À Karen, por ter entrado na minha vida. Obrigada pela tua fé e esperança por um dia melhor. À Joana, pela amizade de todas as horas. Obrigada pelo teu carinho e pela capacidade de transformares os meus dias. À Catarina, pela mulher maravilhosa que o é. Obrigada pela tua companhia e por não me deixares baixar os braços.

À minha família, agradeço tudo o que sou hoje. Obrigada pelo sentido de união, por representarem o meu porto seguro e por preencherem o meu mundo com cores maravilhosas. Em especial, obrigada Mãe, obrigada Joni, porque o vosso sorriso fortalece as minhas fraquezas e por vocês darei sempre o meu melhor.

Last but not least, ao meu eterno amor. Obrigada por teres sido o primeiro a acreditar que eu seria capaz. Obrigada pela dedicação, pela coragem e por teres demonstrado uma força que eu julgava não existir. Obrigada por tudo o que fomos e por tudo o que vivemos. És e serás a minha inspiração. André, estejas onde estiveres, este trabalho dedico-te a ti. E, amanhã, serei mais forte por ti.



*«Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.»*

Ricardo Reis

Resumo

Na atualidade torna-se evidente o impacto que as organizações desportivas assumem na sociedade, destacando-se uma modalidade, já há muito apelidada de desporto-rei: o futebol. Esta modalidade conquistou multidões em todo o mundo, transformando este desporto numa indústria capaz de gerar um grande volume de receitas. Neste sentido, o sentido de pertença e de identificação que os adeptos têm em relação à equipa mantém-se constante ao longo do tempo, independentemente do número de vitórias desse mesmo clube. E é neste âmbito que o presente trabalho está inserido.

Como o próprio título indica, o presente trabalho de investigação, procura entender a importância da marca nas organizações desportivas, tendo como principal foco um dos três grandes clubes do futebol nacional, o Sport Lisboa e Benfica (SLB). Ou seja, entender de que forma é que a marca Benfica é utilizada como ferramenta estratégica na gestão do clube e os resultados que a mesma provoca.

Através de estudos realizados pela consultora *Brand Finance*, conclui-se que, em termos de resultados nacionais, o SLB nos anos de 2005 até 2010 manteve o seu *brand equity* constante, conseguindo resultados que lhe garantiam uma posição atrás do seu rival Futebol Clube do Porto (FCP) e à frente do Sporting Clube de Portugal (SCP). No entanto, a partir de 2011 o clube da Luz deixou os seus concorrentes nacionais para trás e focou-se no seu crescimento, tendo conseguido posicionar-se pela primeira vez entre as 30 marcas mais valiosas de futebol da Europa (28º lugar). Um ano depois sofre uma queda de posição que não lhe permite a conquista de um lugar no ranking dos melhores mas, a partir de 2013, a situação converte-se e o clube dos encarnados começa a destacar-se a nível mundial. A partir deste ano o clube garante o seu lugar ao lado das marcas mais valiosas à escala mundial, conseguindo manter-se até à atualidade neste ranking das 50 mais valiosas.

Com base nestas conclusões, o desenvolvimento do Sport Lisboa e Benfica não teve como causa principal os seus resultados desportivos, destacando-se, assim, o papel da marca e a importância e influência que a mesma assume no crescimento e sustentabilidade da organização.

Palavras-chave: Estratégia, marca, *branding*, personalidade da marca, identidade da marca, imagem e notoriedade da marca, *brand equity*.

Abstract

At present it is clear that the impact of sports organizations play in society, highlighting one modality as top-sport: football. This sport won crowds and fans all over the world, turning it in an industry capable of generating a high volume of revenues. In this case, the sense of belonging and identification that fans have to the team remains constant over the time, regardless of the number of victories conquered by the club. It is in this context that the present work is inserted.

As the title implies, this research work seeks to understand the importance of branding in sports organizations, with the main focus on one of the three biggest national football clubs, Sport Lisboa e Benfica (SLB). That is understanding how does Benfica brand is used as a strategic tool in the club management, as of the results that it causes.

Through studies made by the consultant Brand Finance, it is concluded that in national results between 2005 and 2010, SLB maintained his steady brand equity, achieving results that guaranteed a position behind their rivals Futebol Clube do Porto (FCP) and one step ahead from the other rival Sporting Clube de Portugal (SCP). However, from 2011 the “clube da Luz” left back their national competitors national and focused on self-growth, having achieved for the first time a place between the 30 more valuable football brands in Europe (28th place). A year after SLB suffered a fall in this list that does not allow to a place among the best but, from 2013, the situation turns around and the club begins to stand out worldwide. This year the club ensures its place alongside the most valuable brands worldwide, managing to keep to the present day in this ranking of the 50 most valuable.

Based on these conclusions, the development of Sport Lisboa e Benfica did not have as main cause their sporting results, highlighting the role of the brand and the importance and influence that it assumes to growth and sustainability of the organization.

Keywords: strategy, brand, branding, brand personality, brand identity, image and brand awareness, brand equity.

Índice geral

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	12
1. Introdução	12
1.1 A motivação para a investigação	12
1.2 A importância e originalidade da investigação	12
1.3 Estrutura da dissertação	13
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	15
2. Enquadramento Metodológico	15
2.1 Problema a investigar	15
2.2 Objetivos da Investigação	16
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA	17
3. Enquadramento teórico	17
3.1 A marca como ferramenta estratégica	18
3.2 Conceitos fundamentais	19
3.3 Marca	20
3.4 Branding	21
3.5 Personalidade da marca	23
3.6 Identidade da marca	25
3.7 Imagem e notoriedade da marca	26
3.8 Brand equity	27
CAPÍTULO IV – CASO BENFICA	30
4. As marcas desportivas em Portugal	30
5. Benfica Clube	34
5.1 Recolha de dados	35
5.2 Recolha de informação bibliográfica referente à Marca “Benfica”	35
6. Benfica Parceiros	37
7. Benfica Internacional	39



CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E ASPETOS FINAIS	42
8. Conclusões	42
8.1 Conclusões retiradas da Investigação	42
8.2 Aspectos finais	43
8.2.1 Limitações do trabalho	44
8.2.2 Implicações para o futuro	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	45

Índice de Figuras

FIGURA 1. PIRÂMIDE DE RESSONÂNCIA DA MARCA	22
FIGURA 2. MODELO BRANDZ.....	29
FIGURA 3. MODELO INTERBRAND E MODELO INTERBRAND ADAPTADO POR LUCENA E CASACA (2013).....	31
FIGURA 4. EMBLEMA SLB.....	35
FIGURE 5. PATROCINADORES PRINCIPAIS DO BENFICA.....	37
FIGURE 6. PARCEIROS OFICIAIS DO BENFICA.....	39
FIGURE 7. OFFICIAL WEAR SPONSOR.....	39
FIGURE 8. MODELO BRAND VALUE DA CONSULTORA BRAND FINANCE.....	40

Índice de Tabelas

TABELA 1. EVA (FCP, SLB, SCP)	32
TABELA 2. VALOR DA MARCA	34
TABELA 3. EVOLUÇÃO DA MARCA BENFICA	41

Índice de Quadros

QUADRO 1. AS CINCO CATEGORIAS DO MODELO DE BRAND EQUITY	28
---	----

Índice de Anexos

ANEXO 1 - THE ANNUAL REPORT ON EUROPE'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS 2011.....	49
ANEXO 2 - THE ANNUAL REPORT ON THE WORLD'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS 2013	50
ANEXO 3 - THE ANNUAL REPORT ON THE WORLD'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS 2014.....	51
ANEXO 4 - THE ANNUAL REPORT ON THE WORLD'S MOST VALUABLE FOOTBALL BRANDS 2015	52

GLOSSÁRIO

Ao longo do presente trabalho será feita menção a algumas entidades e documentos através de siglas, acrónimos e abreviaturas pelo que se apresenta, de seguida, um pequeno glossário que tem como objetivo facilitar a sua identificação.

AMA	American Marketing Association
BAV	Brand Asset Valuator
BPS	Brand Personality Scale
DN	Diário de Notícias
EVA	Economic Value Added
FCP	Futebol Clube do Porto
FM	Força da Marca
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
JN	Jornal de Notícias
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
PT	Portugal Telecom
SAD	Sociedades Anónimas Desportivas SAD
SCP	Sporting Clube de Portugal
SLB	Sport Lisboa e Benfica

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1. Introdução

1.1 A motivação para a investigação

A motivação para o desenvolvimento desta investigação prende-se sobretudo pelo interesse na área da gestão estratégica enquanto impulsionadora para uma gestão empresarial eficaz de qualquer setor de atividade, assim como na curiosidade da capacidade de uma marca alavancar esses mesmos resultados. Importa, assim, perceber a natureza e a atuação da marca e o impacto que ela assume quando utilizada como ferramenta estratégica a nível empresarial.

O caso de estudo da presente investigação centra-se no desporto-rei, num dos maiores clubes nacionais - o Sport Lisboa e Benfica (SLB). A indústria desportiva assume, atualmente, uma importância económica significativa, pelo que deverá encontrar ferramentas para se tornar «comercialmente atrativa e com capacidade para competir em mercados dinâmicos» (Sousa, 2014).

Neste âmbito, este estudo irá permitir conhecer a influência e contribuições da marca nos resultados do clube e perceber o seu impacto na sociedade portuguesa, residente em Portugal como também a expatriada.

1.2 A importância e originalidade da investigação

A indústria do desporto assume, hoje em dia, um papel relevante no desenvolvimento da sociedade bem como nas suas representações sociais e culturais, o que evidencia a necessidade de os clubes desportivos desenvolverem o *branding* como ferramenta fulcral para o sucesso desta indústria (Bauer, Sauer & Exler, 2008).

Apesar da elevada quantidade de literatura existente ao redor desta temática, o presente estudo de caso da marca Benfica irá permitir tirar conclusões acerca do grau de importância que, atualmente, a marca assume ao nível dos resultados organizacionais dos

clubes desportivos, permitindo aferir o impacto que a mesma provoca na sociedade ao nível da economia nacional.

Neste sentido, não sendo o número de vitórias dos campeonatos a principal variável de motivação dos adeptos e sócios do SLB, o que é que move este grupo? O que é que faz do SLB o clube com mais sócios a nível mundial? Qual o fator que mantém esta lealdade? Estas questões não encontram no clube desportivo, por si só, a resposta. O clube que tem capacidade para suportar, manter e até elevar este comportamento representa uma marca forte que é construída «através de uma ligação emocional forte com os seus públicos-alvo» (Berry, 2000) e é esta força que permite proporcionar aos seus adeptos «produtos e experiências inesquecíveis, fidelizando-os, ao longo do tempo» (Sousa, 2014).

Assim, a importância da gestão da marca torna-se evidente a nível organizacional uma vez que, segundo Chernatony (2001), os consumidores procuram a satisfação na vertente afetiva que é proporcionada pela organização, ou seja, nos valores emocionais que a marca permite transmitir.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos:

No primeiro capítulo apresenta-se, de forma introdutória, o tema da investigação e as motivações que levaram à sua escolha, bem como a justificação da importância e originalidade que a investigação assume tendo em conta a literatura já existente.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia da investigação onde se define o problema a investigar e se destacam os objetivos do presente trabalho.

O terceiro capítulo refere-se ao enquadramento teórico da área da investigação em questão onde foram destacados e definidos os conceitos fundamentais para o entendimento da mesma - marca, *branding*, personalidade e identidade da marca, imagem e notoriedade da marca e *brand equity* - através do desenvolvimento da revisão bibliográfica.

O quarto capítulo é dedicado à descrição do caso Benfica, que se inicia com a análise das marcas desportivas em Portugal, onde é avaliado o *brand equity* dos três grandes clubes nacionais. De seguida, é apresentada a organização desportiva, através de uma breve resenha da história do clube e da compilação da informação acerca da marca Benfica.



Ainda neste capítulo são enunciados os vários patrocinadores que alinharam as suas marcas ao clube da Luz, o que se traduz em avultados investimentos para o Benfica. Por fim, é analisada a projeção do clube a nível internacional, quer na Europa e no Mundo, tendo como base estudos realizados pela revista *Brand Finance*, anualmente, publica um ranking dos clubes mais valiosos.

Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho de investigação realizado, ou seja, as suas conclusões, limitações e implicações para o futuro.

Toda a dissertação foi redigida segundo o novo acordo ortográfico.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

2. Enquadramento Metodológico

Com base na literatura existente acerca da problemática em questão, no capítulo seguinte será analisada e sintetizada a informação inerente ao conceito “marca”, tendo como base autores de referência.

Neste sentido, torna-se fundamental perceber a importância das variáveis que suportam a marca e o impacto que as mesmas provocam no sucesso e sustentabilidade de uma organização. E, neste sentido, as organizações desportivas não são exceção. Segundo Sousa (2014), citando Richelieu (2005), «as equipas desportivas devem ser vistas como marcas» e, como tal, torna-se essencial que as mesmas estabeleçam estratégias de desenvolvimento das suas marcas, de forma a atrair adeptos e, acima de tudo, fidelizá-los.

2.1 Problema a investigar

A presente investigação tem como foco principal o estudo da importância das marcas nas organizações desportivas. Para isso, é realizado um estudo de caso de um dos três maiores clubes do desporto português, o Sport Lisboa e Benfica.

Importa, assim, perceber a importância da marca na influência no crescimento e sustentabilidade da organização. A resposta a este problema irá permitir verificar se a marca é o motor do clube, ou seja, se é ela a responsável pela fidelização dos adeptos, independentemente dos resultados alcançados pela equipa.

2.2 Objetivos da Investigação

Com base no problema a investigar, este trabalho pretende aferir a importância da marca nas organizações desportivas.

Tomemos como exemplo o facto do SLB, em fevereiro de 2014, ter sido considerado pela revista *The Weekly* o clube com o maior número de sócios a nível mundial. Uma vez que as vitórias do clube não podem ser apontadas como motivo para tal feito, torna-se fundamental perceber o investimento do clube na sua marca tendo em conta o crescimento do *brand equity* em termos internacionais.

A resposta a este problema irá possibilitar, assim, o entendimento sobre o efeito da marca no crescimento e sustentabilidade do clube.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

3. Enquadramento teórico

A evolução tecnológica a par com o fenómeno da globalização é hoje sentida por todos os indivíduos, influenciando diretamente o tecido empresarial de todo o mundo. Este progresso juntamente com o acesso à informação cada vez mais facilitado veio permitir, ao longo dos tempos, uma melhoria crescente na produção e na capacidade organizacional das empresas.

No entanto, a qualidade da produção por si só, já não é suficiente aos olhos dos consumidores. Num mundo cada vez mais competitivo, a luta pelo destaque obriga as empresas a procurar meios que as façam merecer esse mesmo destaque perante os demais concorrentes. E é aqui que a marca assume um papel importante.

A marca atua, assim, como ferramenta para acrescentar valor ao que é oferecido pela organização (Ruão, 2003). Para que esta construção de valor tenha sucesso é essencial que a definição da estratégia de posicionamento da marca transmita o valor e a personalidade que a empresa quer fazer chegar ao consumidor (Kotler e Keller, 2006).

No entanto, o conceito de marca não é recente. A marca terá nascido com as primeiras trocas comerciais com o objetivo de diferenciar a origem dos produtos. Com o passar dos milénios este conceito foi-se aperfeiçoando mas foi no início do século XX, nos Estados Unidos, que conheceu o seu esplendor, fruto do desenvolvimento do marketing e dos mercados de massa.

Já em Portugal, o *boom* aconteceu a partir dos anos 50. Desde aí, o próprio comportamento das pessoas foi-se alterando por influência da marca, transformando a forma de como o consumidor age perante a produção e o consumo na sociedade, ao que Kornberger (2010) definiu como «*brand society*» (Sousa, 2014).

Hoje em dia, uma organização sem marca não tem capacidade de se diferenciar da concorrência perdendo, assim, a sua identidade. A marca é o que possibilita ao consumidor

identificar quem está a vender e o que está a vender, caracterizando os atributos que a empresa oferece. (Moreira, 2011).

Neste sentido, o presente trabalho irá verificar a importância da gestão da marca como ferramenta estratégica para as organizações. Para isso, será realizada uma revisão da literatura acerca das suas variáveis, tais como, o *branding*, a personalidade e identidade da marca, imagem e notoriedade e o *brand equity*, sendo esta última analisada relativamente à indústria do desporto, mais especificamente, ao Sport Lisboa e Benfica.

3.1 A marca como ferramenta estratégica

A Estratégia é uma área fundamental para o entendimento do escopo da investigação do presente trabalho, no sentido de apurar a importância da marca como ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Neste âmbito, Lopes (2009) confirma que a marca funciona como ferramenta estratégica das organizações e defende que a sua gestão deve ser eficaz de forma a capitalizar o seu valor potencial, constituindo-se assim, a gestão da marca, um elemento central para a competitividade a nível empresarial.

Nos dias de hoje, a organização terá de ser capaz de responder à questão: “o que é que o cliente quer?”, pensando pela cabeça do consumidor no sentido de se capacitar para a criação de valor. É nesta fase que a marca assume um papel importante, o de transferir valor para o cliente. Fonseca (2013) defende que «a marca transforma-se num modelo de vida que parece querer comportar e é adotada e apropriada pelo consumidor», transmitindo valores e atitudes, permitindo emoções e possibilitando experiências únicas. Ainda na perspetiva deste autor, o padrão de consumo está a alterar-se, já não se trata de apenas de vender o produto físico, apenas material, mas sim de «estabelecer conexões emocionais que catalisem experiências e forneçam significados», afirmando que a «flexibilidade será chave na Estratégia» (Fonseca, 2013).

Uma outra área que se cruza com a presente investigação e que se torna fundamental para responder à questão de partida é o Marketing. Esta área é uma «função empresarial fundamental ao sucesso de qualquer organização inserida no atual contexto de mudança, cada vez mais rápida e profunda, trazida pela globalização» (Sousa, 2014).

Neste sentido, a informação funciona como motor desta área, ou seja, qualquer organização que queira competir nos mercados atuais terá que estar capacitada permanentemente de informação relativa a esses mesmos mercados, bem como aos seus consumidores. Será esta informação, depois de trabalhada, que irá permitir que o marketing operacional execute e que o marketing estratégico decida. No entanto, não bastará a utilização da informação apenas como *input*, sendo necessária também como *output*, no sentido em que é fundamental dar a conhecer o produto aos públicos-alvo. (Cruz, 2013).

Assim, segundo os mesmos autores, «a coerência entre a envolvente externa e a própria estratégia são elementos fundamentais para garantir eficácia estratégica, pelo que, o estudo da atuação comercial e de marketing, se reveste de particular importância para determinar a forma como esta área contribui para a concretização dos objetivos da empresa», tornando-se evidente que o nível de desempenho de uma organização tem uma correlação positiva com a relação com os consumidores e a capacidade de diferenciação dos seus produtos no mercado.

3.2 Conceitos fundamentais

Neste capítulo irão ser desenvolvidos os conceitos-chave que possibilitaram responder à pergunta de investigação do presente trabalho. Neste sentido, foi feita pesquisa dos trabalhos já publicados sobre as temáticas em questão, tendo sido feita uma breve resenha da literatura relevante nesta matéria, designadamente sobre:

- Marca
- *Branding*
- Personalidade da marca
- Identidade da marca
- Imagem e notoriedade da marca
- *Brand equity*

3.3 Marca

A sociedade atual é caracterizada pelo excesso de consumo, motivada pela vontade de querer tudo e em grandes quantidades, procurando assim o prazer nos objetos, da diferença, da ostentação e do exclusivo, algo que as grandes marcas possibilitam (Lipovetsky, 2006). Vivemos, atualmente, no seio de uma sociedade que vive do prazer e para o prazer (Brandão, 2006).

A marca, definida juridicamente, tem seguido a evolução dos tempos e do próprio conceito. Esta evolução é marcada, sobretudo, pela avaliação subjetiva a que a marca está sujeita. No entanto, a sua definição de base mantém-se inalterada, ou seja, a marca é definida pelo Direito como algo que identifica e diferencia. Com base nesta perspetiva, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) considera a marca «um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas». E, ainda neste sentido, o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) afirma que «a marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas».

Na visão de Klein (2002), apesar das organizações fabricarem produtos, este autor defende que o que é comprado pelos consumidores são marcas. Neste sentido, a marca assume hoje um papel fulcral nos resultados de uma empresa na medida em que é ela que garante a sua permanência no mercado (Brandão, 2013).

David D'Alessandro (2002) afirma que a marca é mais do que publicidade e marketing, defendendo que é tudo o que um indivíduo pensa quando vê o logótipo ou ouve o nome da marca.

Segundo a American Marketing Association (AMA), a marca «é um nome, termo, sinal símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferencia-los dos de outros concorrentes» (Pinho, 1996). Assim, a marca possibilita a diferenciação dos produtos e permite aos consumidores desenvolver uma ligação com o produto consoante a sua avaliação. Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para o seu proprietário (Kotler & Keller, 2006). Estes autores definem, ainda, a marca como sendo «uma entidade percetiva

que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiosincrasias dos consumidores».

Para Kapferer (1998), «a marca elimina o risco, tanto para o empresário como para o consumidor». Para este autor, o verdadeiro valor de uma empresa está fora dela, pois afirma que esse se encontra na mente dos potenciais compradores.

Para Aaker (1996), «a marca é o bem intangível da empresa e é o que determina desde o preço das ações até à fidelidade do cliente». No mesmo sentido, Kotler (1995) define a marca como sendo «uma promessa do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos compradores».

A marca agrega assim duas dimensões, uma mais emocional, ligada à reação de consumidor-produto e outra mais financeira, ligada ao retorno que a marca oferece à empresa.

Desta forma, para se perceber a complexidade do conceito da marca é essencial analisar os elementos que a definem e a compõem, tal como acontecerá nos conceitos seguintes.

3.4 *Branding*

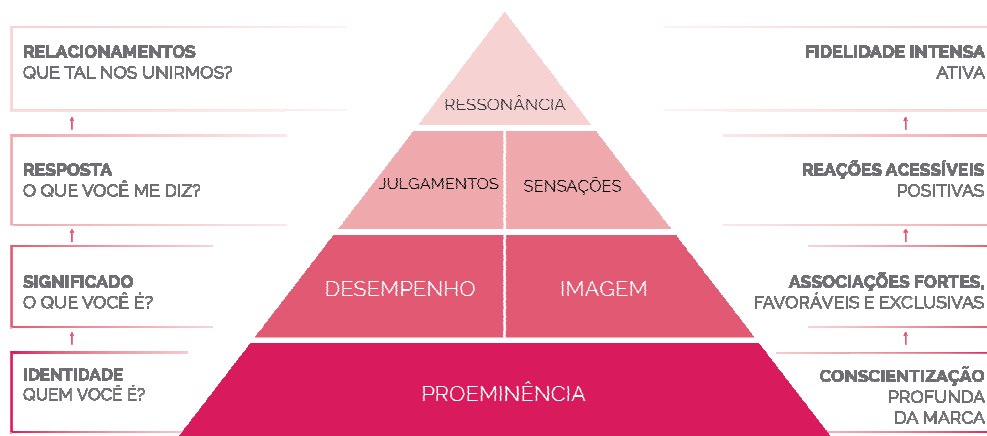
A necessidade de gerir a marca fez com que surgisse o conceito de *branding* que, segundo Kotler e Keller (2006), «significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca», diferenciando assim um produto ou serviço dos restantes existentes no mercado. Estes autores resumem o conceito ao afirmarem que o «*branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços». Para que isto resulte, essa diferenciação tem de ser evidente de forma a facilitar a escolha final do consumidor.

