



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Proposta de melhoria da APP do Sport Lisboa e Benfica

Joana Bizarro Marques Madeira

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientador:

Doutor Gustavo Leitão Cardoso, Professor Catedrático

Iscte–Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

Proposta de melhoria da APP do Sport Lisboa e Benfica

Joana Bizarro Marques Madeira

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientador:

Doutor Gustavo Leitão Cardoso, Professor Catedrático

Iscte–Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimento

A um passo de terminar os meus estudos, e quando vejo que estou tão perto de concretizar um objetivo muito sonhado e trabalhado, só posso agradecer a quem me incentivou e nunca me deixou desistir.

Aos meus colegas de turma e amigos que sem eles não teria esclarecido as minhas dúvidas e que hoje se as tivesse provavelmente não desenvolvia este projeto com tanto rigor e satisfação.

Ao Professor Doutor Gustavo Leitão Cardoso, pelo apoio, conselhos e disponibilidade ao longo deste trabalho de projeto.

Ao corpo docente do Mestrado de Gestão de Novos Media, por toda a adaptabilidade e sugestões capazes de tornar este trabalho mais agradável e objetivo.

Finalmente, um agradecimento muito especial aos meus pais, irmão e avó que sempre me promoveram o respeito, amor e trabalho não só pelos estudos, mas por tudo o que sonho na minha vida.

Muito obrigada a todos vocês!

Resumo

Com o aumento de utilizadores no mundo digital as empresas são obrigadas a estudar este mercado e também a navegarem nele se pretendem continuar atualizados para o seu target. Com isto é importante perceber quais as plataformas que existem e quais podem ser melhoradas para que os beneficiários se fidelizem e disfrutem de uma boa experiência na utilização das funcionalidades.

Podemos verificar uma evolução notória das tecnologias, nomeadamente nas redes sociais e aplicações móveis, como tal, se as organizações pretendem acompanhar esta evolução vão ter que entrar nesse mundo digital.

O presente trabalho de projeto é um plano inovador como proposta de melhoria da aplicação móvel do clube Sport Lisboa e Benfica. A ideia para o desenvolvimento deste projeto deriva de um gosto pessoal pelo mercado desportivo que penso ter muita potencialidade e sobre a aplicação móvel em específico penso que ainda tem uma margem de melhoramento notório, o que me motiva a desenvolver este projeto, tendo sempre a noção clara de que apenas foram desenvolvidas algumas funcionalidades pois isto é um processo que evolui com muito tempo e com equipas específicas para as diversas funcionalidades necessárias.

Como resposta às necessidades dos apoiantes do Sport Lisboa e Benfica, esta *app* vai comportar uma maior facilidade de acesso às informações, um manuseamento intuitivo sem que seja necessário procurar intensivamente os pontos pretendidos e um aumento de informações de tudo o que engloba o clube.

Palavras-chave: Aplicação móvel, Sport Lisboa e Benfica, Adeptos, Marketing Desportivo, Funcionalidades e Design.

Abstract

With the increase of users in the digital world, companies are forced to study this market and also navigate thru it if they intend to remain updated for their target.

Therefore, it is important to understand which platforms exist and which can be improved so that users become loyal and enjoy a good experience in the use of features.

We can see a notable evolution in technologies, particularly in social networks and mobile applications, as such, if organizations want to keep up with this evolution they will have to enter this digital world.

This project work is an innovative plan as a proposal to improve the Sport Lisboa e Benfica club's mobile application. The idea for the development of this project comes from a personal taste for the sports market, which I think has a lot of potential and regarding the mobile application in specific, I think it still has a noticeable margin for improvement, which motivates me to develop this project, always keeping in mind it is clear that only a few functionalities were developed as this is a process that evolves over a long period of time and with specific teams for the different functionalities required.

As a response to the needs of Sport Lisboa e Benfica supporters, this app will provide greater ease of access to information, intuitive handling without the need to intensively search for the desired points and an increase in information on everything that encompasses the club.

Key-Words: Mobile Application, Sport Lisboa e Benfica, Supporters, Sports Marketing, Functionalities and Design.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
1. Introdução.....	1
1.1 Importância e justificação do tema/Contextualização	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Questão de investigação	2
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Comunicação.....	3
2.2 Marketing Desportivo na Era Digital	7
2.3 Sport Lisboa e Benfica	12
3. Metodologia.....	14
3.1 APP Sport Lisboa e Benfica Atual	15
3.1.1 Análise SWOT (App Atual)	16
3.2 Feedback de Apps de outras Equipas	19
4. Projeto.....	21
4.1 Análise comparativa de Apps de outros clubes desportivos	21
4.1.1 Visual.....	21
4.1.2 Descritiva	22
4.2 Proposta Design e funcionalidades APP.....	24
4.3 Procedimentos Avaliação da App	33
5. Conclusão	35
5.1 Limitações e sugestões para trabalhos futuros	35
Referências Bibliográficas	38

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1. Análise SWOT</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 2. Análise Visual Comparativa de Apps de outros clubes desportivos</i>	<i>22</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Frequência de visualizações e respetiva plataforma Digital.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Sketches do caminho.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3. Wireframe do caminho</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4. IU Splash e Onboarding Screen</i>	<i>25</i>
<i>Figura 5. Home Visitante.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 6. Home RedPass.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7. Home Sócio.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 8. News.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 9. News (modalidades).....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 10. Vídeo</i>	<i>29</i>
<i>Figura 11. News (modalidades e clube)</i>	<i>29</i>
<i>Figura 12. Calendário</i>	<i>30</i>
<i>Figura 13. Calendário compra de bilhetes</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14. Calendário (competições e plantel)</i>	<i>32</i>
<i>Figura 15. Loja.....</i>	<i>32</i>

Glossário

APP- Aplicação móvel

ARPA- Advanced Research and Projects Agency

ARPANET- Advanced Research Projects Agency Network

CRM- Customer Relationship Management

ETSI- European Telecommunications Standards Institute

GSM- Global System for Mobile Communications

INTERNET- Internetworking

IOS- Iphone Operating System

MILNET- Military Network

MMS- Multimedia Message System

PDA- Personal Digital Assistant

SLB- Sport Lisboa e Benfica

SMS- Short Message Service

TI- Tecnologias de Informação

UI- User Interface

UX- User Experience

WWW- World Wide Web

1. Introdução

1.1 Importância e justificação do tema/Contextualização

Ao refletir sobre qual o tema do meu trabalho de projeto decidi pensar nas áreas que profissionalmente mais me cativam (marketing, desporto e design) para que mais que um trabalho, este documento servisse para eu evoluir com todos os passos desenvolvidos tendo sempre vontade de aprender.

A evolução faz parte do futuro e com os avanços tecnológicos e a constante atualização da sociedade às novas tendências, as marcas são obrigadas a manter-se atualizadas de acordo com as gerações que pretendem impactar. Este processo cada vez mais se torna difícil pois se antes a preocupação de trabalho era baseado numa plataforma, nos dias de hoje, as organizações têm que ter a capacidade de flexibilidade e de adaptação a muitas alterações.

Existe uma tendência de agarrar o mundo digital em diversas funcionalidades para tornar a vida mais fácil pois este atravessar fronteiras com um simples telemóvel torna tudo mais rápido, pois com um simples “clique” podemos executar ações que antigamente era necessário nos deslocarmos para que acontecessem (Salehan, Kim & Koo, 2018).

Todas estas mudanças afetam os mercados e o desportivo não é exceção, visto que tanto adeptos como curiosos seguem as tendências globais e como tal é muito importante que as organizações desportivas estejam atentas a tudo o que se passa.

Na revisão de literatura irão ser abordados os temas da comunicação, do marketing desportivo na era digital e do clube desportivo Sport Lisboa e Benfica para se ter a noção de todas estas dimensões e de maneira a contextualizar para o resto do trabalho. Depois vem a parte da metodologia onde irá ser possível ter uma visão sobre a atual aplicação do Benfica em que será feita uma análise *swot* para perceber quais os pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças, ainda na metodologia iremos observar alguns *feedbacks* de *apps* de outros clubes desportivos.

Na parte do projeto irá ser feita uma análise comparativa de *apps* existentes de outros clubes desportivos (visual e descritiva), bem como o esboço da proposta de design e funcionalidade e os procedimentos/métricas mais aconselhados a usar para que seja possível avaliar as propostas de melhoramento em questão. Por último a conclusão do trabalho de projeto com algumas limitações do estudo e com sugestões para trabalhos futuros que sejam realizados.

1.2 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho de projeto é perceber se o clube desportivo Sport Lisboa e Benfica beneficiaria com uma maior aposta nas funcionalidades e no design da sua aplicação móvel, de maneira que depois de ser implementada se possa notar resultados positivos significativos com essa mesma mudança.

Estas melhorias teriam que ser sempre acompanhadas por profissionais que supervisionassem a aplicação, de modo a mantê-la sempre atualizada, e estes sempre preparados para fazer alterações quando necessário.

1.3 Questão de investigação

Pergunta de Partida: “Beneficiará o Sport Lisboa e Benfica por uma maior aposta de funcionalidades e design na sua *app*?”

De modo a responder a esta pergunta é importante ter uma parte de revisão de literatura onde através de artigos e projetos é possível contextualizar tudo o que irá ser abordado, para que depois com uma análise comparativa se possam examinar alguns pormenores.

2. Revisão da Literatura

2.1 Comunicação

Perles (2007) fala da comunicação como dos prodígios mais importantes da espécie humana pois se hoje é possível através de uma palavra, gesto, som, imagem, vibração, do sentir, serem enviados, interpretados e recebidos pelo emitente e pelo recetor, sendo estes compreendidos por se inserirem num padrão de cultura e reconhecimento idênticos (Eco, 2021), isto só prova que a comunicação está bem fundada, e para ser compreendida, é necessário perceber como surgiu.

Podemos começar por abordar este assunto encarando de maneira simples o comunicar com um animal e com uma pessoa. Para o animal, o indicar a um urso para virar o corpo, apontar para o local que ele deve andar ou o dizer que está uma ameaça perto, tudo isto oferecendo-lhe uma recompensa em troca, não chega, pois eles não vão compreender e não é só porque não estão interessados ou não são inteligentes, mas sim pelo facto de que não podemos esperar que os nossos traços de comunicação sejam de reconhecimento idêntico aos dos animais, visto que para nós humanos o simples gesto de apontar é algo natural e de fácil compreensão.

Se observarmos atentamente os bebés podemos concluir que desde cedo o ato de comunicar é aprofundado, pois estes mesmo sem conseguirem falar, apontam e tocam no que querem, encontrando assim uma maneira de se expressarem para que a outra pessoa os compreenda (Tomasello, 2008).

Se antes a fala, os gestos, a linguagem gestual, as expressões faciais, os sinais sonoros e de fumo eram das poucas possibilidades de comunicação, com toda a sua evolução chegámos aos chamados “medias tradicionais”, que podemos identificar meios como a televisão, a rádio, a imprensa escrita (como jornais e revistas), entre outros (Santos, 2019). Esta jornada foi um grande passo na evolução da comunicação pois pela primeira vez era possível imprimir notícias em grande escala, permitindo às pessoas ter maior acesso à informação (mesmo que ainda bastante limitada) o que fazia com que vários temas pudessem ser lidos sem que estes chegassem apenas pelo “boca a boca”.

A evolução não parou por aí e surgiram os “novos media” que se referem a redes sociais, *blogs*, podcasts, fóruns de discussão, sites, plataformas de streaming, networking, entre outros (Mangold & Faulds, 2009, pag. 358).

Para muitos a comunicação é vista como ou em massa ou em rede, para isto é necessário compreender a diferença entre elas.

A comunicação em massa está muito associada aos meios de comunicação tradicionais, isto porque o conteúdo publicado vai para uma audiência ampla, enquanto a comunicação em rede é associada aos “novos media” pois os conteúdos contam com interações por parte de todos.

O primeiro modelo de comunicação é caracterizado como uma comunicação interpessoal, evidenciando uma troca bidirecional entre duas ou mais pessoas inseridas num mesmo grupo. O segundo modelo, igualmente profundamente enraizado nas nossas sociedades, é o da comunicação de um-para-muitos, em que cada indivíduo transmite uma única mensagem a um grupo limitado de pessoas. Já o terceiro modelo, que possui uma menor experiência em termos históricos, é a comunicação em massa, na qual, por meio do uso de tecnologias de mediação específicas, uma única mensagem é direcionada a uma multidão de pessoas, ou seja, é entregue a uma audiência cuja dimensão é desconhecida e, como resultado, não está predefinida (Cardoso 2008; Thompson 1995).