Segundo Temporal (2002), a gestão de uma marca é um processo de relacionamento com o consumidor que se cria através da construção de um conjunto de etapas. Numa primeira fase existe a identificação da marca e o seu conhecimento, o que irá permitir ao consumidor uma decisão de compra, experimentando ou não determinado produto. Ao longo do processo, a avaliação desta experiência permite identificar a satisfação do consumidor como positiva ou negativa e, no caso de ser positiva, permitirá ao consumidor adotar a marca, seguida de uma atitude de respeito, amizade e confiança. Verificado este

comportamento ao longo do tempo, a relação atingirá a última etapa criando-se, assim, lealdade do consumidor à marca.

Para Kotler & Keller (2006), a construção de uma marca passa pela construção dos quatro patamares de uma pirâmide, da base para o seu topo. Assim, o primeiro patamar ao que ele denominou de proeminência, trata-se da associação dos consumidores a uma classe de produtos ou de uma necessidade. No segundo patamar a marca deve construir o desempenho e a imagem que oferecem as diferenças que o consumidor procura, desenhando o seu significado. No terceiro patamar estão assentes o que o autor denominou de julgamentos e sensações, julgamentos associados ao desempenho e sensações associadas à imagem. Se estes patamares anteriores forem devidamente assegurados possibilitarão à marca alcançar o último patamar, denominado de ressonância.

Figura 1. Pirâmide de Ressonância da Marca



Fonte: Adaptado da Pirâmide de Ressonância da Marca (Kotler & Keller, 2006)

A decisão de *branding* torna-se assim fundamental para qualquer planeamento estratégico de uma empresa, podendo «ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva» (Kotler e Keller, 2006). A criação de uma determinada marca traz benefícios para os consumidores que, por sua vez, se traduzirão igualmente em benefícios para a empresa. No entanto, o seu desenvolvimento terá de ter como objetivo a criação de uma marca forte. Por sua vez, a força de uma marca reflete-se nas atitudes dos consumidores, ou seja, na sua capacidade de ocupar um lugar de destaque na mente dos consumidores,

resultando em respostas cognitivas, afetivas e comportamentais favoráveis e consistentes no tempo (Lopes, 2009).

Neste sentido, é através da diferenciação no mercado em questão (que fornece vantagem competitiva perante os demais) e da definição do posicionamento que se atingem esses mesmos benefícios. O *branding* terá então que responder à sigla SMP, ou seja, segmentação, mercado-alvo e posicionamento. (Kotler e Keller, 2006).

Na indústria do desporto a gestão da marca adquire cada vez mais uma maior importância para os clubes de futebol, no sentido da procura constante da inovação e do desenvolvimento das suas atividades comerciais e desportivas (Arroteia, 2005).

3.5 Personalidade da marca

Numa dimensão emocional, está inserido o que se designa de personalidade da marca que, segundo Aaker (1996), é como «um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca». Ou seja, a personalidade da marca revela-se no mesmo sentido que a personalidade de um indivíduo, designando-se isto de personificação da marca. É um conjunto de características que formam a imagem da marca e a forma como os consumidores a percebem. Assim, quanto mais forte é a personalidade da marca maior é a probabilidade de conquistar a escolha do consumidor no presente e no futuro, em detrimento dos produtos disponíveis pela concorrência, assim como acontece nas relações entre os indivíduos. Ainda neste sentido, segundo Fournier (1998), «uma forma de legitimar a marca como parceira é dar luz aos caminhos em que as marcas são animadas, humanizadas e de alguma forma personificadas».

De acordo com Muniz (2005), a personalidade é algo único. Este autor defende que o que pode ser repetido são os seus traços de personalidade, uma vez que estes podem ser percebidos em indivíduos diferentes.

Aaker (1996), realizou um estudo sobre esta temática apresentando um estudo sobre a escala de personalidade da marca, denominada pelo autor *de Brand Personality Scale* (BPS) ou os Cinco Grandes que representa as cinco dimensões, sendo elas, sinceridade (prática, honesta, íntegra, alegre), emoção (ousada, corajosa, criativa, atualizada),

competência (confiável, inteligente, bem sucedida), sofisticação (elitista, fascinante) e robustez (voltada para o ar livre, valente).

Segundo Kotler (2003) «as marcas que prometem e oferecem um valor superior tendem a ser mais lembradas, a obter maior preferência e lealdade dos clientes e estar mais protegidas dos concorrentes». Neste sentido, esta dimensão ganha importância quando se caracteriza uma marca pois é essencial para a criação e desenvolvimento de um vínculo entre cliente e a empresa.

Aaker (1996) afirma que «a personalidade da marca proporciona profundidade, sentimentos e apreço pelo relacionamento consumidor/marca e que esse relacionamento pode ser o alicerce para uma diferenciação real e uma vantagem competitiva». Depois de criada esta relação serão os próprios clientes a levar a marca junto de outros potenciais clientes. Desta forma, o estudo do comportamento do consumidor está diretamente relacionado com a personalidade da marca uma vez que permite traçar o perfil do consumidor de forma a oferecer aquilo que ele procura e que, por sua vez, se relaciona com a identificação das necessidades do consumidor que ajudam à estratégia da empresa como forma de referenciar as carências no mercado relativamente aos produtos ou serviços existentes, para que a marca se torne única. A conclusão deste estudo irá permitir às empresas perceber se os estímulos encontrados produzirão efeito no comportamento futuro dos consumidores, a fim de perceber se lhes proporcionou sensação de satisfação e realização.

Segundo Mengarelli (2008), «a personalidade de marca tem suas principais implicações no desenvolvimento da comunicação da marca, na diferenciação do produto e no estabelecimento de relacionamentos com os consumidores», estando relacionada com aspetos simbólicos do consumo, ao que Fournier (1998) defende que o relacionamento dos consumidores com a marca nem sempre são racionais e conscientes e sim de representações simbólicas.

Concluindo, é estratégico a criação de traços de personalidade de forma a proporcionar e facilitar a escolha dos consumidores, bem como na criação de memórias na mente do mesmo.

3.6 Identidade da marca

A ligação psicológica e emocional entre adeptos e os clubes desportivos está baseada no conceito de identificação, sendo este a influência direta para este comportamento (Pombo, 2013).

A identidade da marca é o que permite às organizações traçar uma direção, consistindo na base essencial para a construção de uma determinada marca. Por sua vez, esta construção só pode ser plenamente conseguida através da construção da sua identidade. Surge, assim, a necessidade da criação de um sistema capaz de fornecer à marca características diferenciadoras (Brandão, 2013).

Neste sentido, a identidade de uma marca deve agregar um conjunto de características para que a mesma tenha sucesso. Assim, deve ser única e intransferível de forma a garantir a singularidade da identidade para cada marca no mercado; deve ser atemporal e constante no sentido em que a identidade não se esgota no tempo, mantendo-se constante aos seus princípios; deve ser consistente e coerente garantindo que as suas características se relacionem entre elas; e deve ser objetiva e adaptável, ou seja, a identidade deve ser clara nos seus propósitos e terá de se moldar em função do seu público-alvo. (Vásquez 2007).

Segundo Kapferer (1991), a identidade de uma marca «é aquilo que através de múltiplos sinais (signos, formas, cores, normas, sons, traços) define e identifica um emissor único», ou seja, a identidade da marca funciona como emissora de características que a organização explora e procura transmitir aos seus consumidores. Ainda segundo este autor, a construção da identidade de uma marca passa pela identificação do que designa por «fontes de identidade», sendo elas, raízes históricas e geográficas, produto, nome, personagens, identidade visual (logótipos, cores, formas), comunicação e ADN. Ou seja, são estes os elementos que permitem à marca transmitir a sua identidade e que possibilitam a criação de unicidade e diferenciação.

Para Vásquez (2007), a identidade de uma marca agrega duas perspetivas, uma externa e outra interna. Numa perspetiva externa, a identidade de uma marca, tal como acontece nos indivíduos, possui uma aparência física. Isto verifica-se nas imagens, nomes e logótipos associados a determinada marca que possibilita o consumidor de fazer essa mesma distinção de cada uma.

Numa perspetiva interna, a identidade da marca é definida segundo a sua identidade concetual. Ou seja, é esta perspetiva que orienta a organização para a persecução dos seus objetivos, com base na sua missão.

Resumindo, estas duas perspetivas enquadram-se na teoria do iceberg, em que a parte que se encontra à superfície representa as características visuais da identidade de uma marca e o que está submerso representa o que, à primeira vista, não é perceptível aos olhos dos consumidores mas que afeta fortemente os resultados de uma organização, ou seja, a identidade conceptual (Vásquez 2007).

Neste sentido, quando um indivíduo escolhe determinado grupo passa a pertencer a esse mesmo grupo, aceitando a sua personalidade e tudo o que lhe está associado. Na indústria do desporto este comportamento é muito comum quando um indivíduo se identifica com um clube, diferenciando-o como adepto. Esta posição leva-o a adotar comportamentos que, ao longo do tempo, criam ligações que resultarão numa identidade coletiva. (Pombo, 2013).

3.7 Imagem e notoriedade da marca

A par da identidade da marca, que representa a forma de como a organização quer que a sua marca seja percebida, ou seja, a forma como define a marca, a imagem e notoriedade de uma marca representam o modo de como ela é realmente percebida pelos seus consumidores. (Lucena e Casaca, 2013)

Neste sentido, Keller (1993) afirma que «imagem é um conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória», reconhecendo-lhe um papel importante na tomada de decisão de compra dos consumidores.

Aaker (1991) define imagem como «um conjunto de associações organizada de forma significativa», onde são estas associações que permitem à organização acrescentar valor para o consumidor uma vez que lhe confere diferença, justificando assim o acréscimo do preço nos seus produtos (Aaker, 1996). Keller (1993) divide estas mesmas associações em três categorias, os atributos que são compostos pelos elementos tangíveis e intangíveis que caracterizam o produto, os benefícios que representam os valores pessoais que os consumidores atribuem à marca e o que esta pode fazer por ele e as atitudes que

correspondem à avaliação que o consumidor faz da marca. Neste sentido, são estas associações que influenciam a imagem que ficará na memória dos consumidores (Ruão, 2003).

Resumindo, a imagem de marca representa o relacionamento entre a marca e os seus consumidores da qual resulta uma perceção avaliada positiva ou negativamente. Paralelamente, a notoriedade corresponde à força de presença da marca na mente do consumidor, permitindo o reconhecimento da marca ao longo do tempo (Ruão, 2003).

3.8 *Brand equity*

Numa dimensão mais financeira, a marca acarreta um valor intangível. Ou seja, torna-se difícil atribuir um valor a algo que não é palpável, a algo que apenas está na mente dos consumidores. Segundo Ana de Sousa (2014):

«é conveniente para o sucesso de uma marca que exista uma correspondência entre a identidade comunicada e a imagem percebida. Essa medição do valor de uma marca não é simples de operacionalizar devido à sua natureza intangível».

Ao valor de uma marca dá-se a designação de *brand equity* que, segundo Kotler e Keller (2006) é «o valor agregado atribuído a produtos e serviços». E este valor comporta-se como uma variável dependente do cliente, ou seja, «varia consoante a maneira de pensar, agir e sentir do consumidor em relação à marca, e também com o preço e lucro que a marca proporciona à empresa» (Aaker, 1991).

Este conceito, no entanto, é definido por diferentes autores sob diferentes perspetivas o que resultou modelos de *brand equity* distintos entre si, como por exemplo, o *Brand Asset Valuator*, o modelo de Aaker, o modelo *BRANDZ* e o modelo de Ressonância de Marca.

O modelo *Brand Asset Valuator* (BAV), desenvolvido pela agência de publicidade Young and Rubicam, destaca a força e a reputação da marca (Kotler & Keller, 2006). O primeiro pilar, a força, é o resultado da diferenciação e da relevância da marca o que, por sua vez, remete para o valor futuro que a mesma terá. O segundo pilar, a reputação, refere-se à estima e ao conhecimento da marca que indicará o seu desempenho do passado. Este modelo traduz-se, assim, numa avaliação do passado e do futuro da marca.