Atualmente se quisermos identificar o modelo comunicacional em que estamos, temos de ter em conta que nos encontramos no quarto modelo e que na verdade este é uma síntese dos três anteriores já referidos, assim sendo, o quarto modelo de comunicação é caracterizado pela capacidade dos processos de globalização comunicacional mundiais, bem como a ligação em rede entre media de massa e interpessoais, resultando no surgimento da mediação em rede (Ortoleva 2004; Cardoso 2008; Thompson 1995).

Não se pode tocar neste tema sem destacar o tópico da *internet*, que permite todo este avanço pois é graças a ele que hoje é possível “atravessar” fronteiras superando todas as expectativas de séculos passados e interessa perceber como é que esta surgiu (Eisenstein E, Bestefenon S. (2011).

Castells no livro “A Galáxia Internet” (2001), explica que a *Internet* surgiu em Setembro de 1969, no seguimento de um projeto de pesquisa militar denominado de ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*), uma rede de computadores estabelecida pela ARPA (*Advanced Research and Projects Agency*) no contexto da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a ex-União Soviética. Em 1983, o departamento de defesa dos EUA divide a ARPANET, criando a MILNET (*Military Network*) para fins militares específicos, dando assim início à saída das forças armadas do controle da ARPANET e assim alterando o seu nome para INTERNET (abreviação do termo *internetworking*). Para que através de um navegador fosse possível obter e acrescentar informações a qualquer dispositivo ligado à Internet, Berners-Lee, com base no seu programa *Enquire* (projeto que reconhece e armazena informação), escrito na década de 1980, criou o WWW (*World Wide Web*). A internet permite continuar o caminho para a evolução não tendo, portanto, limitações detalhadas, sendo que cada descoberta permite abrir novas portas para outros conhecimentos. A internet, hoje em dia, está diretamente associada a um telemóvel, pois já nos é possível através de um realizar qualquer pesquisa, mas interessa compreender como é que este surgiu.

O telefone foi uma invenção de Alexander Graham Bell que em 1876 revolucionou por completo a forma de comunicar no mundo. A partir desse momento, o mundo tornou-se cada vez mais

interligado porque não foi apenas a criação de um novo dispositivo, mas sim a mudança da forma como interagimos uns com os outros e com o mundo à nossa volta (Trowbridge, 2014).

Um telefone móvel é um “aparelho portátil com autonomia energética, que funciona em radiofrequência e permite efetuar ligações telefónicas” (Ribeiro, 2023).

Em 1967, Martin Cooper trabalhava na possibilidade de inventar um dispositivo que fosse móvel pois a polícia de Chicago precisava de rádios portáteis para prestar melhor os seus serviços, na perspetiva de Cooper "todas as boas invenções tentam resolver uma necessidade social" (Darrell West).

No seguimento da invenção desse dispositivo móvel, surgiu-lhe a ideia e possibilidade de criar um telefone que funcionaria através de uma rede de primeira geração, foi então em 1973 que surgiu o primeiro telemóvel e a 3 de Abril, nas ruas de Nova Iorque, foi feita a primeira chamada (Jesus, 2017).

No início de 1980, foi criado pelo *European Telecommunications Standards Institute* (ETSI) um grupo que se encarregasse de desenvolver um sistema de comunicação móvel digital, denominado assim por *Global System for Mobile Communications* (GSM). Graças a este procedimento é possível o envio e receção de SMS (*Short Message Service*) entre dispositivos, mais conhecido por mensagens de texto (Cindi, 2021).

Com o passar do tempo mais recursos foram adicionados, proporcionando assim mais capacidades a estes dispositivos, foi o caso da MMS (*Multimedia Message System*) que possibilitou desta vez o envio e receção de imagens e também o exemplo das câmaras de vídeo incorporadas que inovaram dando uma dimensão nova a estes aparelhos (sicom, s.d.).

O *smartphone* surgiu no seguimento de todos estes e muitos mais recursos adicionados, que lhe deram ainda mais valor, pois foram combinadas as características anteriormente conhecidas (mais básicas) com as recentes (inovadoras). Estes dispositivos “têm um sistema operativo próprio que se encarrega de estabelecer a ligação à internet, tirar fotografias, ouvir música e ainda executar *apps* móveis, uma nova realidade trazida por este dispositivo, não esquecendo também o ecrã tátil que se vem estreitar em todos os *smartphones*” (Lopes, 2019).

No quotidiano, instalar uma aplicação no nosso telemóvel é algo banal, mas a realidade é que não é uma inovação com muitos anos.

O assistente pessoal digital, conhecido como PDA (*Personal Digital Assistant*), é “um terminal portátil de pequenas dimensões que combina tanto as funcionalidades de um computador como as de um *smartphone*. Ajuda a automatizar processos de forma ágil e produtiva, poupando tempo” (Palacios, 2022).

No início dos anos 90 surgiu o *Psion Organizer* (o primeiro PDA), visto como um computador de bolso que só funcionava porque estava aliado a outro sistema operativo que já permitia acesso a

programas como contactos, folha de cálculo, diário, entre outros, possibilitando mesmo o seu *download*.

Em 1996 surge o grande rival no mercado dos PDA- o *Palm Pilot*. Este dispositivo que funciona através do *Palm OS*, comportou um conjunto de aplicações básicas e uma grande inovação, ainda hoje muito usada, é ela o ecrã tátil (*touchscreen*) que facilitou o modo de utilização. Aqui também já era possível o acesso à internet e a possibilidade de instalação do e-mail (Bates, 2014).

Em 1997, o telemóvel Nokia 6110 disponibilizava uma versão do jogo "*Snake*", e este foi considerado para muitos como a primeira aplicação móvel, alargando assim o termo de aplicações, que passam a ser vistas também como jogos. Nesse seguimento, surge o primeiro *iPod* (2001) que continha jogos como o Solitário e o *Brick*.

Foi em 2007 que surgiu o primeiro telemóvel da *Apple* apelidado de *Iphone*, marcando este o início de uma linha de telemóveis vista como dos aparelhos mais desejados hoje em dia na sociedade, acompanhado também pelo lançamento da loja *itunes*. Um ano depois foi lançada a *App Store* com aplicações criadas apenas pela *Apple* que acabou por ganhar uma grande dimensão e com o aparecimento de novos *smartphones*, novos concorrentes também surgem como é o caso do *Android Market* (mais conhecido hoje por *Google Play*) dando estes a possibilidade de acesso a mais aplicações (inventionland, s.d.).

Numa era de tecnologias e aplicações os termos UI (*User Interface*) e UX (*User Experience*) começaram cada vez mais a entrar na realidade da tecnologia pois o UI é a “ área que se dedica a otimizar as interações entre os utilizadores e os softwares ou aplicações, uma área que tem como objetivo facilitar a navegação dos utilizadores nestas plataformas, com recurso à orientação através de recursos visuais, proporcionando uma boa experiência”, que consecutivamente é o UX caracterizado como algo que “otimiza a forma como o utilizador interage com os produtos ou serviços na *app* da marca” (BlueBolt, s.d.).

As *apps* para receberem um feedback da sua utilização precisam do *Customer Relationship Management* (CRM) que é um termo que se refere a “práticas, estratégias e tecnologias que as organizações usam para gerir e analisar as interações com os seus clientes e os dados em todo o ciclo de vida do mesmo, com o objetivo de melhorar as relações comerciais, manter relações de longo prazo com os clientes e impulsionar o número de vendas” (Pereira, 2016).

Para que seja possível criar uma *app* é necessário identificar o público para a qual esta se foca, como tal é necessário perceber a segmentação das diferentes gerações.

Oliveira (2010), nos seus estudos identificou os *Baby Boomers* como nascidos entre os anos 40 e 60 logo a após a segunda guerra mundial, já a Geração X nasce no início dos anos 60 e termina no início dos anos 80, sendo esta caracterizada como provavelmente a maior mudança de gerações até hoje, pois com o aparecimento da internet iniciou na sociedade uma noção sem fronteiras do mundo que

possibilitou uma conceção maior sobre temas da sociedade pois era possível observar e comparar ideologias.

De seguida vem a Geração Y (também denominada de *Millennials*) entre o início dos anos 80 até ao fim dos anos 90, esta já mais normalizada com tecnologias e com uma capacidade de aprendizagem e adaptação mais nativa.

A Geração Z determina-se pelos nascidos no fim dos anos 90 até 2010, uma geração que já não vive sem tecnologia, pois já estão habituados a usar o telemóvel para tudo, seja para fazer compras, seja para ver resultados de exames, seja para usarem a sua agenda virtual, entre outros. E por fim temos a Geração Alpha que é quem nasce a partir de 2010 até os dias de hoje, nascem já com as tecnologias e embora isso não seja um problema, a verdade é que estes procuram muito as novas experiências, necessidade de estímulos constantes.

De acordo com a YPulse (2022), o resultado do seu estudo Comportamental no uso de aplicações móveis por parte da Geração Y e Z da Europa Ocidental, concluiu que são viciados nos seus telemóveis. Estas gerações utilizam os seus *smartphones* numa média de seis horas por dia, mostrando assim a sua dependência por estes aparelhos.

2.2 Marketing Desportivo na Era Digital

Philip Kotler, apelidado como o “Pai do Marketing” no seu livro “Administração de Marketing (2000)”, visto como uma bíblia do termo Marketing que é retratado segundo “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços” (Kotler & Keller, 2000).

Estas necessidades e desejos abordados são constantes no ser humano, como tal, a sua missão concluída por parte de uma marca, irá dar lucro a esta mesma.

Segundo a *American Marketing Association* (2017), o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Quando se pode verificar interesse e procura de repostas por umas das partes é aí que podemos observar a administração de marketing como a “arte e a ciência de selecionar mercados alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio de criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” pois para que a organização consiga manter o cliente é necessário mostrar o valor acrescentado que o consumidor irá ter.

Kotler e Keller (2000) afirmam que o marketing pode ser visto com duas perspetivas diferentes: a social e a gerencial. Na social é visto no papel da sociedade atendendo precisamente às necessidades e aos desejos, na gerencial é vista como a “arte de vender produtos” mesmo que a sua principal função não seja vender pois isso é uma consequência daquilo que se desenvolve na estratégia de marketing.

Para que seja possível identificar aquilo que os clientes procuram é necessário analisar o mercado pelas diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais para de seguida dividir o mercado em segmentos, começando por se identificar o mercado-alvo e a forma como se posiciona relativamente à imagem da marca e aos seus produtos para depois se apresentar uma oferta sólida de mercado.

Peter Drucker (1973) apresenta o vender como uma necessidade, apontando assim, o principal objetivo do marketing como conhecer e entender o consumidor tão bem ao ponto de o cativar e o levar à compra. Segundo Kotler e Keller (2000), para que essa compra seja possível é necessário perceber o tipo de produto desejado/necessário e para isso é preciso inseri-lo numa das seguintes categorias: Bens, Serviços, Eventos, Experiências, Pessoas, Lugares, Propriedades, Organizações, Informações e Ideias.

Os **bens** apresentam-se como algo tangível (como um carro, um refrigerante, entre muitos outros), sendo esta a categoria mais usada em marketing para gerar a venda deste mesmo. Já os **serviços** constituem uma categoria de algo intangível que se exhibe como uma prestação de uma obrigação (exemplo: num cabeleireiro, o corte de cabelo) que muitas vezes pode ser combinada com os bens e assim tornarem-se tangíveis e intangíveis, como é o caso de um serviço de entrega de uma televisão, a entrega como um serviço e a televisão como um bem. Os **eventos** estão ligados a um espetáculo periódico que pode ter como temática um fator desportivo, artístico, entre outros, enquanto as **experiências** podem ser criadas, apresentadas ou comercializadas tendo sempre como foco o enriquecimento da vida do consumidor com a experiência sentida. A categoria de **pessoas** está ligada ao marketing individual criado como é o caso de figuras mundialmente conhecidas (como Cristiano Ronaldo) que quando se ligam a marcas, essas mesmas têm uma ascendência nas suas visualizações e vendas. Os **lugares** tal como a palavra indica são locais estratégicos escolhidos para que seja possível o seu desenvolvimento económico, como é o exemplo da *Disneyland* Paris que através das suas diversões atraem muitos consumidores para a sua cidade e país. As **propriedades** são direitos intangíveis que podem ser comprados ou vendidos, enquanto as **organizações** são marcas/empresas que podem ou não ter fins lucrativos, a deterem geram vendas e consecutivamente lucro, a não deterem usam o marketing para mostrar e melhorar cada vez mais a sua imagem tentando sempre competir por mercados alvo e recursos. As **informações** são provas disponibilizadas que têm como objetivo transmitir uma mensagem aos clientes e as **ideias** são estereótipos que as organizações tentam passar sobre as marcas que podem ou não ser verdade, mas ao serem lidas ou ouvidas são introduzidas no neuromarketing dos consumidores e quando exportadas ao contacto com essa ideia, se recordam automaticamente de onde conhecem a ideologia, como por exemplo quando se lê ou ouve “E Pluribus Unum” (“De muitos um”) é lembrado o lema do Sport Lisboa e Benfica (Kotler & Keller, 2000).

Denominado por Mc Carthy e Perreault (2002), os 4'Ps ainda hoje são estudados e caracterizados como das ferramentas mais importantes do marketing, servindo estes para um conjunto de fatores que uma organização pode criar para efetuarem estratégias que ajudem a mesma a obter resultados favoráveis. Os 4'Ps são: Preço, Produto, Distribuição e Comunicação (do inglês, *price, product, place, promotion*). Com o **preço**, tal como a palavra indica, está ligado ao preço como a descontos, pagamentos, entre outros, do produto ou serviço. Na ferramenta do **produto** é possível observar a sua variedade, o design, o tamanho, a embalagem, entre outros, enquanto na ferramenta da **distribuição** podemos entender que está ligada a canais de transportação. A última ferramenta é a de **comunicação** que é a publicidade feita para que o produto/serviço chegue ao mercado-alvo.

Também importante no marketing é a Análise SWOT que segundo Philip Kotler (2000) é a “avaliação geral dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa que consiste numa análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos)”.

Entendendo as bases do marketing podemos alargar as suas funções, e neste caso, ter como objetivo criar foco ao chamado: **Marketing Desportivo**. Para Philip Kotler (2000) o marketing desportivo não é mais que a ampliação do marketing dito tradicional, ou seja, a combinação do conceito de marketing e a sua aplicação noutros domínios, que não os de exatamente tema empresarial.

Já Pitts e Stolar (2002) definem marketing desportivo como o “processo de projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto desportivo a fim de satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e de alcançar os objetivos da empresa”

No marketing desportivo podemos observar uma diferença muito grande para o marketing empresarial, é ela a dimensão que o desporto consegue atingir em tão pouco tempo, fazendo assim com que uma marca de um produto normal tenha que pagar para ter um anúncio associado à equipa desportiva, enquanto que no desporto a organização consegue lucrar com os seus próprios adeptos pois estes tendem a comprar, por exemplo, camisolas do clube fazendo assim publicidade gratuita e carregando o símbolo do clube em questão (Sá & Sá, 1999).

O desporto tem esta facilidade de venda pois os produtos muitas vezes estão expostos nos que mais admiramos (mesmo que não seja tão visível a ação de propaganda, a verdade é que marcará o consumidor ao ponto de este ter o impulso de comprar) e como tal exerce a função de merchandising , que segundo Melo Neto (1998) esta é sobre “uma pesquisa de espaço, considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do equipamento, o local destinado ao público e os demais personagens assistentes que participam no evento”.

A definição de desporto segundo a “Carta Europeia do Desporto”, aprovada pelos Ministros Europeus do Desporto em Rhodes a 14 e 15 de Maio de 1992, é: “...entende-se desporto por todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis” (Carta Europeia do Desporto, 1992, como citado em Diário da República, 1999).

O desporto pode ser descrito através de diversos termos unidos como exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia, e tática, princípios, objetivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, meditação, tempo, espaço, beleza, medição, voluntarismo e morte. Estas expressões para Pires (2003), estão sempre envolvidas na palavra desporto que com isto mostra a sua diversidade.

Com a evolução tecnológica também o desporto evolui e para João Dias (2011), “hoje, falar de desporto é falar de uma realidade que está em permanente evolução, mutação e transformação nas mais diversas áreas que o compreendem” pois esta acompanha os passos que os adeptos vão dando, como forma de cada vez mais fazerem parte do seu dia a dia. Para além desta ligação, o facto de ter adeptos de todas as classes e categorias sociais em qualquer parte do mundo mostra a grandeza que é o desporto e Constantino (2002) afirma mesmo que é a maior empresa mundial de espetáculos que se conhece.

Com todo este crescimento, a vontade e necessidade de aliar o desporto ao negócio também evoluiu, levando assim as empresas a criarem produtos desportivos que os seus consumidores e adeptos se identificassem ao ponto de estarem ligados a equipas. O motivo desta ligação é pela capacidade com que se propaga a mensagem numa dimensão tão elevada, embora cada vez mais essa capacidade esteja a ser travada, porque devido às novas tecnologias e aos novos hábitos de consumo as pessoas tendem a preferir canais de *streaming* e não transmissões ao vivo (Open Media, 2018).

Para que seja possível identificar um adepto é necessário ter a noção da sua definição, como tal no ramo exclusivo do desporto, para Kwon, Trail e James (2007), a ligação com uma equipa desportiva consiste na “partilha da paixão de um determinado conjunto de pessoas relativamente a um determinado clube, desta forma, esse conjunto de pessoas possui uma identidade social particular” (Kwon, Trail & James, 2007).

Esta paixão partilhada pode surgir por diversos aspetos e para Ervin e Stryker (2001) os indivíduos muitas vezes são guiados por comportamentos passados e prognosticando os comportamentos futuros, criando uma paixão por algo porque no passado algum tipo de laço foi criado, como por exemplo, se uma equipa tem o nome da cidade as pessoas que nasceram e cresceram nessa cidade vão ter uma maior tendência a defender esse clube e potencialmente ficar adeptos. Segundo Cabrita

(2015), “não existem equipas desportivas ou atletas sem que existam adeptos, pessoas que pelas mais diferentes motivações os seguem ferverosamente” e como identidade de fã/adepto este autor entende como a “extensão com que o sujeito vê a equipa como uma representação de si próprio, dedicando uma grande parte dos seus pensamentos, sentimentos e ações a uma equipa ou atleta favorito”.

Mael e Ashforth (1992) abordam o assunto do adepto de uma maneira um pouco diferente, visto que aplicam o “ser adepto” como um indivíduo que se define a si próprio por meio das organizações de que faz parte, dando assim um sentido coletivo ao termo. Estas organizações por sua vez também trabalham para fidelizar o adepto e por isso é fundamental que sejam criadas “atividades, tradições ou rituais” para que os adeptos liguem isso à história do clube, trazendo vários benefícios, como a sensação de continuidade criada pois se é criada uma tradição/costume é porque existe a vontade de seguir com o projeto a longo prazo, dando assim um voto de confiança a quem torce pela equipa (Heere & James, 2007). Também com esses hábitos existe a confiança de em caso de celebração serem rituais realizados pelos adeptos para festejarem situações em específico, que só por aí já dão uma positividade ao tema, e com isso cada vez que se recordarem do momento será de bom agrado.

Relativamente às gerações mais associadas ao gosto pelo desporto e como foco de instalação e utilização de uma app desportiva, as gerações Y e Z são, neste momento, as mais curiosas na sua utilização.

Segundo Schäffer (2012), na denominação de Geração Y, o “Y” provém da palavra inglesa *youth*. Esta, considerada como a primeira geração nascida no mundo das tecnologias é altamente qualificada em conhecimentos digitais e por isso é fácil adquirir rapidamente a utilização de novas ferramentas e dispositivos nas TI (tecnologias de informação). Aceita facilmente mudanças, vive o momento e não gosta de fazer planos a longo prazo porque quer aproveitar o “agora” e divertir-se no seu próprio mundo.

A segunda geração a nascer no mundo das tecnologias é a Z, e o facto de estar rodeada de inovações tecnológicas torna-o normal pois é neste mundo que se sente bem. Está sempre online em qualquer dispositivo e tem tendência para socializar melhor por um chat que por uma conversa fisicamente.

Para resolver problemas tende a procurar as soluções na Internet, pois possui muita informação, mas apenas até certo ponto (Tari, 2011).

Estes jovens já completamente integrados nas tecnologias criaram uma tendência nas organizações, pois se uma empresa quer chegar até eles, tem de perceber onde é que eles gastam mais tempo e onde é que eles prestam mais atenção, com isto hoje em dia é fundamental uma equipa estar no mundo digital e é por isso que o número de equipas desportivas profissionais que instalam e utilizam as redes sociais está a aumentar rapidamente. As redes sociais alteraram os meios de

comunicação social desportivos e consecutivamente o seu consumo pois os adeptos, atletas e equipas podem agora vincular-se facilmente uns aos outros (Browning, 2012).

Sanderson e Kassing (2010) afirmam que os meios de comunicação social proporcionam uma oportunidade para as equipas e os atletas profissionais se juntarem e publicarem notícias desportivas, para além de aumentarem a sua gestão de defesa.

“Se antes, as revistas, os jornais, a rádio e a televisão eram os únicos meios de acesso aos atletas, aos jogos, aos acontecimentos e às notícias sobre desporto. O feedback das audiências era limitado. As organizações desportivas não conseguiam obter feedback direto do público” (Blann, 2011).

Com este *feedback* limitado também a ligação adepto-clube não era tão reforçada porque se nos dias de hoje através de um telemóvel podemos sentir-nos ligados aos nossos ídolos, antigamente essa ligação era bastante impessoal e distante. Por isso graças à tecnologia os adeptos podem optar, entre muitas opções disponíveis, os meios de comunicação social que pretendem consumir. “Através das redes sociais, cada pessoa pode criar e transferir informações sobre o mundo do desporto em qualquer altura. Por outras palavras, os adeptos começaram a desafiar os meios de comunicação social, criando e partilhando conteúdos independentes destes” (Mohammadkazemi, 2011).

2.3 Sport Lisboa e Benfica

Segundo o próprio site do clube, o Sport Lisboa e Benfica foi fundado a 28 de fevereiro de 1904, em que no seu início apenas se apelidava de Sport Lisboa. Foi então que após um treino matinal em terrenos de Belém, uma reunião na vizinha Farmácia Franco ocorreu na parte da tarde, com 24 elementos presentes, incluindo os dez do treino da manhã, estes considerados os fundadores do Clube (site benfica).

“Atualmente, o Sport Lisboa e Benfica é um clube multidesportivo sediado em São Domingos de Benfica, Lisboa, Portugal. É, segundo o site oficial do Sport Lisboa e Benfica, um dos clubes mais prestigiados de Portugal e do Mundo. Com uma história rica e com um palmarés invejável (76 troféus nacionais e 2 internacionais) o Benfica é hoje uma potência desportiva e económica, numa marca que cresce todos os dias e que ganha reconhecimento diário por todo o mundo. Justamente por esta visibilidade, e pelo número enorme de adeptos, o Benfica é parceiro de numerosas marcas de renome internacional e nacional como são os casos da Fly Emirates, Coca-Cola, Huawei, Adidas, NOS, Sagres, entre outras” (Dionísio, 2019).

O Benfica assim como a maior parte dos clubes de grande dimensão no mundo, têm opção de compra de lugar anual no estádio, que permite ao adepto ir para o mesmo lugar sempre que o jogo é em “casa”, ao qual o Benfica apelida de *RedPass*.

O seu estatuto tornou o clube numa referência a nível mundial e o ter muitos adeptos com o lado emocional ligado ao Benfica trouxe bastante sucesso para a marca, pois os comportamentos do consumidor estão dependentes das emoções que este tem em relação a uma organização (Joshi & Garg, 2020).

Tanto para os profissionais de marketing como para os profissionais de comunicação é importante considerar e estudar a ligação dos consumidores à marca, pois é uma variável muito útil quando se trata de conceber e construir uma estratégia adequada com o objetivo de criar uma *Brand Love* (Belaida & Behib, 2011), que se caracteriza segundo Carroll e Ahuvia (2006), como o grau de apego emocional que um consumidor, que se encontra feliz com uma marca, tem envolvendo assim a paixão, as avaliações positivas, as emoções positivas que sente, tal como as declarações de amor que acaba por fazer para a marca em questão.

O Benfica ganha bastante se tiver vitórias nas suas modalidades desportivas, mas a verdade é que a grande qualidade do *Brand Love* é que mesmo perdendo nos jogos, o amor por parte dos adeptos, ao clube, se mantém e como tal isto mostra a lealdade que estes fãs têm. Rui Gomes da Silva (2017) no seu livro afirmou que “maior do que Portugal só, de facto, o Benfica! Um clube em que nem toda a gente gosta de futebol, mas em que, ainda assim, todos amam o Benfica”, isto só mostra que os valores do clube estão a ser passados para os seus adeptos como devem, pois, estes não estão presentes só nos momentos bons (Silva, 2017).