Para Aaker (1991), o modelo de *brand equity* agrega cinco categorias que afetam positivamente ou negativamente o valor do produto ou serviço, são elas:

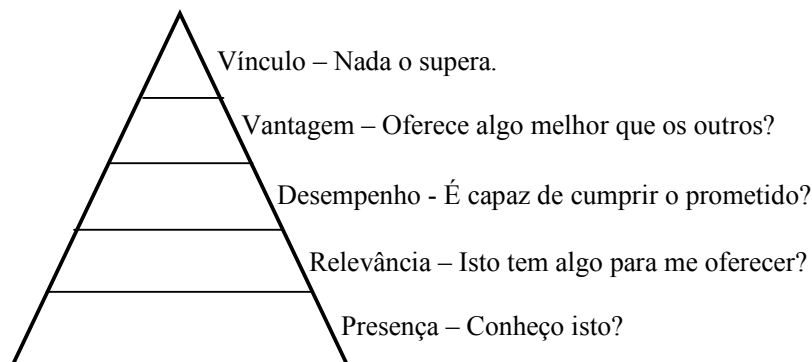
Quadro 1. As Cinco Categorias do Modelo de Brand Equity

<p>Lealdade à marca</p>	<p>Esta categoria mede o grau de fidelização do cliente à marca, ou seja, se está disposto ou não a substituir determinada marca por outra equivalente em termos de oferta, sobretudo quando se verificam variações do preço ou das características do produto ou serviço. Neste sentido, se a lealdade à marca for alta, a vulnerabilidade face aos outros concorrentes diminui.</p>
<p>Notoriedade da marca</p>	<p>A notoriedade de uma determinada marca refere-se ao sentimento que é gerado no consumidor depois do contacto com a mesma. Este sentimento é favorável se este se traduzir no reconhecimento da marca em situações futuras, ou seja, se a marca produziu efeitos na memória do consumidor.</p>
<p>Qualidade percebida</p>	<p>A qualidade percebida é a percepção favorável ou não que os consumidores têm relativamente a uma marca. Esta categoria assume uma avaliação subjetiva uma vez que esta percepção depende dos valores e importância que cada cliente atribui a determinadas características. Assim, um alto nível de qualidade percebida significa que o consumidor reconhece o grau de superioridade da marca, destacando a mesma perante as demais.</p>
<p>Associações da marca</p>	<p>As associações da marca estão relacionadas com as experiências dos consumidores ao produto o que provoca memória da marca que, por sua vez, provocará o seu conhecimento. Neste sentido, quanto maior for o nível de conhecimento do consumidor perante as características de um produto maior será o seu conhecimento da marca, logo, mais forte será a associação da marca.</p>
<p>Outras propriedades dos ativos</p>	<p>Esta categoria está associada aos restantes ativos que poderão influenciar o valor de uma marca, como por exemplo, o registo da marca ou patentes.</p>

Fonte: Adaptado de Aaker (1991)

O modelo *BRANDZ* (Kotler & Keller, 2006), defende que a construção da marca segue uma evolução sequencial de cinco etapas, o que quer isto dizer que a passagem de cada uma depende do sucesso da conclusão da anterior. Estas etapas formam, assim, uma pirâmide:

Figura 2. Modelo BRANDZ



Fonte: Adaptado do Modelo BRANDZ (Kotler & Keller, 2006)

Neste sentido, os consumidores que se encontram no topo da pirâmide, no vínculo, constroem relacionamentos mais fortes com as marcas e estão dispostos a investir mais nela, ao contrário do que acontece nas etapas inferiores.

Relativamente ao clube da Luz e aos resultados do seu *brand equity* alcançados no ano de 2014, João Baluarte, representante da *Brand Finance* em Portugal, afirma que «a marca Benfica continua a ter muito potencial de crescimento e essa tendência não depende exclusivamente dos resultados desportivos, que esta época foram extraordinários». (Jornal Económico, 2014).

Atualmente, segundo o estudo feito pela consultora *Brand Finance*, o SLB posiciona-se no 40º lugar num ranking dos 50 clubes mais valiosos a nível mundial, valorizado em 78 milhões de euros (Brand Finance Football 50, 2015). Relativamente aos outros dois grandes clubes nacionais, tanto o Futebol Clube do Porto como o Sporting Clube de Portugal não marcam presença nesta listagem.

CAPÍTULO IV – CASO BENFICA

4. As marcas desportivas em Portugal

Num estudo sobre o valor económico das marcas nos três maiores clubes de futebol em Portugal, Lucena e Casaca (2013) defendem que a marca tem um forte impacto nas indústrias portuguesas, o que significa que na indústria do futebol isso também se reflete. Assim, quantificar o valor da marca constitui um dado económico relevante, segundo os autores acima mencionados.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo calcular o valor económico dos três maiores clubes nacionais de futebol – Sport Lisboa e Benfica (SLB), Sporting Clube de Portugal (SCP) e Futebol Clube do Porto (FCP) –, no período de 2005 a 2010, concluindo que vários são os fatores que influenciam esse mesmo valor, nomeadamente: (i) gestão desportiva (63%), (ii) gestão da marca (16%), (iii) gestão financeira (16%) e (iv) outros fatores (5%).

O futebol é considerado um desporto em equipa, o que o direciona para o conceito de serviço (intangível). Como tal, é um desporto que desperta várias sensações nos seus consumidores – adeptos, provocando respostas fortes, mais do que em qualquer outra atividade (Underwood et al., 2001) e num espaço de tempo reduzido, provocando resultados imprevistos.

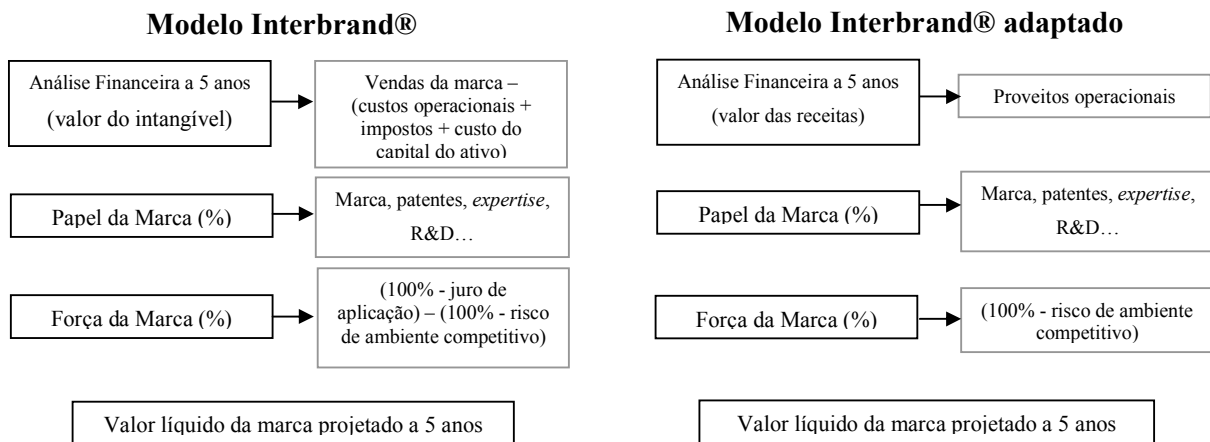
Conceitos como: forte capital de marca, *merchandising*¹ e aumento de receitas estão relacionados entre si, pois, com um capital de marca forte há uma maior fidelização dos clientes (Burton e Howard, 1999; Gustafson, 2001), que através de técnicas de *merchandising* fazem aumentar as suas vendas e consequentemente aumentam a relação do adepto à equipa (Holt, 2002; Chauduri e Holbrook, 2001), o que se traduz num impacto positivo quer nas receitas quer no capital da marca. Por sua vez, um forte capital de marca no futebol significa o aumento das receitas obtidas pelos patrocinadores (Richelieu e Pons, 2006).

¹ *Merchandising*: conjunto de técnicas que visa a exposição do produto no ponto de venda com a finalidade de estimular a compra imediata pelo consumidor.

Neste âmbito, o estudo pretende perceber de que forma é possível avaliar as marcas dos clubes de futebol SLB, SCP e FCP? Quão valiosas são cada uma das marcas destes três clubes?

Para dar resposta a estas questões os autores adaptaram o *Equity Interbrand* (o «valor intangível» foi substituído pelo «valor das receitas» e, os «dados financeiros do EVA» foram substituídos pelos «proveitos operacionais», ou seja, passamos de uma visão do valor económico da marca para uma perspetiva de valor de mercado).

Figura 3. Modelo Interbrand e Modelo Interbrand Adaptado por Lucena e Casaca (2013)



Fonte: «Branding» no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. (Lucena e Casaca, 2013)

Desta forma, este modelo avalia a marca a partir de três vertentes:

- Análise financeira: utilizando o cálculo de desempenho financeiro denominado por valor económico acrescentado (*Economic Value Added* - EVA).
- Papel da marca: utilizando a técnica *Delphi*²;
- Força da marca: multiplicando o valor do papel da marca por sete índices que quantificam o risco dos proveitos operacionais não se virem a verificar.

² Técnica de Delphi: baseia-se no princípio de que as previsões realizadas por um grupo especializado são mais fidedignas do que as previsões realizadas individualmente e/ou por um grupo não especializado. Ou seja, é uma técnica usada para obter um consenso.

Análise Financeira

No cálculo da análise financeira, foi utilizado a fórmula do EVA com o objetivo de determinar o desempenho financeiro de cada uma das Sociedades Anónimas Desportivas (SAD), razão pela qual o modelo original ter sofrido adaptações, tendo sido necessário substituir os dados financeiros do EVA pelos proveitos operacionais.

Com este cálculo, concluiu-se que o clube com maiores proveitos operacionais foi o FCP no valor de 56.373,80 €, seguindo-se o SLB com um total de 52.705,00€ e, por último, o SCP com um total de 41.154,00 €. Estes valores, juntamente com outros cálculos auxiliares, permitiram concluir igualmente que as SAD dos três clubes apresentaram um EVA negativo, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 1. EVA (FCP, SLB, SCP)

	FCP	SCP	SLB
(A) Proveitos Operacionais	56.373,80	41.154,00	52.705,00
(B) Custos Operacionais	-59.740,00	-41.620,40	-56.521,00
Resultado Operacional (1) (C = A - B)	-3.366,20	-466,40	-3.816,00
(D) Transações de passes de atletas	5.418,40	-1.189,60	609,20
Resultado Operacional (2) (E = C + D)	2.052,20	-1.656,00	-3.206,80
(F) Imposto (26,9%)	552,04		
Resultado Operacional Líquido (G = E - F)	1.500,16	-1.656,00	-3.206,80
(H) Custo do Capital	3.574,75	1.401,56	4.464,92
EVA (I = G - H)	-2.074,54	-3.057,56	-7.671,72

Fonte: «Branding» no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. (Lucena e Casaca, 2013)

Papel da Marca

Para o cálculo do papel da marca, foi realizado um questionário a cinco gestores de topo do meio futebolístico, através da técnica *Delphi*. Como resultado desse questionário resultaram três dimensões que explicam os proveitos operacionais das SAD de futebol das primeiras ligas europeias: gestão administrativa e financeira, gestão da marca e gestão desportiva.

Posteriormente, o leque de perguntas foi afinado e como resultado concluiu-se que o papel da marca explica, em média, 16% do valor económico gerado pela atividade.

Desta forma, os autores do estudo calcularam o valor do papel da marca multiplicando o valor dos proveitos operacionais já calculados anteriormente pelos 16% do papel da marca. Esta equação permitiu alcançar os resultados do valor do papel da marca dos três clubes, tendo o FCP o valor mais alto com 9.019,80 €, seguindo-se do SLB com o valor de 8.432,80 € e por fim o SCP com o valor de 6.584,64 €.

Força da marca

Como forma de prever o valor da marca para um prazo de cinco anos, os autores multiplicaram o valor do papel da marca, já enunciado anteriormente, por seis (o que nos indica o número de anos) e por sete índices que quantificam o risco dos proveitos operacionais não se virem a verificar, sendo que:

- i_1 – Estabilidade de mercado (10%);
- i_2 – Estabilidade da marca (15%);
- i_3 – Liderança (25%);
- i_4 – Suporte de comunicação (10%);
- i_5 – Tendência da quota de mercado (10%);
- i_6 – Internacionalização/distribuição geográfica (25%);
- i_7 – Proteção legal (5%).