Para que este processo de passagem dos valores do clube e marca sejam possíveis é necessário acompanhar as gerações e perceber onde é que estas querem que o Sport Lisboa e Benfica se encontre digitalmente.

3. Metodologia

Pergunta de partida: Beneficiará o Sport Lisboa e Benfica por uma maior aposta de funcionalidades e design na sua app?

Neste capítulo pretendo responder à pergunta de partida, investigando se as informações reunidas de uma pesquisa fundamentada vão de em conta com os resultados esperados (Quivy, 2008). Com a investigação feita depois segue a análise de tudo o que de pertinente foi encontrado, visto que apenas vão ser examinados conteúdos referentes para a pesquisa.

O método de análise escolhido foi o qualitativo pois é uma abordagem com um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, em que nele podem ser incluídas notas, entrevistas, fotografias, registos e lembretes (Creswell, 2014).

Seguindo a pergunta de partida, este estudo serve para responder a se **“Beneficiará o Sport Lisboa e Benfica por uma maior aposta de funcionalidades e design na sua app?”**, para que se possa concluir, é necessário filtrar o conteúdo encontrado pois é justo adaptar os resultados ao clube desportivo em questão, tendo assim a noção comparativa deste com os próximos exemplos apresentados. Esta análise comparativa serve para perceber o que já foi desenvolvido no mercado que se encontra o Benfica, de modo a que se possa ganhar noção de onde se encontra a sua *app* e se esta colocada diante das concorrentes se posiciona no mesmo nível.

Para desenvolver um projeto de uma *app*, é necessário ter em conta os passos a seguir para delinear um bom design e boas funcionalidades, como tal para começar deve-se ter liberdade para fazer o *sketch* (esboço), seguido de um *wareframe* (estrutura de arame), depois os *mockups* (maquetes) e por fim o *prototype* (protótipo) (Babich, 2020).

As aplicações oficiais dos clubes desportivos profissionais têm-se tornado uma normalidade na indústria do desporto, ou melhor, podemos mesmo afirmar que as equipas ganham muito com uma boa participação digital e como tal cada vez maior é a aderência. As *app*'s, hoje em dia, já levam a identidade do clube a fazer parte do espaço digital. No Other Media (s.d.) podemos ler que uma aplicação de um clube é uma experiência bastante melhorada em comparação com os media tradicionais e mesmo com os sites nos clubes, pois na aplicação é possível proporcionar uma experiência de utilizador mais interativa e personalizada.

Aquilo que estamos acostumados a assistir nos sites dos clubes desportivos são as habituais funcionalidades de venda de produtos e bilhetes, em que estes podem ser comprados via externa ou mesmo pelo site oficial. Com o aumento dos utilizadores de redes sociais e utilizadores de aplicações oficiais dos clubes, estes viram uma oportunidade na criação destas duas e com isto o clube proporciona alternativas aos sites oficiais (criando *apps*), dando assim a possibilidade de uma relação

mais próxima e interativa com *layouts* (disposição dos elementos visuais numa página da *app*) que cativem e façam os adeptos ter vontade de proceder à instalação (Jurisch et al., 2014).

Segundo o estudo de Watkins e Lewis (2014) sobre aplicações oficiais de clubes desportivos, este revelou que de todas as aplicações da sua amostra tinham uma categoria específica de meios de comunicação e notícias, cerca de 50% das aplicações tinham a possibilidade de comprar produtos da equipa e 75% permitiam a compra de bilhetes para os próximos jogos. Os perfis dos jogadores estavam disponíveis em 87% das aplicações móveis estudadas. Relativamente à imagem, como o esperado, cerca de 94% continham um logótipo da equipa como a própria imagem da aplicação e também em alguns componentes dentro da mesma e 93% utiliza as cores da equipa no seu design.

3.1 APP Sport Lisboa e Benfica Atual

Num estudo feito em 2019 por João Dionísio (figura 1) podemos observar que a frequência de visualizações da *App* do Benfica apresenta-se com valores bastante baixos.

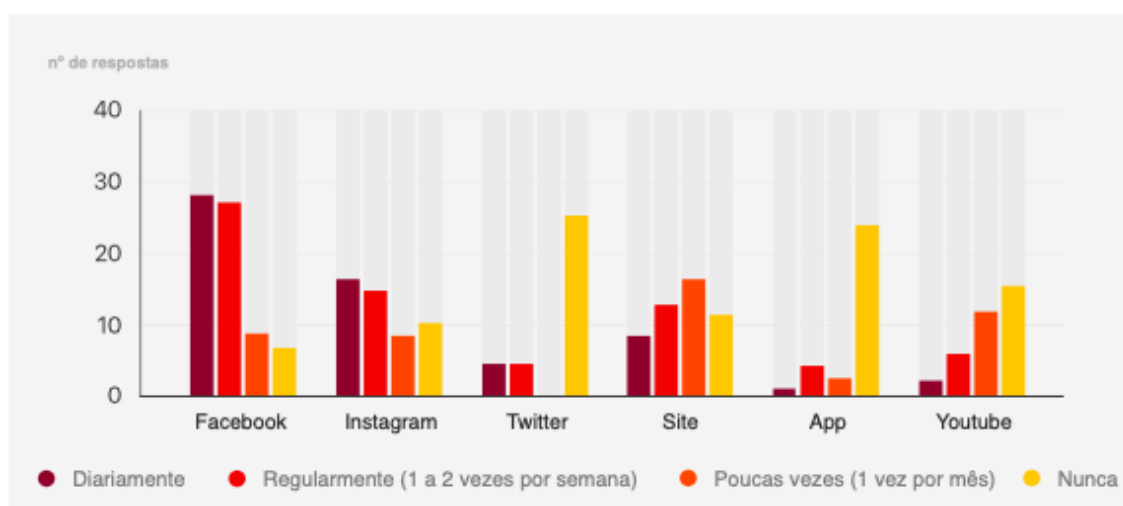


Figura 1. Frequência de visualizações e respetiva plataforma Digital

Se quisermos comparar o *site* com a *app*, pois é algo que apresenta alguns conteúdos idênticos, podemos considerar que as *apps*, em geral, têm melhor desempenho (pois é um *software* desenhado só para as funções pretendidas) e que a experiência do utilizador é melhor na *app* porque existe uma personalização em que a experiência se torna mais original para o adepto (Esparta, 2019).

Especificamente na *app* oficial do Sport Lisboa e Benfica, existem alguns fatores no qual deveriam ser reforçados, como o intensificar as suas características positivas (como os seus valores, títulos, entre outros) de modo que o consumidor tenha bem presente estas, isto vai fortalecer a ligação entre o clube e o seu adepto (Udell, 2012).

A maior parte das organizações tende a utilizar metodologias de desenvolvimento tradicionais para as *apps*, a verdade é que os métodos tradicionais já não se adequam ao desenrolamento de aplicações que têm bastantes concorrentes, tanto dos outros clubes como por outras empresas, pois o consumidor é cada vez mais informado e tem largas referências tanto em termos de funcionalidades como em termos de design (Jamil, 2016).

De acordo com um estudo feito por Ana Lopes (2019), as funcionalidades que os adeptos mais acham importantes estarem na plataforma são a calendarização de Jogos e Tabelas de classificação por competição das diversas modalidades para que seja possível ver as competições em que o clube está presente assim como ver os horários dos jogos das diferentes competições, o plantel principal com ficha individual de jogador para que seja possível consultar a carreira do jogador/a. Também importante são as notícias e vídeos, bem como a Loja, bilheteira, notificações dos jogos, cartão sócio online, possível pagamento de Quotas e Compra de Lugar anual.

Uma aplicação desportiva já é algo que os adeptos exigem para disfrutarem de um serviço e uma experiência personalizada, em que com isto melhora o envolvimento dos adeptos e aumenta as vendas dos produtos e serviços existentes, como tal considera-se fundamental nos dias de hoje os clubes terem esta ligação com os seus adeptos (Other Media, s.d.).

3.1.1 Análise SWOT (App Atual)

Para que seja possível avaliar e assinalar possíveis soluções de foco estratégico é feita uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), responsável por uma avaliação do ambiente interno e externo, provoca a reflexão daquilo que está menos favorável para uma organização, apostando em oportunidades ou protegendo de possíveis ameaças através da consideração das forças e desenvolvimento de melhorias das suas fraquezas (Guerra, 2017).

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
1. Ser de um clube de grandes dimensões; 2. Os parceiros que tem;	1. Impossibilidade do método de compra de bilhetes e produtos; 2. Difícil de manusear; 3. Tendência de encaminhamento para site, diminuindo assim as suas capacidades;	1. A sua melhoria a nível de funcionalidades e design; 2. Mais parceiros que possam contribuir positivamente; 3. Implementar vantagens de descontos para atrair adeptos;	1. <i>App</i> de rivais; 2. Resultados menos bons afetarem a sua <i>app</i> .

3. Clube já formado e que tem redes sociais.	4. Foco dado ao futebol com grande discrepância em relação às outras equipas/modalidades; 5. Design antiquado.	4. Maior adesão por parte dos adeptos e dos curiosos; 5. Possibilidade de personalização; 6. Maior ligação entre adepto e clube (fazer chegar outras modalidades, reforçando características do clube, entre outros); 7. Informações relativas a jogos, competições e plantel na <i>app</i> ; 8. Presença do histórico de jogos enquanto adepto.	
--	---	--	--

Tabela 1. Análise SWOT

Forças:

1. O Sport Lisboa e Benfica é um clube de renome, conhecido mundialmente graças à sua história e aos bons resultados que teve durante muitos anos desde a sua fundação.
2. Precisamente graças à dimensão do clube, o Benfica conseguiu a adesão de parceiros de grande importância (exemplo: Fly Emirates e Adidas), que ajudam o clube diariamente não só a nível financeiro, como a nível de imagem por serem marcas muito bem vistas no mercado mundial.
3. É um clube já com muitos anos e que cada vez mais evolui nas suas capacidades (como é o caso dos pavilhões já construídos e do Benfica Campus no Seixal) e no mundo digital pois acompanha as tendências das redes sociais (como é o caso da aposta no *Tiktok*).

Fraquezas:

1. Este fator é um problema de muitas *apps* de clubes desportivos que para já com a sua aplicação deveriam reforçar fatores diferentes do site, mas acabam por cair na tendência de pouca diferenciação, sendo então vista como método de compra de bilhetes e produtos, mas a realidade é que até mesmo a compra é encaminhada para o site, logo não é possível pagar sem que se recorra ao site.
2. Dificuldade no manuseamento da *app* que comporta passos confusos, sendo natural uma procura por parte do adepto confusa que para tentar encontrar algo que necessite tem de clicar em diversos botões para obter o que pretende.

3. Esta fraqueza vai de em contra o primeiro ponto que impossibilita o adepto de comprar diretamente na *app*, sendo necessário recorrer ao site.
4. Discrepância de conteúdos do futebol masculino profissional em relação a todas as outras modalidades e equipas.
5. Design pouco apelativo que deveria ser melhorado para que o utilizador disfrute de uma melhor experiência.

Oportunidades:

1. Uma melhoria nestas duas categorias seria bastante vantajoso para o clube, de modo a que instalar a *app* do Sport Lisboa e Benfica seja algo natural para o adepto e que este consiga aproveitar o que de melhor a aplicação tem, inserindo-a no seu dia a dia.
2. Com uma melhoria na aplicação, mais oportunidades podem surgir e quem sabe aparecimento de novos parceiros que contribuam ainda mais para o desenvolvimento da *app* e do clube em si, pois atualmente o mundo digital está muito forte e através da internet é possível atravessar fronteiras e chegar a países e marcas de todo o mundo, sendo então o trabalho constante nas plataformas digitais uma “montra” para o clube.
3. De maneira a atrair novos adeptos e manter os que já estão fidelizados, é importante implementar vantagens e descontos.
4. O melhoramento na *app* não atrai só parceiros, atrai também adeptos, seguidores e curiosos que com uma boa participação nas redes sociais por parte do Benfica, conseguem atrair mais indivíduos despertando interesse para que estes a instalem.
5. Com personalização por parte de cada utilizador, este sente que faz ainda mais parte do clube, sentindo-se assim mais ligado à equipa e a todos os jogadores.
6. A ligação mais próxima adepto-clube dá a possibilidade de mostrar ainda mais as restantes modalidades e fazer com que o adepto ganhe gosto em acompanhar todos os passos das equipas, tendo, portanto, aqui como foco um reforço na ligação do adepto com as equipas e modalidades que não são tão abordadas nos media.
7. Seria importante em todas as categorias colocar a tabela de classificação sempre atualizada para as diversas taças e campeonatos, os jogos que já aconteceram e vão acontecer e todo o plantel envolvente com algumas informações de jogadores.
8. Possibilidade do adepto visualizar os jogos que esteve presente (por exemplo: se o adepto quiser recorrer ao ano de 2018 para ver a que jogos foi) comportando assim o histórico de partidas a que foi e ser recompensado quando atingir X jogos (por exemplo: ao atingir o jogo 100 no estádio da luz, este irá receber em casa um cachecol com esse feito).

Ameaças:

1. Apps de rivais serem melhores e despertarem mais interesse e admiração por parte dos curiosos.
2. Resultados negativos podem incomodar quem acompanha o clube pois no desporto existe muito fanatismo e por vezes quando as coisas não correm tão bem, existe um cenário negativo.

3.2 Feedback de Apps de outras Equipas

Tendo em conta dados recolhidos por um estudo feito por Sara Costa (2019) ao impacto da *app* do **Futebol Clube do Porto** na vida dos seus adeptos, os resultados indicam que todos os sócios utilizam a aplicação e que se nota maior utilização por parte daqueles que possuem o Lugar Anual, isto deve-se ao facto deste tipo de sócio (que no caso Benfica se chama de detentor do cartão *Redpass*) ter acesso ao seu cartão na *app* e poder dar entrada no estádio com um *QR code* destinado a cada jogo. As notificações, assim como o acesso ao calendário, representam funcionalidades importantes tanto para adeptos como para sócios que demonstram voluntariamente utilização destas categorias.

Um facto curioso neste estudo foi a frase de um adepto destacando na sua opinião a funcionalidade mais importante numa *app*: *“Acho que o mais importante numa aplicação de um clube são as notícias. Uma aplicação deste género deve ter todas as notícias relacionadas com o clube, porque o que os adeptos querem é saber como o seu clube está e acompanhar o seu dia-a-dia”*.

Como conclusão do estudo a autora sugeriu aos inquiridos que propusessem ideias para serem inseridas na *app* para que esta seja mais útil, o resultado foi um aumento de conteúdo exclusivo (como entrevistas, mais sobre as modalidades e informações dos jogadores). A compra de bilhetes é também algo referido que os adeptos gostavam de ver melhorado, principalmente no que diz respeito à melhoria do seu processo em si que mencionaram um método de compra de bilhetes complexo e que não fornece uma experiência fluída. Também destacado é uma melhor visualização das diferentes zonas do estádio, pois quando é necessário comprar bilhete este sistema não é claro (Costa, 2019).

Novamente abordando um rival direto do Sport Lisboa e Benfica, é importante realçar as últimas comunicações do “Pelo meu Sporting” relativo ao **Sporting Clube de Portugal** que afirmam que para eles uma revolução na *app* é “um dos focos importantes deste projeto, uma vez que se trata de uma estratégia de comunicação do clube e, por isso, deve estar o mais adaptada possível à realidade da Era Digital. Queremos chegar a todos os Sócios e Adeptos, dar-lhes as informações e conteúdos em primeira mão e em exclusivo e, para tal, vamos apostar numa nova *app*. Esta vem satisfazer as necessidades dos Sportinguistas, mantendo-os informados, em tempo real, sobre todas as atividades do Clube” (Pelo meu Sporting, 2022).

Para este os pontos mais importantes a seguir são: a receita e *e-commerce* (bilheteira, pontos e loja online), conteúdos de vídeo, notícias, jogos, calendários dos jogos, geral (como últimas notícias), inovações tecnológicas e relação com os Sócios e Adeptos (Pelo meu Sporting, 2022).

O Arsenal em 2017 fez uma reformulação no seu site e observou resultados excepcionais como um aumento de 86% nas transações, de 42% nas vendas e uma redução de 57% no tempo de carregamento da página. Esta reformulação fez melhorias em diversas funcionalidades como no Design, que ficou mais suave, focou os principais produtos e serviços e numa melhor visibilidade na personalização das camisolas (Moth, 2017).

Já acerca de aplicações em específico é de se destacar o caso da **Swansea City** (2018) que criou uma *app* para o seu clube e isto fez com que fosse mais fácil corresponder às expectativas e necessidades dos adeptos, que com esta experiência digital conseguiram facilitar o crescimento do clube e aumentar as vendas do mesmo.

A *app* “*Official Swans*” tornou-se um elemento-chave na estratégia digital do clube e abriu muitas portas para novas funcionalidades. Foi o primeiro clube de futebol do Reino Unido a vender bilhetes para jogos sem que fosse necessário ir ao site fazer a compra e com isto o feedback por parte do clube foi de um aumento de 16% na venda dos cartões de lugar anual (Other Media, 2018).

Pete Clare, sócio da *Seven League* (empresa de marketing desportivo fundada pelo ex-chefe da área digital do *Manchester City*), considerou que a consolidação da presença online do **Manchester City** ajudará o clube a preparar-se para um futuro com cada vez mais mudanças no cenário digital, sendo uma tendência de adaptação dos clubes cada vez mais direccionada para um modelo que prioriza aquilo que os adeptos querem, visto que, são estes que vão utilizar as *apps* e assim os clubes criam um plano mais nítido que se apresenta mais fácil e intuitivo de utilizar. (Joseph, 2018)

O gestor das redes sociais do *Manchester City*, Chris Parkes-Nield, salientou a oportunidade de colocar os adeptos numa ligação pensada com base na plataforma que estão a aceder, na maneira como se comunica com eles e na mensagem que se transmite (Chadwick et al., 2018).

Na ação de criação de uma *app*, espera-se que com o passar do tempo a possibilidade do adepto fazer personalizações (como o de escolher o fundo da *app*) dê a oportunidade de estabelecer uma ligação única com os seus adeptos, fazendo com que estes se sintam emocionalmente parte do sucesso da entidade e ao mesmo tempo com que possam ser estabelecidas novas ligações com novos patrocinadores, criando mais conteúdos criativos e agradáveis em termos de entretenimento (Santoro, 2018).

O facto de cada vez mais o consumo ser digital, desenvolve propostas que incentivam os seus adeptos a fazer interações como a partilha, e esta mesma também é dos próprios dados de quem os insere, aumentando assim a fidelização dos clientes, as receitas e a redução dos custos operacionais (Dellea, Schmid & Zahn, 2014).

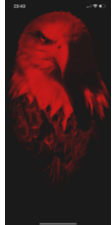
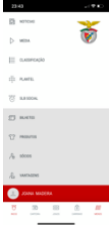
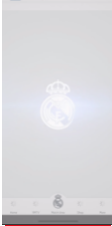
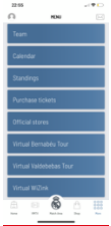
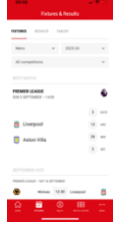
4. Projeto

No seguimento do trabalho desenvolvido, neste ponto irei apresentar uma proposta de algumas funcionalidades para a APP do Sport Lisboa e Benfica que tendem a melhorar o funcionamento, de acordo com a sua fluidez e o seu melhoramento visual a nível de design.

4.1 Análise comparativa de Apps de outros clubes desportivos

Para que seja possível comparar a *app*, fiz uma pequena análise visual e descritiva das aplicações dos melhores clubes em títulos (Gazeta desportiva, 2021) de cinco países, são eles: Espanha- *Real Madrid*, Inglaterra- *Liverpool*, Alemanha- *Bayern Munich*, Itália- *Juventus* e França- *PSG*. Está também representada a *app* atual do Sport Lisboa e Benfica para que possa juntamente com as restantes ser termo de comparação visual e descritivo.

4.1.1 Visual

Nome	Splash Screen	Onboarding	Menu	Home	News	Vídeo	Calendário	Loja
Benfica Official App								
Real Madrid								
Liverpool FC								

Apenas no site

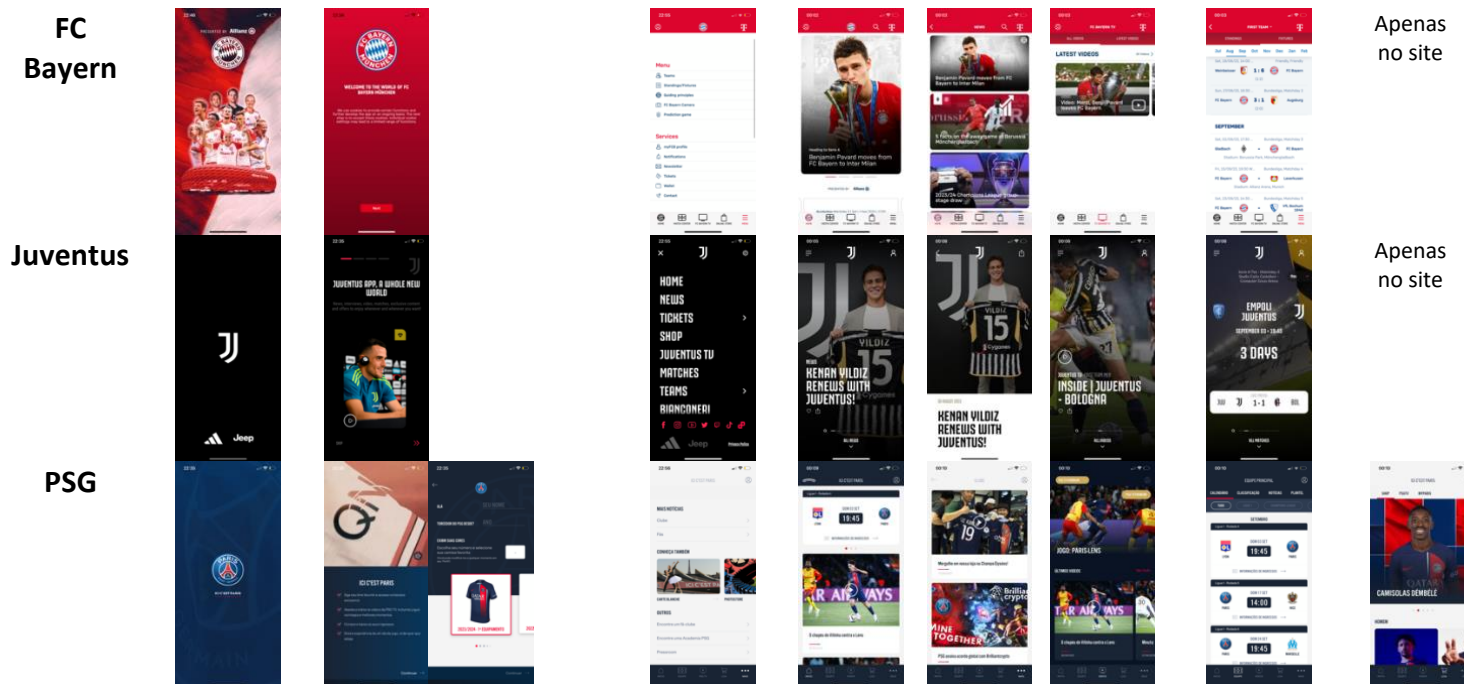


Tabela 2. Análise Visual Comparativa de Apps de outros clubes desportivos

4.1.2 Descritiva

Splash Screen: Nesta categoria podemos afirmar que os ecrãs se apresentam com o mesmo objetivo, em que aparece logo desde início o símbolo do clube em questão. De destacar dois clubes, o Benfica que invés do símbolo apresenta a sua mascote a vermelho e preto, esta numa posição e com um olhar de garra mostrando a sua bravura e destacar também a do *Bayern* que não só mostra o símbolo do clube como também jogadores destaque de algumas modalidades distintas, desde logo passando uma mensagem de que no clube não interessa só o futebol. Todos os clubes apresentam-se com um design coeso nesta categoria respondendo a um impacto inicial positivo em geral.

Onboarding: No *onboarding* podemos observar que apenas o *PSG* tem uma personalização na sua introdução, questionando, como é normal, o adepto do seu nome e ano nascimento, seguido então da escolha da sua camisola preferida, fazendo este visualizar todas as disponíveis e mostrando ao clube quais são as preferidas. Aqui o seguimento do ponto anterior mantém-se com um padrão de design coeso e funcionalidades bem trabalhadas embora que um pouco limitadas em alguns clubes.

Menu: O menu apresenta-se semelhante na maioria dos casos, focando o menu principal na barra de navegação em baixo e apenas algumas opções na barra lateral. Nesta categoria o design do Benfica, do *Bayern* e *PSG* apresentam-se confusos e pesados, com demasiadas opções de clique que podiam

ser organizadas de outra forma. Quanto aos outros designs estão de acordo com o *Layout* esperado e, portanto, apresentam-se coesos com a restante aplicação.