Perante estes índices, a equação para calcular a força da marca (FM) resume-se a:

$$FM = i_1 \times i_2 \times i_3 \times i_4 \times i_5 \times i_6 \times i_7.$$

Lucena e Casaca (2013) defendem que a «afiliação clubística no futebol é imutável ao longo da vida» e, por isso, quantificam a força da marca em 1. Assim, de forma a dar resposta às questões inicialmente colocadas, é igualmente fundamental calcular o valor da marca, através da multiplicação do papel da marca (PM) pelo período de anos em análise (N) e pela força da marca (FM), isto é: $VM = PM \times N \times FM$. Este cálculo do valor da marca permite perceber quanto vale a marca a curto e a longo prazo.

Assim, como resultado da fórmula do valor da marca e utilizando o período de análise de seis anos e todos os valores em referência utilizados anteriormente, o estudo realizado por Lucena e Casaca (2013) conclui que o FCP no período em estudo é a marca mais valiosa, representada por um total de cerca de 54,1 milhões de euros, seguindo-se do SLB com um

total de cerca de 50,6 milhões de euros e por fim o SCP que perfaz um total de cerca de 39,5 milhões de euros.

Tabela 2. Valor da Marca

	FCP	SCP	SLB
Força da Marca	1	1	1
Número de anos	6	6	6
Papel da Marca 10 ³ €	9.019,80	6.584,64	8.432,80
Valor da Marca	54.118,80	39.507,84	50.596,80

Fonte: «Branding» no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. (Lucena e Casaca, 2013)

Conclui-se também que, os fatores que contribuem para a formação de valor são a gestão desportiva (63%), a gestão da marca e a gestão financeira (16%), e os outros fatores (5%).

5. Benfica Clube

O Sport Lisboa e Benfica viu a sua fundação a 28 de fevereiro de 1904. Os primeiros anos de vida do clube teve Cosme Damião como pilar fundamental do clube, destacando-se dos demais pela sua dedicação à organização e paixão pelo futebol.

A data da sua criação permitiu que fosse o primeiro clube desportivo de base popular em Portugal, tendo sido designado desde logo como clube do povo. Este facto fez deste clube uma peça fundamental para o desenvolvimento do futebol nacional, o que fez também que mantivesse uma importância social considerável. Atualmente, é considerado pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, estando sediado em Lisboa. (Sousa, 2014).

O Sport Lisboa e Benfica, para além das diversas modalidades que o compõe, está presente igualmente nas filiais e delegações do clube como também nas Casas do Benfica. Estas últimas são associações culturais, desportivas e recreativas sem fins lucrativos. (SLB, 2011).

Figura 4. Emblema SLB



O emblema do clube tem representado a bravura e a paz através das cores vermelho e branco e utiliza a águia «como símbolo da sua independência, autoridade e nobreza, uma roda da bicicleta que representa o ciclismo como uma das primeiras modalidades do clube, a bola de futebol e a legenda de união e força conjunta - E Pluribus Unum (de todos um)». (<http://www.slbenfica.pt>)

Fonte: www.slbenfica.pt

5.1 Recolha de dados

Para a realização deste trabalho de investigação estava prevista uma entrevista com o diretor de marca do SLB, Dr. Jorge Castanheira. No entanto, dadas as incompatibilidades de agenda e prazos decorrentes do planeamento da dissertação em questão, tal não foi possível.

Neste sentido, pela escassez da informação conseguida, algumas questões relativamente às variáveis da marca Benfica não foram esclarecidas, ou seja, a sua identidade, personalidade, imagem e notoriedade. O desenvolvimento do seu *brand equity* apenas foi possível uma vez que já existiam estudos e trabalhos realizados neste âmbito, o que permitiu a compilação da informação e a obtenção dos resultados pretendidos para a presente investigação.

5.2 Recolha de informação bibliográfica referente à Marca “Benfica”

Segundo a revista *The FIFA Weekly*, em fevereiro de 2014, o Sport Lisboa e Benfica foi considerado o clube com o maior número de sócios a nível mundial, atingindo o record de 235.000 sócios. Este número, para um país como Portugal, reforça a força que está subjacente à marca do clube. No ranking dos maiores, o Bayern Munich e o Barcelona ocupam o 2º e 3º lugar, com 223.985 e 177.246 sócios, respetivamente.

Ainda relativamente à marca, o SLB apostou em diversas áreas de negócio como forma de expandir a oferta aos seus sócios, através de parcerias com outras importantes organizações.

Desta forma, formou as seguintes áreas de negócio:



Benfica Viagens, uma parceria com a Top Atlântico SA que permite aos sócios e adeptos do clube acompanhar a equipa nos diversos jogos como também proporcionar programas de lazer e turismo.



Benfica Telecom, uma parceria com o Grupo PT que permite aos sócios e adeptos do clube soluções na área das telecomunicações.



Benfica Seguros consiste numa parceria que permite «potenciar a capacidade de oferta a todos os Sócios e Simpatizantes do Sport Lisboa Benfica, aumentando, de forma significativa o nível de serviço, o acesso às melhores condições e coberturas nos seguros, aos preços mais competitivos do mercado» (<http://www.slbenfica.pt>).



Benfica Saúde, uma parceria com a HPP Saúde, permitindo aos sócios e adeptos receber cuidados de saúde através do Hospital dos Lusíadas e da Clínica Benfica, instalada em pleno Estádio da Luz.

A Clínica, segundo o clube, realça algumas valências, tais como, a «força da Marca Benfica, ligação à estrutura médica do Clube, altamente especializada na área do Desporto e orgulho da massa associativa em utilizar a mesma estrutura clínica dos atletas do Clube» (<http://www.slbenfica.pt>).



O Jornal «O Benfica» e a Revista «Mística» são outra forma de promover o clube e de enaltecer a marca. O primeiro chega até aos adeptos semanalmente e a revista bimestralmente, o que permite aos sócios e adeptos do clube acompanhar as notícias do clube ao longo das épocas.



O Benfica TV também é uma outra aposta do clube, criado com o objetivo de chegar até aos seus adeptos de uma forma mais dinâmica. É um canal que vê refletido todas as modalidades do clube através da transmissão dos jogos, bem como a transmissão de programas, entretenimento e notícias.

6. Benfica Parceiros

O Sport Lisboa e Benfica alinha, atualmente, a sua marca a cinco entidades que se destacam por serem os principais patrocinadores do clube, sendo elas, a PT/MEO, Sagres, Adidas, Caixa Futebol Campus e Coca-Cola.

Figura 5. Patrocinadores Principais do Benfica



Fonte: Adaptado de www.slbenfica.pt

O patrocinador principal do Benfica é a Portugal Telecom (PT), que rende atualmente 4,5 milhões de euros anuais ao clube. No entanto, esta parceria termina no final da temporada e a empresa de telecomunicações já anunciou que não pretende renovar. Perante isto, o clube da Luz já se encontra a negociar com outros parceiros internacionais, o que se poderá traduzir numa vantagem para o mesmo uma vez que existe a possibilidade de aumentar a atual verba, valor que, segundo o DN, poderá atingir os dez milhões de euros anuais. (DN Desporto, 2015).

Em 2009, o Jornal de Notícias (JN) anunciou o contrato do Benfica com a Sagres por 12 épocas, destacando esta última como patrocinador oficial do clube (JN Desporto, 2009).

A Adidas surge como patrocinador técnico do clube sendo esta a marca desportiva que equipa os seus jogadores. Esta parceria surgiu na década de 70 e embora tenha tido uma interrupção nos anos 90, desde a época 1997/98 que as duas marcas têm mantido a aliança, fazendo da Adidas um patrocinador contínuo e oficial do clube. De forma a manter esta relação, as duas marcas renovaram o contrato até 2021, ao que o presidente do clube, Luís Filipe Vieira, afirma ser «um sinal de confiança» e também de «reconhecimento do valor que o trabalho em conjunto traz para cada uma das instituições». (DN Desporto, 2014).

O Caixa Futebol Campus, utilizado como centro de treino e estágio do clube, surgiu em 2006 e é patrocinado pela Caixa Geral de Depósitos. Segundo a própria página do clube, este *Campus* foi «pensado para receber futebolistas de todas as idades, desde os escalões de formação ao futebol sénior», identificando-se por ser um complexo caracterizado pela sua «duplicidade de espaços» (<http://www.slbenfica.pt>).

A Coca-Cola, marca com ligação forte ao futebol, é igualmente um dos patrocinadores principais da organização desportiva. A marca de bebidas possui também uma camarata, «Camarata Coca-Cola», inserida em pleno Estádio da Luz, bem como marca presença nas suas bancadas.

O Sport Lisboa e Benfica alia-se igualmente a outras marcas, tais como, à Repsol, LeasePlan, Sicasal, Hospital da Luz, Emirates e Huawei, como parceiros oficiais.

Figura 6 - Parceiros Oficiais do Benfica



Fonte: Adaptado de www.slbenfica.pt

Em dezembro do ano anterior, David Quito, country manager da Emirates para Portugal (DN Desporto, 2014), numa entrevista à revista Briefing sobre o patrocínio da companhia ao clube, avaliou positivamente a parceria das duas marcas uma vez que caracteriza o Benfica como sendo «um clube de elevado perfil conhecido internacionalmente, que é a casa de jogadores talentosos e que tem milhões de fãs espalhados por todo o mundo».

Neste sentido, a companhia avalia a parceria como uma oportunidade de se ligarem a um clube com uma «crescente reputação internacional» e, conseqüentemente, a milhões de adeptos benfiquistas (Briefing, 2014).

São igualmente patrocinadores do clube, marcas como a Affari, Fátima Lopes e Dassenta, bem como muitas outras espalhadas pelas várias modalidades pertencentes ao clube.

Figura 7. Official Wear Sponsor



Fonte: Adaptado de www.slbenfica.pt

7. **Benfica Internacional**

Em 2009, o Jornalista Camilo Lourenço já anunciava no Diário de Notícias Desporto, que «o Benfica é a única marca portuguesa com projeção internacional» (DN Desporto, 2014). Em 2014, David Quito, country manager da Emirates para Portugal, numa entrevista com a Revista Briefing, defende que o Benfica «é um clube de futebol com uma crescente reputação internacional enquanto clube português mais bem-sucedido na história do futebol europeu». Recentemente, como já se tem verificado nos últimos anos, o clube tem

garantido lugar na tabela dos 50 clubes mais valiosos do mundo. E este ano não foi exceção. Num artigo do Jornal Económico, citando Pedro Tavares, Partner e CEO da *OnStrategy/Brand Finance Iberia*, «não obstante o 40º lugar em termos de valor financeiro no ranking das marcas mais valiosas do futebol mundial, o Benfica obtém um índice de força de marca e de reputação entre as 25 marcas mais fortes do mundo e considerada de excelência (acima dos 80 pontos)».

Em 2011, o Sport Lisboa e Benfica surge pela primeira vez nas listagens dos clubes mais valiosos, alcançando o 28º lugar com 42 milhões de euros atribuídos à sua marca. Este ranking foi realizado pela consultora *Brand Finance*, cujo estudo destaca o top 30 das marcas de futebol mais valiosas a nível europeu. Nos primeiros lugares da tabela estiveram presentes clubes como o Manchester United, Real Madrid e FC Barcelona com 473 milhões de euros, 460 milhões de euros e 450 milhões de euros, respetivamente. (*Brand Finance European Football Brands, 2011*). (Anexo n.º 1).

Num patamar mais elevado, o SLB tem alcançado excelentes resultados também a nível mundial, sendo o único clube português a merecer destaque nos 50 clubes mais valiosos à escala mundial. Neste sentido, a revista *Brand Finance Football 50* avalia todos os anos o valor das marcas dos clubes de futebol de todo o mundo, construindo um estudo que tem como resultado uma listagem anual dos 50 clubes mais valiosos.

Figura 8. Modelo Brand Value da Consultora Brand Finance



Fonte: Brand Finance Football 50 2015: The annual report on the world's most valuable football brands.