Home: Nesta categoria a nível de funcionalidades aparecem últimas notícias dos clubes (*Benfica, Real Madrid, Bayern, Juventus* e *PSG*), datas de próximos jogos (*Benfica, Bayern, Juventus* e *PSG*) e apresentação de *kits* que os adeptos podem comprar (*Benfica, Real Madrid, Bayern* e *Juventus*). Podemos observar um design por parte da *Juventus* muito pesado com a cor preta predominante e que com a página toda ocupada com uma só imagem que torna o procedimento cansativo por parecerem passos forçados. *Home* do *Benfica* com títulos longos e design pouco apelativo.

News: Categoria com conteúdo bastante semelhante em todas as *apps*, mas de destacar aqui a *app* do *Liverpool* que a nível de funcionalidades possibilita também ao adepto filtrar as notícias para aquilo que procura numa modalidade em específico (clube, homens, mulheres e modalidades). *Liverpool, Bayern* e *PSG* com design simples e apelativo, já os restantes clubes apresentam conteúdos legíveis, mas um pouco exagerados.

Vídeo: Quanto a esta categoria a nível de funcionalidades apenas o *Real Madrid* e o *Liverpool* não a desenvolveram e nos restantes clubes apenas a *Juventus* permite filtrar a pesquisa para a equipa que procuramos, senda esta uma capacidade bastante positiva. A nível de design apenas a destacar pela negativa a do *PSG* com um design bastante pesado.

Calendário: *Real Madrid, Bayern* e *PSG* com calendários de fácil visualização e manuseamento. Já a *app* do *Benfica, Liverpool* e *Juventus* com calendários ainda pouco funcionais e confusos com design pesado.

Loja: Aqui apenas se pode abordar os que existem na *app*, logo falar do *Benfica, Real Madrid* e *PSG*. *Benfica* com design pouco apelativo, com poucas opções de produtos e tendência de encaminhamento para o site. *Real Madrid* e *PSG* com design bastante coeso com as cores do clube, boa organização e filtração de produtos e compra permitida no site.

Com esta análise comparativa, tendo em conta que as *apps* comparadas são dos principais clubes europeus, podemos perceber e visualizar que a atual *app* do SIb tem algumas lacunas em comparação a outras, algumas destas podem ser corrigidas através da melhoria e simplificação de funcionalidades já existentes.

4.2 Proposta Design e funcionalidades APP

Em primeiro lugar era necessário decidir para qual dos softwares a *app* iria ser desenvolvida, se para *iOS* ou *Android*. A decisão seguiu a linha de um estudo da empresa *Counterpoint Research* que apontou que oito dos 10 *smartphones* mais vendidos no mundo durante o ano de 2022 foram da *Apple* (*iOS*) enquanto os outros dois são da *Samsung* (*Android*) (Rastogi, 2023).

Como tal decidi optar pelo sistema *iOS* para a simulação do design da *app*, mas que é de importância máxima realçar que pode também ser adaptado a outros *softwares*.

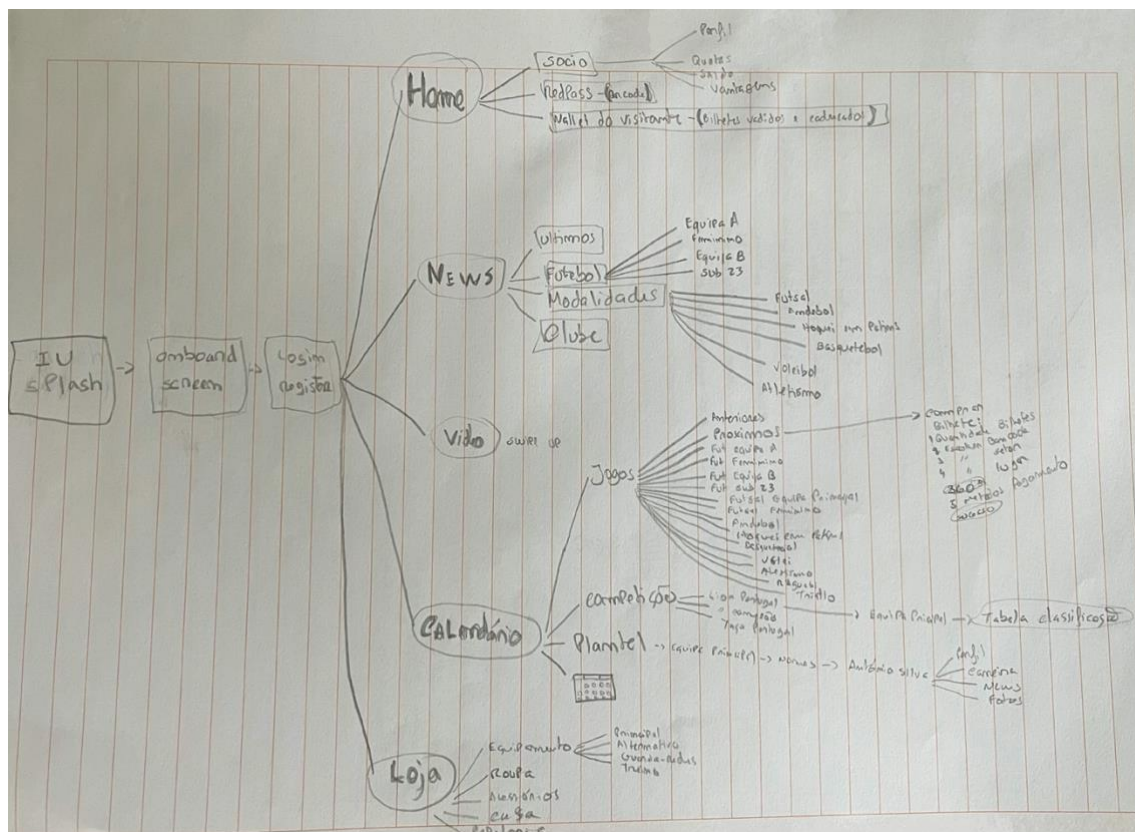


Figura 2. Sketches do caminho

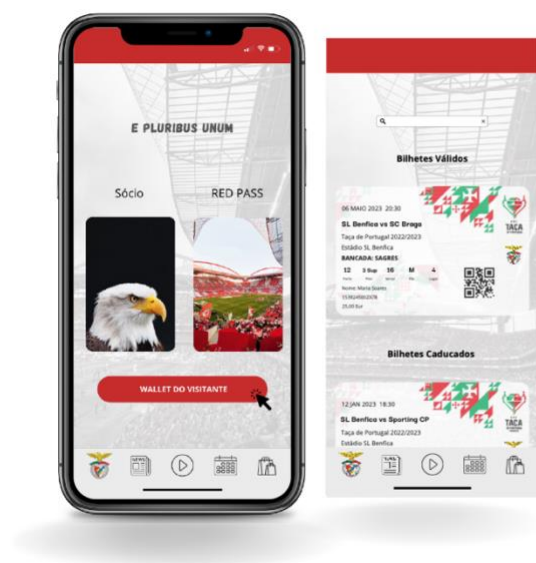


Figura 5. Home Visitante

Home

Caso o usuário seja **visitante**, este conseguirá ter acesso aos bilhetes que tem ativos e ao seu histórico de bilhetes caducados.

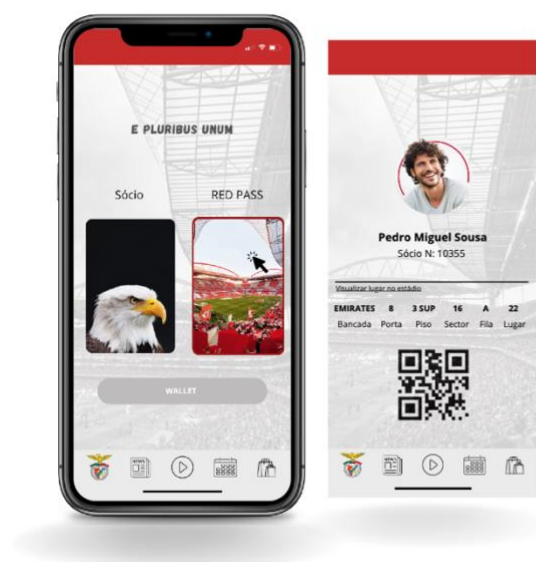


Figura 6. Home RedPass

Home

Caso o usuário tenha **RedPass** e clique, este consegue ver o seu lugar no estádio, assim como a sua fotografia, nome de sócio, número de sócio, possibilidade de visualizar o seu lugar no estádio e consegue também ter acesso ao *Qr code* do próximo jogo.

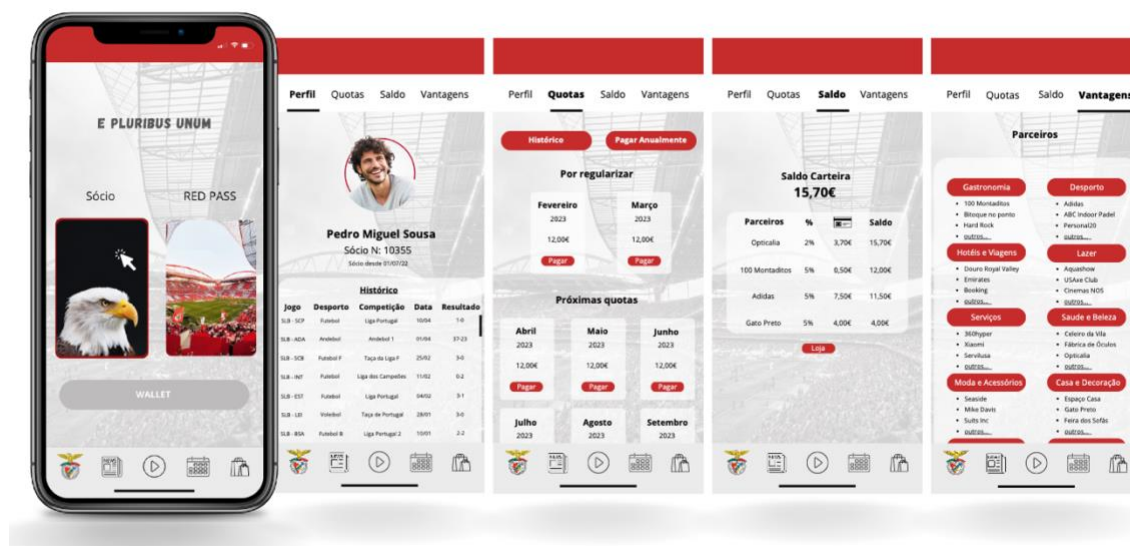


Figura 7. Home Sócio

Home

Caso o usuário seja sócio e clique no Cartão de **Sócio**, é possível visualizar quatro funcionalidades: **Perfil, Quotas, Saldo e Vantagens**.

No **Perfil** é possível ver fotografia, nome, número de sócio, tempo de sócio e histórico de jogos assistidos (assim como a sua data, desporto, competição e resultado).

Nas **Quotas** podemos ver o que já foi pago, o que falta regularizar, as quotas de próximos meses e ainda a opção de pagar anualmente.

No **Saldo** é planeado ver o Saldo atual da carteira (com todos os movimentos feitos) e ainda opção de ligação para a loja para que esse saldo seja usado na loja Benfica.

Nas **Vantagens** existe a divisão dos parceiros Benfica pelas categorias a que estes se incorporam para que seja mais fácil para o usuário pesquisar.

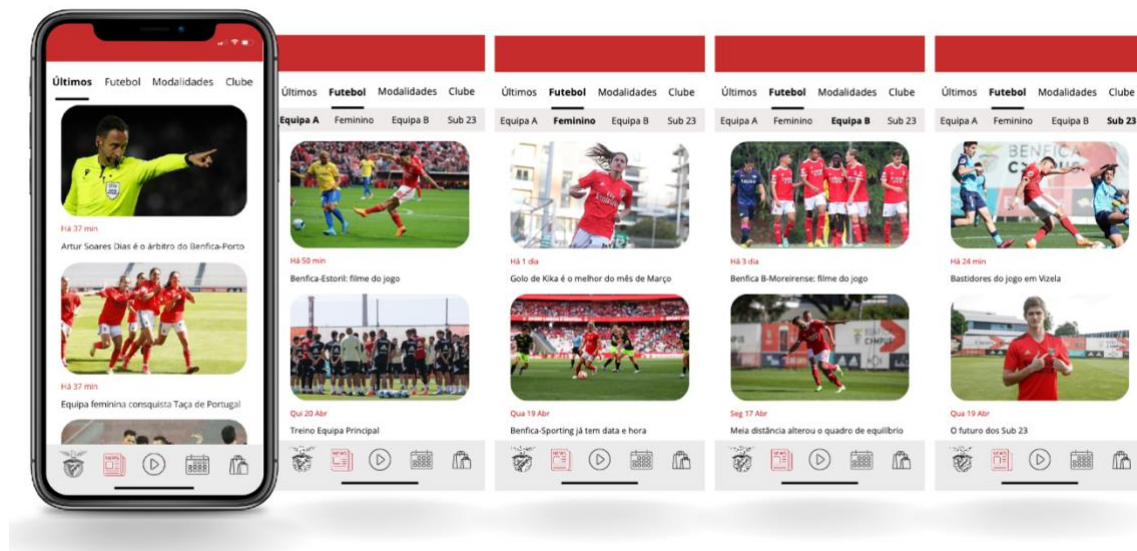


Figura 8. News

News

Na **barra de navegação** se o usuário clicar na segunda opção “**News**”, é possível visualizar quatro funcionalidades: **Últimos**, **Futebol**, **Modalidades** e **Clube**.

Nestas quatro opções no **Últimos** podemos observar as últimas notícias que saíram e há quanto tempo saíram.

No **Futebol** a categoria divide-se em notícias da **Equipa A**, do **Feminino**, da **Equipa B** e dos **Sub 23**.

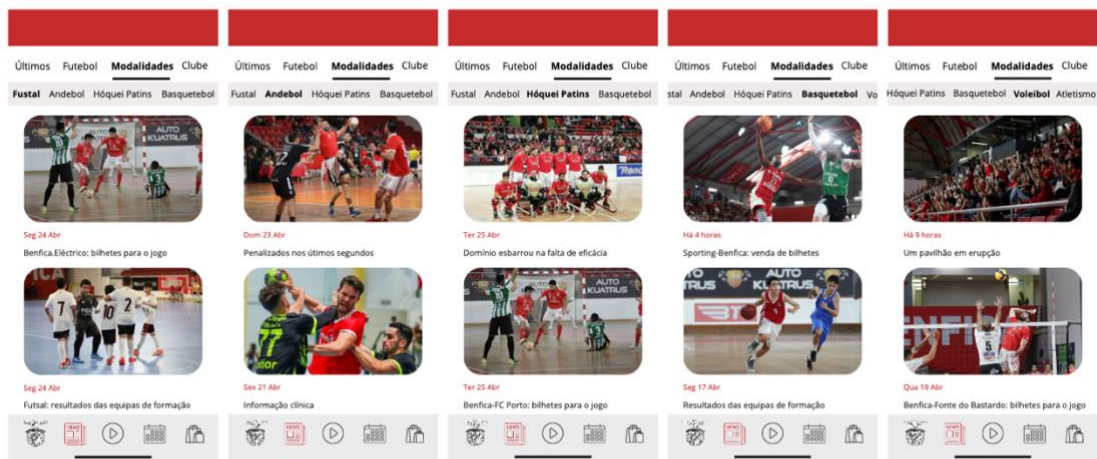


Figura 9. News (modalidades)



Figura 11. News (modalidades e clube)

Já na categoria das **Modalidades**, esta divide-se em notícias do **Futsal**, do **Andebol**, do **Hóquei em patins**, do **Basquetebol**, do **Voleibol** e do **Atletismo**, enquanto que na categoria “**Clube**” podemos ver notícias gerais do Benfica.

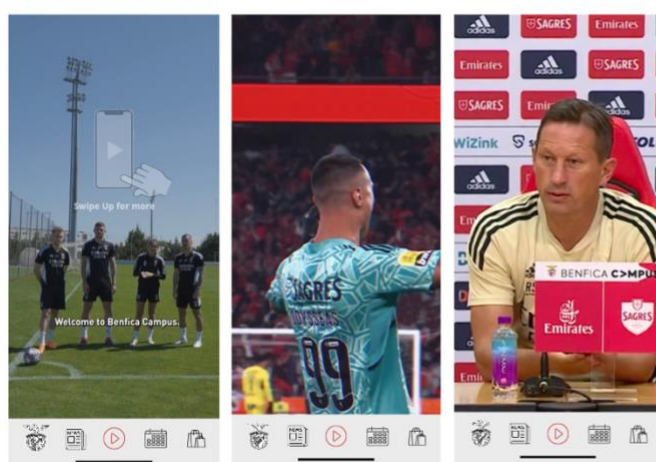


Figura 10. Vídeo

Vídeo

Na **barra de navegação** se o usuário clicar na terceira opção “**Vídeo**”, é possível visualizar diversos vídeos do Benfica, em que aqui é um contexto de vídeos curtos com o objetivo de não serem tão “cansativos” como os que aparecem nas notícias (por exemplo os *highlights* dos jogos) e ao mesmo tempo o adepto vê conteúdo do Benfica, fazendo com que este não se limite a ver algo relacionado aos jogos de futebol do clube, mas sim também vídeos dos bastidores do mesmo, desafios criados, convívio entre jogadores das diversas categorias, *bloopers* de entrevistas e outros *clips* das

modalidades que façam com que o usuário ganhe interesse por tudo o que envolve o Sport Lisboa e Benfica.

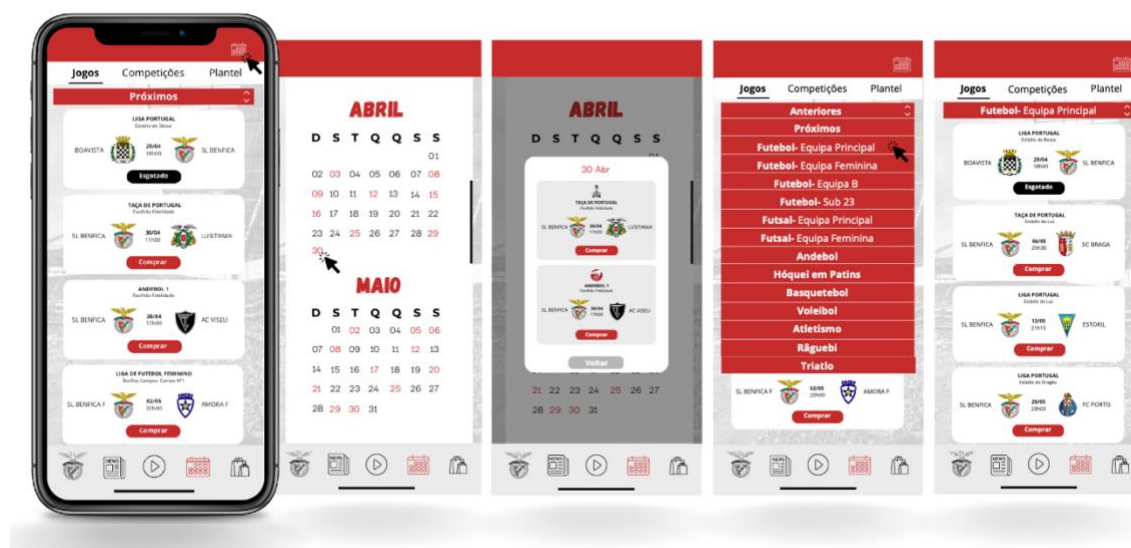


Figura 12. Calendário

Calendário

Caso na **barra de navegação** o usuário clique na quarta opção “**Calendário**”, é possível aceder a três funcionalidades: **Jogos**, **Competições** e **Plantel**. Nesta navegação as particularidades principais é o poder aceder ao calendário atualizado com todas as modalidades e a capacidade de filtrar a modalidade que pretendemos pesquisar seja para ver os próximos jogos, as competições e tabelas de classificação inseridas ou até mesmo todo o plantel da equipa selecionada.

Caso seja selecionada a funcionalidade “**Jogos**”, é possível ter acesso os próximos jogos do Benfica de todas as modalidade ou podemos filtrar para a equipa específica que queremos.

Podemos observar na Figura 12 o procedimento de acesso ao calendário, já neste podemos visualizar que um dia com o número a vermelho é quando é dia de jogo do Benfica em que se clicarmos num (exemplo em cima de dia 30 de Abril), conseguimos ver quais os jogos, data, local, competição e

ainda a possibilidade de comprar logo bilhete, e se pretendermos filtrar apenas para a modalidade que queremos também aqui é possível.

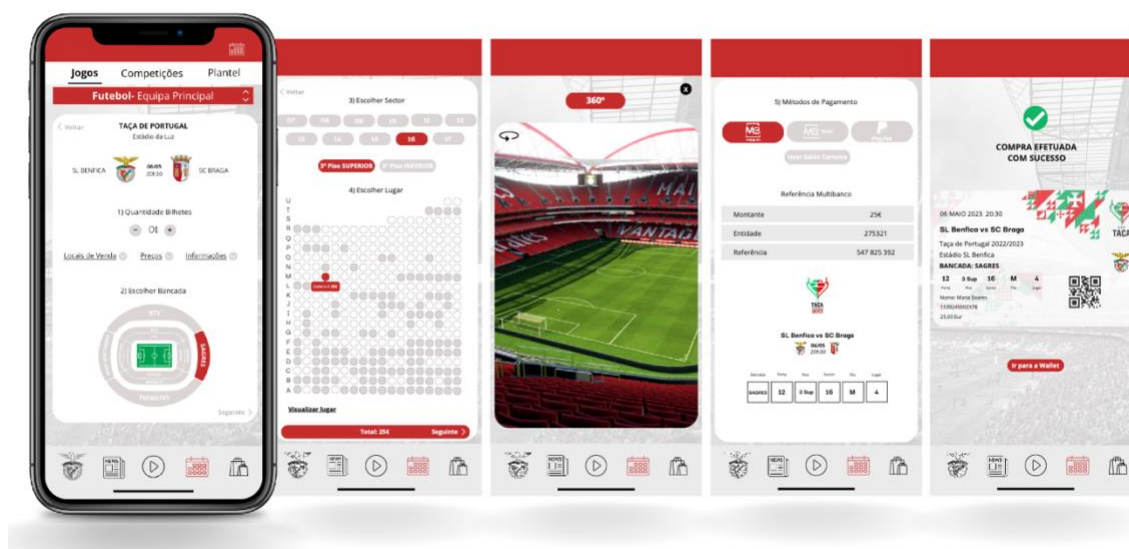


Figura 13. Calendário compra de bilhetes

Ao clicar na opção de **compra** primeiro é necessário escolher a **quantidade de bilhetes**, de seguida existem três informativos que podem ser clicados caso o usuário assim o pretenda, são eles: os **locais de compra**, os **preços** e as **informações** gerais.

O Segundo passo é a escolha da bancada do estádio através do desenho do mesmo, depois a eleição do setor e se este é inferior ou superior. Último passo é a seleção do lugar em concreto que o usuário quer, em que é possível pré-selecionar e visualizar na câmara 360º a cadeira pretendida para permitir ao adepto verificar se é o que pretende. Depois selecionar a opção de pagamento, que no exemplo da figura 13 foi multibanco em que automaticamente foi gerado uma entidade e referência, que depois de pago a compra é efetuada com sucesso e o adepto tem automaticamente o bilhete que pode ir para a *wallet* onde é possível visualizar todos os bilhetes disponíveis.

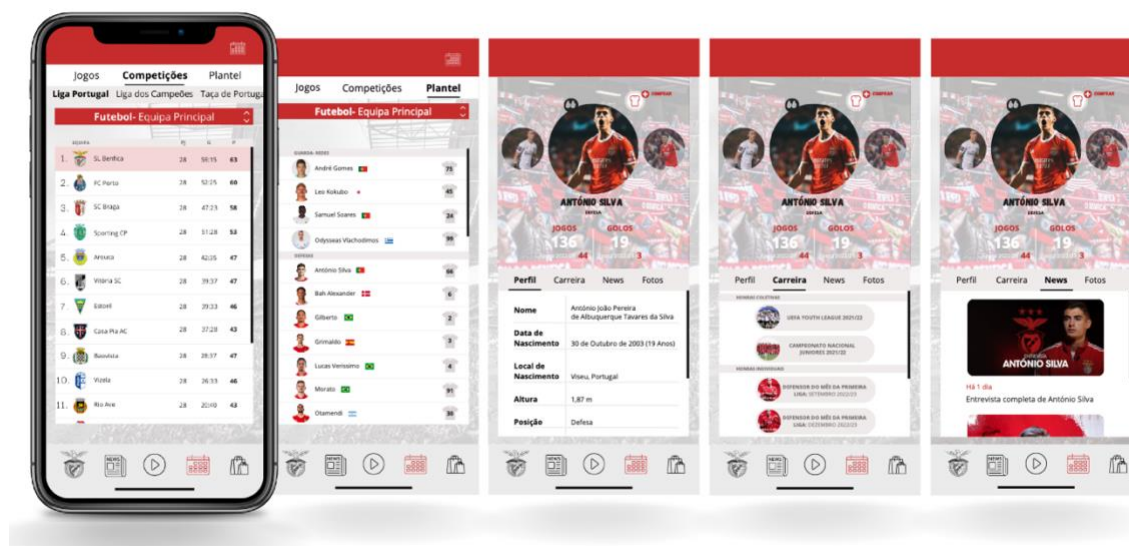


Figura 14. Calendário (competições e plantel)

Na funcionalidade das “**Competições**” temos acesso novamente à barra de equipa que queremos seleccionar, às competições que esta está inserida e respetivamente a sua tabela de classificação para se perceber que lugar e pontos se tem ao momento.