Com base neste estudo, em 2013, o SLB alcança o 42º lugar com 44 milhões de euros (Anexo n.º 2). No ano seguinte, em 2014, sobe de posição até ao 38º lugar da tabela vendo a sua marca ascender até aos 61 milhões de euros (Anexo n.º 3). Atualmente, a marca Benfica é avaliada em 78 milhões de euros (Anexo n.º 4), que embora tenha descido dois lugares (atualmente está em 40º lugar) cresceu 28% face ao ano anterior, o que se traduz num crescimento de 17 milhões de euros, atingindo um valor nunca antes conseguido e fazendo deste clube português uma referência internacional. (Brand Finance European Football Brands, 2013, 2014, 2015).

Atualmente, nos primeiros lugares da tabela destacam-se clubes como o Manchester United com a sua marca avaliada em 914 milhões de euros, Bayern Munich com 707 milhões de euros e Real Madrid com 661 milhões de euros pertencentes à liga inglesa, alemã e espanhola, respetivamente (Brand Finance European Football Brands, 2015).

Estes estudos realizados pela consultora *Brand Finance*, dos quais os resultados foram apresentados, têm em consideração, «as estimativas de receitas passadas e futuras - de bilheteira, comerciais e direitos televisivos - o risco do país e as perspetivas de crescimento dessas receitas», entre outros fatores (Jornal de Negócios, 2015).

O Sport Lisboa e Benfica foi o único clube português a merecer destaque neste ranking, verificando-se uma evolução positiva, comprovando-se a valorização da sua marca ao longo dos anos.

Tabela 3. Evolução da Marca Benfica

	Nacional	Europeu	Mundial			
	2005-2010	2011	2012	2013	2014	2015
SLB	51 €M	42 €M	-	44 €M	61 €M	78 €M

€M = Milhões de euros

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os dados fornecidos pela consultora *Brand Finance*, o jornalista André Mendes, do Jornal de Negócios (2015), comenta a força da marca e a reputação do SLB:

«O Benfica obtém a 21ª posição a nível mundial. Em termos de receitas de bilheteira, alcança a 25ª posição com 27,8 milhões. Nas receitas comerciais, regista a 17ª melhor marca, com 62,5 milhões de euros. E ao gerar 48,6 milhões de euros de receitas televisivas, alcançou a 38ª posição neste indicador.»

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E ASPETOS FINAIS

8. Conclusões

8.1 Conclusões retiradas da Investigação

Para a consecução dos objetivos propostos no início do presente trabalho de investigação foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos inerentes à temática do trabalho, ou seja, à importância que a marca assume nas organizações desportivas, mais especificamente, no Sport Lisboa e Benfica. Para isso, foi fundamental perceber conceitos, como a marca, o *branding*, a personalidade da marca, a identidade da marca, imagem e notoriedade da marca e o *brand equity*. Através do entendimento destes conceitos, tendo como base autores de referência, foi possível um melhor entendimento de como estes conceitos influenciam a força e valor de uma marca.

Uma vez que não foi possível verificar a atuação do Benfica na plenitude das variáveis da sua marca inicialmente pensadas e as quais foram descritas na revisão da literatura, a investigação incidiu numa delas: no *brand equity* da marca Benfica.

Neste âmbito, foram revistos dois estudos, posicionando o SLB a nível nacional, europeu e mundial. À escala nacional, o estudo incidiu sobre o valor económico da marca dos três grandes clubes de futebol nacionais nas épocas compreendidas entre 2005 e 2010 (Lucena e Casaca, 2013) e, a nível europeu e mundial, foram revistos vários estudos de 2011 a 2015 realizados pela consultora *Brand Finance* cujo objetivo é a listagem anual dos clubes mais valiosos da Europa e do mundo.

Com estes estudos conclui-se que em termos de resultados nacionais o SLB nos anos de 2005 até 2010, manteve o seu *brand equity* constante, conseguindo resultados que lhe garantiam uma posição atrás do seu rival FCP e à frente do SCP. No entanto, a partir de 2011 o clube da Luz deixou os seus concorrentes nacionais para trás e focou-se no seu crescimento, tendo conseguido posicionar-se pela primeira vez entre as 30 marcas mais valiosas de futebol da Europa (28º lugar). Um ano depois sofre uma queda de posição que não lhe permite a conquista de um lugar no ranking dos melhores mas, a partir de 2013, a situação converte-se e o clube dos encarnados começa a destacar-se a nível mundial. A

partir deste ano o clube garante o seu lugar ao lado das marcas mais valiosas à escala mundial, conseguindo manter-se até à atualidade neste ranking das 50 mais valiosas.

Dado estes resultados em torno da capacidade do seu *brand equity*, pode-se constatar que os resultados futebolísticos que o clube alcançou durante as épocas não determina nem influencia o valor da sua marca, sendo este valor muito mais significativo que os seus resultados desportivos. No entanto, a aliança da conquista de resultados desportivos e o seu *brand equity* produzem resultados finais acrescidos.

Estes resultados assumem, conseqüentemente, impacto com os patrocínios do clube que, embora o investimento seja maior quanto maior for o número das vitórias, o contrário, ou seja, a falta de resultados desportivos não afeta significativamente um clube caso o seu *brand equity* seja elevado, como é exemplo o Sport Lisboa e Benfica, que mantém uma forte ligação com as principais marcas patrocinadoras do futebol português.

Neste sentido, a marca funciona como motor do clube, sendo responsável pela fidelização e identificação dos seus adeptos, independentemente das vitórias que o mesmo alcance. Este trabalho inerente à marca do clube justifica, igualmente, a conquista do maior número de sócios a nível mundial.

Com base nestas conclusões, o desenvolvimento do Sport Lisboa e Benfica não teve como causa principal apenas os seus resultados desportivos, destacando-se, assim, o papel da marca e a importância e influência que a mesma assume no crescimento e sustentabilidade da organização.

8.2 Aspectos finais

Com base nas conclusões retiradas da investigação, destaca-se o papel da marca e a importância que a mesma assume nas organizações desportivas.

O caso estudado no presente trabalho, o Sport Lisboa e Benfica, comprova que, independentemente dos resultados desportivos do clube, o papel que a marca representa para comunidade futebolística, ou seja, jogadores, sócios, adeptos, patrocinadores, entre outros, é extremamente importante e influencia diretamente os resultados financeiros na organização.

Concluindo, o investimento que é feito na marca das organizações desportivas têm impacto nos seus resultados, convertendo-se este num retorno vantajoso.

8.2.1 Limitações do trabalho

As limitações deste trabalho centraram-se essencialmente no acesso à informação por parte do clube em estudo, Sport Lisboa e Benfica. Desta forma, a metodologia inicialmente prevista não foi viável uma vez que não foi possível realizar a entrevista ao diretor de marca do SLB, Dr. Jorge Castanheira, dadas as incompatibilidades de agenda e prazos decorrentes do planeamento da dissertação em questão. A segunda tentativa de contacto com o clube foi realizada através de correio eletrónico mas também sem sucesso.

Neste sentido, pela escassez da informação conseguida, algumas questões relativamente às variáveis da marca Benfica não foram esclarecidas, ou seja, a sua identidade, personalidade, imagem e notoriedade. O desenvolvimento do seu *brand equity* apenas foi possível uma vez que já existiam estudos e trabalhos realizados neste âmbito, o que permitiu a compilação da informação e a obtenção dos resultados pretendidos para a presente investigação.

8.2.2 Implicações para o futuro

Para um maior aprofundamento da temática e comprovação do que foi referido na revisão da literatura, seria importante e interessante procurar respostas no que diz respeito à gestão e desenvolvimento das variáveis, que pelas limitações atrás referidas, não foram estudadas e que, por isso mesmo, não foi possível concluir qual o impacto das mesmas no sucesso da organização desportiva.

Neste sentido fica por perceber qual a verdadeira identidade da marca Benfica, como se verifica a personalidade da marca Benfica e como é que é percecionada a imagem e notoriedade sobre o Sport Lisboa e Benfica, por parte dos seus sócios, adeptos, bem como da população em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1996). *Construindo Marcas Fortes*. New York: The Free Press.

Arroteia, N. (2005). *A Estratégia na Gestão da Marca: Caso de Estudo dos Clubes Desportivos*. (Tese de Mestrado). Reirado de <http://ria.ua.pt/handle/10773/4611>.

Bauer, H., Sauer, N., & Exler, S. (2008). *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment*. *Journal of Sport Management*, 22.

Berry, L. (2000). *Cultivating services brand equity*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1).

Burton, R. e Howard, D. (1999). *Professionals Sports Leagues: marketing-mix maehm*. *Journal of Marketing Management*, 8(1), pp. 36-46.

Brand Finance European Football Brands 2011. (2011). *The Annual Report on Europe's Most Valuable Football Brands*. setembro, 2011.

Brand Finance Football 50. (2012). *The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands*.

Brand Finance Football 50. (2013). *The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands*.

Brand Finance Football 50. (2014). *The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands*.

Brand Finance Football 50. (2015). *The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands*. junho, 2015.

Brandão, N. (2006). *Prime Time – Do que falam as notícias nos telejornais*. Lisboa: Casa das Letras.

Brandão, N. G. (2013). Estudo da Marca. In A. Brochado et al. *Casos de Estudo: Desafios da Globalização*, (p. 93-110). Lisboa: Escolar Editora.

Briefing. (2014). O que faz a Emirates assinar pelo Benfica? *Briefing: Os Negócios do Marketing*. Portugal: Lisboa. dezembro, 2014. Acedido em 10/06/2015, em <http://www.briefing.pt/entrevistas/31799-o-que-faz-a-emirates-assinar-pelo-benfica.html>

Brochado, A. Et al. (2013). *Desafios da Globalização – Casos de Estudo*. Vol. 3. Lisboa: Escolar Editora.

Chauduri, A. e Holbrook, M. B. (2001). *The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: the role of brand loyalty*. *Journal of Marketing*.

Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evolution: strategically building and sustaining brand*. Oxford: Elsevier Butterworth-heinemann.

Clifton R., Simmons, J. (2003). *Brands and Branding*. The Economist, London.

Cruz, R. (2013). Marketing: Teoria e Conceitos. In A. Brochado et al. *Marketing e Comunicação: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

D'Alessandro, D. (2002). *Guerra de Marcas: 10 Regras para Desenvolver uma Marca Vitoriosa*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Diário de Notícias Desporto. (2009, novembro). Benfica é a marca portuguesa com projeção internacional. Acedido em 09/06/2015, em http://www.dn.pt/desporto/benfica/interior.aspx?content_id=1431867&page=-1

Diário de Notícias Desporto. (2014, abril). Benfica e Adidas renovam acordo até 2021. Acedido em 10/06/2015, em http://www.dn.pt/desporto/benfica/interior.aspx?content_id=3820019

Diário de Notícias Desporto. (2014, novembro). Benfica está a negociar com empresas internacionais para substituir PT nas camisolas. Acedido em 10/06/2015, em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/2014_11_21_benfica_esta_a_negociar_com_empresas_internacionais_para_substituir_patrocinio_da_pt.html

Diário de Notícias Desporto. (2015, março). Patrocínio nas camisolas pode render cerca de 10 milhões/época. Acedido em 10/06/2015, em http://www.dn.pt/desporto/benfica/interior.aspx?content_id=4441023

Fonseca, J. (2013). Atitude Estratégica. In A. Brochado et al., *Gestão e Estratégia: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Fournier, S. (1998). *Consumers and their Brands: Developing relationship theory in Consumer Research*. Journal of Consumer Research. V. 24, n.º 1

Gustafson, R. (2001). *Product brands look set to gain new advantage*. Marketing.

Holt, D. B. (2002). *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of Consumer Research, 29 (1).

Económico. (2015, junho). Benfica é o único clube português entre as marcas mais valiosas do mundo. Acedido em 11/06/2015, em http://economico.sapo.pt/noticias/benfica-e-unico-clube-portugues-entre-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo_194192.html

Jornal de Negócios. (2015, junho). Marca Benfica é a 40ª mais valiosa do futebol mundial. Acedido em 11/06/2015, em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/marca_benfica_vale_78_milhoes_e_encontra_se_entre_as_40_mais_valiosas_do_futebol.html

Jornal de Notícias Desporto. (2009, junho). Benfica e Sagres assinam patrocínio por 12 épocas. Acedido em 10/06/2015, em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content_id=1276032

Kapferer, J. N. (1991). *Marcas – Capital de Empresa*. Lisboa: Edições CETOP.

Kapferer, J. N. (1998). *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes*. São Paulo: Bookman.

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

Klein, N. (2002). *Sem Logo*. Rio de Janeiro: Record.

Kornberger, M. (2010). *Brand Society. How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 12ª Edição.

Kotler, P. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.

Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. Prentice-Hall

Lipovetsky, G. (2006). *Ogilvy on Advertising – I Hate Rules*. Southbank Publishing.

Lopes, L. (2009). *Gestão Emocional da Marca: O Caso Futebol Clube do Porto*. (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio-aberto.up.pt>

Lucena, J., Casaca, J. (2013). «Branding» no futebol – O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Mengarelli, A. (2008). *Dimensões da Personalidade da Marca: Construção e Validação de uma Escala Adaptada aos Consumidores Adolescentes*. XXIX EnANPAD. Rio de Janeiro.

Moreira, R. (2011). *Contratos de comunicação e as marcas próprias*. Intercom XVI Congresso de Ciência da Comunicação na Região Sudoeste – São Paulo – SP – 12 a 14 de maio de 2011

Muniz, M., Marchetti, R. (2005) *Dimensões da Personalidade de Marca: Análise da Adequação da Escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro*. XXIX EnANPAD. Brasília.

Pinho, J. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus.

Pombo, A. (2013). *Identificação com a Equipa e Perceção de Valor: Influência no Processo de Decisão de Compra*. (Tese de Mestrado). Retirado de <http://www.repository.utl.pt>

Richelieu, A. & Boulaire, C. (2005). *A post modern conception of the product and its applications to professional sport*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7, 23-34.

Richelieu, A. e Pons, F. (2006). *Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how two legendary sports teams built their brand equity*. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*.

Ruão, T. (2003). *As Marcas e o Valor da Imagem. A Dimensão Simbólica das Atividades Económicas*. Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Santos, C. (2009). *Marcas Bancárias: Fatores Determinantes do Brand Equity na Indústria Bancária Em Portugal*. (Tese de mestrado). Retirado de <https://www.repository.utl.pt>.

Sousa, A. (2014). *Benfica: Fenómeno Social e Cultural – As Casas do Benfica*. Lisboa, Quimera Editores.

Sport Lisboa e Benfica (2011). *Relatório & Contas*. Sport Lisboa e Benfica. Lisboa.

Sport Lisboa e Benfica (2015), *Sport Lisboa e Benfica*. Acedido a 19 de maio de 2015 em www.slbenfica.pt.

Temporal, P. (2002). *Advanced Brand Management – From vision to valuation*. Asia: John Wiley & Sons.

The FIFA Weekly. (2014). The hard road back. *The FIFA Weekly*. English Edition. fevereiro, 2014. Acedido em 05/05/2015, em http://www.fifa.com/mm//Document/AF-Magazine/FIFAWeekly/02/27/86/02/LowRes_eng_Woche07_2014_Neutral.PDF

Underwood, R.; Bond, E. e Baer, R. (2001). *Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace*. *Journal of Marketing Theory & Practice*, inverno.

Vásquez, R. (2007). *Identidade de Marca, Gestão e Comunicação*.

Anexo 1 - The Annual Report on Europe's Most Valuable Football Brands 2011

RANK 2011	RANK 2010	CLUBE		Valor da Marca 2011 €M	Valor da Marca 2010 €M
1	2	Manchester United FC		473	429
2	1	Real Madrid CF		460	444
3	3	FC Barcelona		450	416
4	4	FC Bayern Munich		354	346
5	6	Chelsea FC		225	230
6	5	Arsenal FC		216	247
7	7	AC Milan		195	192
8	8	FC Internazionale Milano		188	184
9	9	Liverpool FC		179	162
10	10	Juventus FC		132	146
11	19	Manchester City FC		122	62
12	14	FC Schalke 04		97	91
13	11	Hamburger SV		97	110
14	15	Tottenham Hotspur FC		91	87
15	16	Borussia Dortmund		90	85
16	13	Olympique Lyonnais		87	93
17	17	Olympique de Marseille		85	80
18	12	AS Roma		72	100
19	--	Atlético de Madrid		63	-
20	20	VFB Stuttgart		59	60
21	--	Valencia FC		57	-
22	--	FC Girondins de Bordeaux		55	-
23	21	AFC Ajax		53	58
24	--	SSC Napoli		49	-
25	22	Aston Villa FC		49	47
26	18	SV Werder Bremen		48	64
27	24	Everton FC		44	44
28	--	SL Benfica		41	-
29	--	ACF Fiorentina		40	-
30	--	SS Lazio SPA		39	-



Anexo 2 - The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands 2013

THE BRANDFINANCE® FOOTBALL 50 1-25																	
2013 rank	2012 rank	Club	Country	2012 Rev	2013 Rev	Change	Brand Index	Main Sponsors	Kit Supplier	Founded	League Title	CL Title	Spent Value*	Stadium	Rev	Utilisation	Manager Win %
1	2	FC Bayern Munich	Germany	609	617	6%	AAA	Continental Telekom	Adidas	1900	23	4	448	Allianz Arena	69,001	98%	63%
2	1	Manchester United FC	England	600	670	-3%	AAA+	Aes	Nike	1878	20	3	437	Old Trafford	70,057	99%	65%
3	3	Real Madrid CF	Spain	482	474	2%	AAA+	San	Adidas	1902	21	0	620	Santiago Bernabéu	60,264	81%	67%
4	4	FC Barcelona	Spain	444	458	-3%	AAA	Qatar Foundation	Nike	1899	22	4	625	Camp Nou	60,264	80%	70%
5	5	Chelsea FC	England	225	212	4%	AA	Fortisring	Adidas	1906	4	1	431	Stamford Bridge	41,841	90%	64%
6	6	Arsenal FC	England	319	395	-6%	AA+	Evliyas	Nike	1886	13	0	505	Emirates Stadium	60,366	96%	60%
7	7	Liverpool FC	England	280	258	-3%	AA	Standard Chartered	Warrior	1892	18	0	254	Anfield Road	45,222	92%	62%
8	8	Manchester City FC	England	257	237	0%	AA+	Dubai Airways	Under Armour	1880	2	0	648	Etihad Stadium	47,728	91%	66%
9	9	AC Milan	Italy	204	220	-11%	AA+	Emirates Airlines	Adidas	1800	10	7	218	San Siro/Madison	60,000	88%	46%
10	11	Borussia Dortmund	Germany	202	178	33%	AA	Evliyas	Puma	1909	8	1	588	SIGNAL IDUNA Park	61,264	91%	68%
11	10	FC Schalke 04	Germany	201	203	-4%	AA+	Qatar	Adidas	1904	7	0	171	Veltins Arena	61,462	100%	60%
12	12	Tottenham Hotspur FC	England	170	177	-4%	AA	Aerostar	Under Armour	1882	3	0	277	White Hart Lane	36,257	89%	69%
13	13	Juventus FC	Italy	169	128	11%	AAA	Top-Jump	Nike	1987	20	2	328	Juventus Stadium	41,000	62%	60%
14	14	AFC Ajax	Netherlands	126	145	-13%	AA	ADGON	Adidas	1900	31	4	86	Amsterdam Arena	52,050	89%	62%
15	15	FC Internazionale Milano	Italy	117	100	-11%	AAA	Pinella	Nike	1902	12	2	212	San Siro/Madison	60,000	70%	62%
16	17	Hamburger SV	Germany	112	121	-7%	AA	Evliyas	Adidas	1887	6	1	110	Imtech Arena	67,274	86%	65%
17	NEW	Galatasaray AS	Turkey	90	NEW	NEW	AA	Türk Telekom	Nike	1905	10	0	140	Türk Telekom Arena	52,000	94%	40%
18	16	Olympique de Marseille	France	90	132	-9%	AA+	Inter Sport	Adidas	1889	8	1	114	Stade Vélodrome	60,001	80%	41%
19	24	FC Olympique Lyonnais	France	80	80	0%	AA	China	Nike	2010	8	1	73	Stade de Gerland	42,000	60%	40%
20	22	SS Lazio	Italy	78	68	14%	AA+	SSG Croatica	Mazzoni	1926	2	0	224	Stadio Olimpico	60,240	70%	41%
21	18	Olympique Lyonnais	France	78	84	-17%	AA+	Hyundai Motors	Adidas	1899	7	0	111	Stade de Gerland	42,000	61%	64%
22	NEW	Fenerbahçe SK	Turkey	74	NEW	NEW	AA+	Türk Telekom	Adidas	1907	18	0	193	Sükrü Sarıca Stadyumu	50,500	70%	40%
23	23	Bayer 04 Leverkusen	Germany	70	50	28%	AA+	StarPower	Adidas	1904	0	0	140	BayArena	30,210	65%	67%
24	19	Villarreal CF	Spain	69	69	0%	AA+	Evliyas	Nike	1970	3	0	213	Parc des Pignes	48,712	60%	64%
25	20	VfB Stuttgart	Germany	64	55	16%	AA+	Mercator Bank	Puma	1882	5	0	94	Hanns-Seibel-Stadion	55,000	70%	45%

THE BRANDFINANCE® FOOTBALL 50 26-50																	
2013 rank	2012 rank	Club	Country	2012 Rev	2013 Rev	Change	Brand Index	Main Sponsors	Kit Supplier	Founded	League Title	CL Title	Spent Value*	Stadium	Rev	Utilisation	Manager Win %
26	25	Widzew Łódź	Poland	61	68	-9%	AA+	Jakubowski	Adidas	1828	0	0	120	Stadion Widzewa	32,000	73%	52%
27	26	FC Schalke 04	Germany	60	60	0%	AA	Qatar	Adidas	1882	1	0	18	Volkswagen Arena	60,264	88%	47%
28	27	Real Sociedad	Spain	64	66	-8%	AA+	Pinella	Puma	1827	0	0	171	Reale Arena	21,000	62%	60%
29	28	Newcastle United FC	England	63	60	15%	AA	Standard	Evliyas	1892	0	0	108	Stadio Park	25,000	85%	37%
30	29	Hershey's Bears FC	England	60	61	-2%	AA+	Wing Energy	Evliyas	1949	4	0	162	Stadium of Light	60,000	84%	47%
31	18	Aston Villa FC	England	62	68	-8%	AA+	Stirling Homes	Evliyas	1874	1	1	112	Villa Park	25,266	88%	49%
32	30	FC Schalke 04	Germany	62	64	-18%	AA	Standard	Nike	1882	0	0	98	Veltins Arena	61,264	88%	67%
33	31	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
34	32	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
35	33	FC Schalke 04	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
36	34	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
37	35	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
38	36	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
39	37	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
40	38	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
41	39	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
42	40	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
43	41	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
44	42	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
45	43	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
46	44	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
47	45	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
48	46	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
49	47	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%
50	48	Eintracht Frankfurt	Germany	61	61	0%	AA+	Qatar	Nike	1959	0	0	162	Stadion Frankfurt	40,000	89%	47%

Anexo 3 - The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands 2014

32 | BRANDFINANCE® FOOTBALL 50 | 2014

BrandFinance® Football 50 (EUR)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970	1969	1968	1967	1966	1965	1964	1963	1962	1961	1960	1959	1958	1957	1956	1955	1954	1953	1952	1951	1950	1949	1948	1947	1946	1945	1944	1943	1942	1941	1940	1939	1938	1937	1936	1935	1934	1933	1932	1931	1930	1929	1928	1927	1926	1925	1924	1923	1922	1921	1920	1919	1918	1917	1916	1915	1914	1913	1912	1911	1910	1909	1908	1907	1906	1905	1904	1903	1902	1901	1900	1899	1898	1897	1896	1895	1894	1893	1892	1891	1890	1889	1888	1887	1886	1885	1884	1883	1882	1881	1880	1879	1878	1877	1876	1875	1874	1873	1872	1871	1870	1869	1868	1867	1866	1865	1864	1863	1862	1861	1860	1859	1858	1857	1856	1855	1854	1853	1852	1851	1850	1849	1848	1847	1846	1845	1844	1843	1842	1841	1840	1839	1838	1837	1836	1835	1834	1833	1832	1831	1830	1829	1828	1827	1826	1825	1824	1823	1822	1821	1820	1819	1818	1817	1816	1815	1814	1813	1812	1811	1810	1809	1808	1807	1806	1805	1804	1803	1802	1801	1800	1799	1798	1797	1796	1795	1794	1793	1792	1791	1790	1789	1788	1787	1786	1785	1784	1783	1782	1781	1780	1779	1778	1777	1776	1775	1774	1773	1772	1771	1770	1769	1768	1767	1766	1765	1764	1763	1762	1761	1760	1759	1758	1757	1756	1755	1754	1753	1752	1751	1750	1749	1748	1747	1746	1745	1744	1743	1742	1741	1740	1739	1738	1737	1736	1735	1734	1733	1732	1731	1730	1729	1728	1727	1726	1725	1724	1723	1722	1721	1720	1719	1718	1717	1716	1715	1714	1713	1712	1711	1710	1709	1708	1707	1706	1705	1704	1703	1702	1701	1700	1699	1698	1697	1696	1695	1694	1693	1692	1691	1690	1689	1688	1687	1686	1685	1684	1683	1682	1681	1680	1679	1678	1677	1676	1675	1674	1673	1672	1671	1670	1669	1668	1667	1666	1665	1664	1663	1662	1661	1660	1659	1658	1657	1656	1655	1654	1653	1652	1651	1650	1649	1648	1647	1646	1645	1644	1643	1642	1641	1640	1639	1638	1637	1636	1635	1634	1633	1632	1631	1630	1629	1628	1627	1626	1625	1624	1623	1622	1621	1620	1619	1618	1617	1616	1615	1614	1613	1612	1611	1610	1609	1608	1607	1606	1605	1604	1603	1602	1601	1600	1599	1598	1597	1596	1595	1594	1593	1592	1591	1590	1589	1588	1587	1586	1585	1584	1583	1582	1581	1580	1579	1578	1577	1576	1575	1574	1573	1572	1571	1570	1569	1568	1567	1566	1565	1564	1563	1562	1561	1560	1559	1558	1557	1556	1555	1554	1553	1552	1551	1550	1549	1548	1547	1546	1545	1544	1543	1542	1541	1540	1539	1538	1537	1536	1535	1534	1533	1532	1531	1530	1529	1528	1527	1526	1525	1524	1523	1522	1521	1520	1519	1518	1517	1516	1515	1514	1513	1512	1511	1510	1509	1508	1507	1506	1505	1504	1503	1502	1501	1500	1499	1498	1497	1496	1495	1494	1493	1492	1491	1490	1489	1488	1487	1486	1485	1484	1483	1482	1481	1480	1479	1478	1477	1476	1475	1474	1473	1472	1471	1470	1469	1468	1467	1466	1465	1464	1463	1462	1461	1460	1459	1458	1457	1456	1455	1454	1453	1452	1451	1450	1449	1448	1447	1446	1445	1444	1443	1442	1441	1440	1439	1438	1437	1436	1435	1434	1433	1432	1431	1430	1429	1428	1427	1426	1425	1424	1423	1422	1421	1420	1419	1418	1417	1416	1415	1414	1413	1412	1411	1410	1409	1408	1407	1406	1405	1404	1403	1402	1401	1400	1399	1398	1397	1396	1395	1394	1393	1392	1391	1390	1389	1388	1387	1386	1385	1384	1383	1382	1381	1380	1379	1378	1377	1376	1375	1374	1373	1372	1371	1370	1369	1368	1367	1366	1365	1364	1363	1362	1361	1360	1359	1358	1357	1356	1355	1354	1353	1352	1351	1350	1349	1348	1347	1346	1345	1344	1343	1342	1341	1340	1339	1338	1337	1336	1335	1334	1333	1332	1331	1330	1329	1328	1327	1326	1325	1324	1323	1322	1321	1320	1319	1318	1317	1316	1315	1314	1313	1312	1311	1310	1309	1308	1307	1306	1305	1304	1303	1302	1301	1300	1299	1298	1297	1296	1295	1294	1293	1292	1291	1290	1289	1288	1287	1286	1285	1284	1283	1282	1281	1280	1279	1278	1277	1276	1275	1274	1273	1272	1271	1270	1269	1268	1267	1266	1265	1264	1263	1262	1261	1260	1259	1258	1257	1256	1255	1254	1253	1252	1251	1250	1249	1248	1247	1246	1245	1244	1243	1242	1241	1240	1239	1238	1237	1236	1235	1234	1233	1232	1231	1230	1229	1228	1227	1226	1225	1224	1223	1222	1221	1220	1219	1218	1217	1216	1215	1214	1213	1212	1211	1210	1209	1208	1207	1206	1205	1204	1203	1202	1201	1200	1199	1198	1197	1196	1195	1194	1193	1192	1191	1190	1189	1188	1187	1186	1185	1184	1183	1182	1181	1180	1179	1178	1177	1176	1175	1174	1173	1172	1171	1170	1169	1168	1167	1166	1165	1164	1163	1162	1161	1160	1159	1158	1157	1156	1155	1154	1153	1152	1151	1150	1149	1148	1147	1146	1145	1144	1143	1142	1141	1140	1139	1138	1137	1136	1135	1134	1133	1132	1131	1130	1129	1128	1127	1126	1125	1124	1123	1122	1121	1120	1119	1118	1117	1116	1115	1114	1113	1112	1111	1110	1109	1108	1107	1106	1105	1104	1103	1102	1101	1100	1099	1098	1097	1096	1095	1094	1093	1092	1091	1090	1089	1088	1087	1086	1085	1084	1083	1082	1081	1080	1079	1078	1077	1076	1075	1074	1073	1072	1071	1070	1069	1068	1067	1066	1065	1064	1063	1062	1061	1060	1059	1058	1057	1056	1055	1054	1053	1052	1051	1050	1049	1048	1047	1046	1045	1044	1043	1042	1041	1040	1039	1038	1037	1036	1035	1034	1033	1032	1031	1030	1029	1028	1027	1026	1025	1024	1023	1022	1021	1020	1019	1018	1017	1016	1015	1014	1013	1012	1011	1010	1009	1008	1007	1006	1005	1004	1003	1002	1001	1000	999	998	997	996	995	994	993	992	991	990	989	988	987	986	985	984	983	982	981	980	979	978	977	976	975	974	973	972	971	970	969	968	967	966	965	964	963	962	961	960	959	958	957	956	955	954	953	952	951	950	949	948	947	946	945	944	943	942	941	940	939	938	937	936	935	934	933	932	931	930	929	928	927	926	925	924	923	922	921	920	919	918	917	916	915	914	913	912	911	910	909	908	907	906	905	904	903	902	901	900	899	898	897	896	895	894	893	892	891	890	889	888	887	886	885	884	883	882	881	880	879	878	877	876	875	874	873	872	871	870	869	868	867	866	865	864	863	862	861	860	859	858	857	856	855	854	853	852	851	850	849	848	847	846	845	844	843	842	841	840	839	838	837	836	835	834	833	832	831	830	829	828	827	826	825	824	823	822	821	820	819	818	817	816	815	814	813	812	811	810	809	808	807	806	805	804	803	802	801	800	799	798	797	796	795	794	793	792	791	790	789	788	787	786	785	784
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Anexo 4 - The Annual Report on the World's Most Valuable Football Brands 2015

Brand Finance Football 50 2015 Full Results (EURm)

Most valuable football brands EUR 1-50.

Rank 2015	Rank 2014	Club	Country	2015 Brand Value (€m)	2015 Brand Rating	2014 Brand Value (€m)	2014 Brand Rating	Change (€m)	% Change
1	3	Manchester United FC	England	914	AAA	549	AAA	371	68%
2	1	FC Bayern München	Germany	707	AAA	659	AAA	48	7%
3	2	Real Madrid CF	Spain	661	AAA+	565	AAA+	95	17%
4	5	Manchester City FC	England	607	AAA-	375	AAA-	232	62%
5	7	Chelsea FC	England	602	AAA	369	AAA-	233	63%
6	4	FC Barcelona	Spain	586	AAA+	457	AAA+	129	28%
7	6	Arsenal FC	England	533	AAA	371	AAA-	162	44%
8	8	Liverpool FC	England	437	AAA-	345	AAA-	92	27%
9	10	Paris Saint-Germain FC	France	410	AAA-	238	AAA-	172	73%
10	12	Tottenham Hotspur FC	England	273	AA+	183	AA+	90	49%
11	13	Juventus FC	Italy	265	AAA	181	AAA	84	46%
12	9	Borussia Dortmund	Germany	247	AAA-	240	AAA-	6	3%
13	11	FC Schalke 04	Germany	229	AA+	230	AA+	(2)	-1%
14	14	AC Milan	Italy	185	AAA-	174	AAA-	11	7%
15	20	Everton FC	England	173	AA	89	AA+	84	94%
16	24	West Ham United FC	England	158	AA	82	AA-	76	93%
17	New	AS Monaco	France	153	A+				
18	30	Southampton FC	England	138	AA	71	AA-	67	95%
19	17	Galatasaray AS	Turkey	135	AA+	104	AA+	31	30%
20	15	FC Internazionale Milano	Italy	121	AAA-	112	AA+	9	8%
21	23	Aston Villa FC	England	118	AA	84	AA	33	39%
22	27	Newcastle United FC	England	118	AA	75	AA	42	56%
23	19	Club Atlético de Madrid	Spain	114	AA+	93	AAA-	21	23%
24	21	SSC Napoli	Italy	112	AA+	89	AA+	23	26%
25	16	AFC Ajax	Netherlands	110	AA+	110	AA+	0	0%
26	41	Stoke City FC	England	106	AA-	55	AA-	51	92%
27	New	Swansea City	Wales	103	A				
28	22	Bayer 04 Leverkusen	Germany	102	AA	85	AA	17	20%
29	32	Sunderland AFC	England	101	AA	69	AA-	33	47%
30	New	Crystal Palace	England	100	A				
31	33	Olympique de Marseille	France	98	AA	67	AA	31	46%
32	28	VfB Stuttgart	Germany	91	AA-	75	AA	17	22%
33	35	Fenerbahçe SK	Turkey	91	AA	84	AA	7	8%
34	38	Celtic FC	Scotland	91	AA	81	AA+	10	12%
35	26	AS Roma	Italy	89	AA+	80	AA+	9	12%
36	34	VfL Wolfsburg	Germany	88	AA	67	AA	21	31%
37	42	West Bromwich Albion FC	England	88	AA	54	AA-	33	61%
38	25	Olympique Lyonnais	France	84	AA	81	AA	3	4%
39	29	Valencia CF	Spain	81	AA	73	AA	8	12%
40	39	SL Benfica	Portugal	78	AA+	61	AA+	17	28%
41	18	Hamburger SV	Germany	78	AA	101	AA	(23)	-29%
42	New	Leicester City	England	77	A				
43	48	São Paulo FC	Brazil	72	AA	40	A	32	79%
44	31	SV Werder Bremen	Germany	67	AA-	69	AA	(2)	-3%
45	New	Borussia Mönchengladbach	Germany	65	A+				
46	45	PSV Eindhoven	Netherlands	65	AA	43	AA+	22	50%
47	40	Sevilla FC	Spain	62	AA	57	AA	5	9%
48	36	SC Corinthians Paulista	Brazil	60	AA	64	A	(4)	-6%
49	44	SS Lazio SpA	Italy	59	AA	45	AA	14	31%
50	New	ACF Fiorentina	Italy	58	AA	0		58	

Brand Finance Football 50 June 2015 17.