Já na funcionalidade “**Plantel**” podemos ver o plantel (da equipa seleccionada), as nacionalidades dos jogadores, os números e respetivas posições.

É também efetuável ver o perfil, carreira, notícias e fotos de todos os jogadores permitindo assim ao adepto conhecer um pouco mais dos seus ídolos.

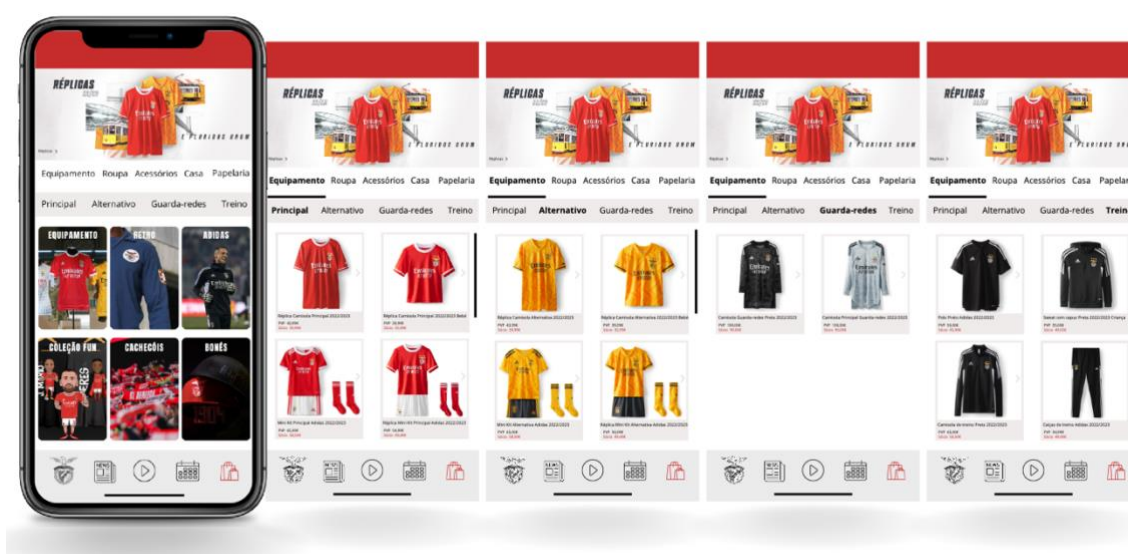


Figura 15. Loja

Loja

Na **barra de navegação**, a quinta opção é a **Loja**. Aqui existe em destaque na parte superior as camisolas réplicas do Benfica para compra, em que em baixo podemos observar algumas categorias destaque que o usuário pode automaticamente clicar. Nesta página também podemos ver duas barras verticais em que na primeira as categorias são: **Equipamento**, **Roupa**, **Acessórios**, **Casa** e **Papeleria** - esta divisão guia o adepto para aquilo que pretende comprar.

4.3 Procedimentos Avaliação da App

“Se não se pode medir, não se pode gerenciar”

Peter Drucker (1969)

Para que seja possível futuramente avaliar o sucesso da proposta de design e funcionalidade em cima apresentado, é necessário utilizar indicadores-chave de desempenho (*KPIs- Key Performance Indicators*) antes, durante e após mudança em qualquer ação na aplicação pois só assim será possível comparar dados e perceber se as mudanças foram bem sucedidas.

As *KPIs app* são as métricas usadas para controlar o desempenho de uma aplicação no mercado, ou seja, o seu nível de aceitação por parte dos adeptos. É bastante relevante acompanhá-las por estas trazerem informações importantes para que o clube perceba o que tem ou não de alterar para que cada vez mais a *app* fique do agrado dos utilizadores (Argo Solutions, 2021).

As métricas mais adequadas para fazer essa medição são:

- **Downloads:** Esta métrica é muito utilizada, mas a verdade é que uma empresa não se pode basear apenas nela, pois um utilizador fazer o download da *app* por curiosidade e depois apagá-la logo.
- **Instalações e Desinstalações:** Esta primeira métrica é importante ser comparada à do ponto anterior pois se existem mais instalações que downloads é porque podem existir falhas no processo de *download*. Já as desinstalações são relevantes serem medidas até para perceber se são mais recorrentes em alguns períodos (por exemplo: se o clube está a ter maus resultados numa modalidade).
- **Conversões:** Aqui o utilizador gera um retorno para a empresa (por exemplo: uma compra efetuada na *app*).
- **Crash:** Trata-se da frequência de falhas que a *app* tem, o que é importante saber para poder ser melhorado para se evitar desinstalações (UDS, 2022).
- **Tempo de carregamento da aplicação:** Métrica que visa melhorar o tempo de resposta para que os utilizadores disfrutem de ações rápidas e suaves.
- **Usuários ativos diários / Usuários ativos mensais:** Trata-se de perceber se os utilizadores visitam a *app* diariamente, semanalmente, entre outras opções.
- **Telas médias por visita:** Número de telas que o adepto abre na aplicação, que nos dá uma noção das funcionalidades usadas.
- **Número de itens no carrinho:** O abandono do carrinho não é positivo, como tal é importante ter esta métrica para perceber que algo não está bem (Métricas, 2018).

5. Conclusão

A comunicação é a base do sucesso para uma marca conseguir alcançar os seus objetivos, pois através das plataformas certas, a relação com o cliente enriquece de modo a fortalecer a conexão marca-consumidor. Com o aumento da interação entre clubes e adeptos, estes dois tendem a criar laços cada vez mais fortes pelo mundo digital, que especificamente nas aplicações móveis possibilitam uma personalização e acompanhamento sempre atualizado.

O clube desportivo em questão tem uma grande dimensão em Portugal e por isso é que marcas de grande sucesso mundial se apresentam como patrocinadores e isto só justifica ainda mais a necessidade do clube apostar nas suas plataformas digitais, nomeadamente na sua aplicação móvel.

Foi realizada uma análise *Swot* à aplicação móvel atual do Sport Lisboa e Benfica em que podemos concluir desde logo que esta contém mais fraquezas do que forças, tendo com isto uma grande margem de progressão que irá gerar as oportunidades abordadas.

Respondendo à questão de partida, foram comparadas aplicações de outros clubes e analisados resultados de outros estudos feitos para se poder perceber o que é favorável ou não melhorar ou mesmo implementar na *app*, tendo sido percebido que a *app* atual do Sport Lisboa e Benfica tem algumas lacunas que podem ser corrigidas e melhoradas de modo a ter um desempenho mais eficiente.

Como nota final, salienta-se o crescente interesse pessoal no âmbito de estudo desportivo, particularmente nos meios digitais, pretendendo-se com este projeto apontar fatores que podem ser melhorados realçando o estarmos a tratar de uma aplicação com muito potencial e deste modo apresentar o corrente trabalho de projeto ao departamento de marketing do Sport Lisboa e Benfica.

5.1 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

O presente projeto apresenta algumas limitações as quais são importantes realçar para que futuros projetos tenham este tipo de obstáculos em conta de modo a que possam alcançar melhores resultados:

- Como primeira limitação realçar que a melhoria delineada foi apenas um esboço e não foi mesmo aplicada por se tratar de uma *app* que já existe e não é possível utilizá-la para fazer alterações e melhorias na própria por pertencer a uma marca, e esta ser detentora dela a 100% tendo então todos os direitos sobre a mesma.
- Como segunda limitação destaco o método de avaliação de métricas *Kpi's* tendo em conta que não temos acesso a esse tipo de avaliações, que também está diretamente ligado ao ponto anterior, evidentemente não sendo possível avaliar algo que “não existe”.

- A terceira limitação é a dos recursos para o desenho da aplicação pois as plataformas que eu encontrei para criar o esboço não bastam para desenhar uma aplicação, é necessário fazer um trabalho contínuo de equipa com um estudo de mercado constantemente atualizado.
- A última limitação encontrada que se apresentou neste estudo foi na parte da pesquisa, na busca de artigos e projetos, não existe muita informação pertinente sobre aplicações móveis ligadas ao desporto em Portugal.

No futuro seria interessante apostar ainda mais na personalização da *app*, criando dinâmicas que motivem o adepto a desenhar a aplicação mais a seu gosto pois destas ações também é possível ao clube identificar executáveis alterações na *app*.

Referências Bibliográficas

- American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Argo Solutions. (2021, julho 16). Veja quais são os KPIs de aplicativo que você não deve deixar de acompanhar. Argo Solutions. <https://useargo.com/mobile-app-kpi/>
- Babich, N. (2020 agosto). Sketch, Wireframe, Mockup, and Prototype: Why, When and How. <https://uxplanet.org/sketch-wireframe-mockup-and-prototype-why-when-and-how-29a25b3157c4>
- Barreiros, Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação. Lisboa, Quimera
- Bates, S. (2014, janeiro 14). A History of Mobile Application Development. Manifesto. <https://manifesto.co.uk/history-mobile-application-development/>
- Belaid, S. & Behib, A. T. (2011). The role of attachment in building consumer-brand relationships: an empirical investigation in utilitarian consumption context. Metis.
- Blair Browning, S. (2012). The positives and negatives of Twitter: Exploring how student- athletes Use Twitter and respond to critical Tweets. International Journal of Sport Communication.
- Blann, F. K. L. (2011). Sport Marketing. Ithaca. California State University at Long Beach.
- BlueBolt. (s.d.) Quais as diferenças entre UI e UX Design?. Bluebolt Agency. https://bluebolt.pt/quais-as-diferencas-entre-ui-e-ux-design/?gclid=Cj0KCQjwxuCnBhDLARIsAB-cq1rJR6yBmfDAU8iAPu7A4At_8IsQAxD0aebHPWMCf_2CKx0CoOVTqrEaAikPEALw_wcB
- Cabrita, T. (2015). O adepto desportivo: perspetiva teórica sobre a identidade de fã. (19ª edição). Lusíada. Economia e Empresa.
- Cardoso, G. (2008). From Mass to Networked Communication: Communicational models and the Informational Society. International Journal of Communication [Online] 2 (1). 45. <http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/19/178>
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Marketing Letters - Some antecedents and outcomes of brand love. Springer Science.
- Castells, M. (2001). A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P. & Anagnostopoulos, C. (2018). Routledge Handbook of Football Business and Management. (Vols,1). Routledge.

- Cindi (2021, março 11). Sistema global para comunicações móveis (gsm). Definirtec. <https://definirtec.com/sistema-global-para-comunicacoes-moveis-gsm/>
- Constantino, J. M. (2002). Um novo rumo para o desporto. Livros horizonte.
- Costa, S. (2019). Introduzindo o desenho de serviços no desenvolvimento de novos serviços desportivos. [Dissertação de mestrado, FEUP – Faculdade de Engenharia Universidade do Porto]. Repositório UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/122896/2/358491.pdf>
- Creswell, J. (2014). Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens. (3ª edição). Penso.
- Dellea, D., Schmid, M. & Zahn, F. (2014). Football's Digital Transformation: Growth Opportunities for Football Clubs in Digital Age, PWC, IFA & Exozet. https://www.pwc.ch/en/publications/2016/Pwc_publication_sport_footbal_digital_transformati on_aug2016.pdf
- Diário da República. (1999, agosto). Decreto-Lei n303/99, de 6 de agosto. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/303-1999-426156>
- Dias, J. (2011). Por Dentro do Negócio - O case study de sucesso do SC Braga. Marketing e comunicação no futebol. Primebooks.
- Dionísio, J. (2019). Estratégia digital: a marca Benfica a jogar fora da caixa. [Dissertação de mestrado, IADE – Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing]. Rcaap. <https://shre.ink/auZK>
- Dionísio, J. (2019). Estratégia digital: a marca Benfica a jogar fora da caixa. [Dissertação de mestrado, IADE – Universidade Europeia]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28431>
- Drucker, P. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. (2nd Edition). Routledge.
- Drucker, P. (1973). Management: tasks, responsibilities, practices. Harper and Row. Truman talley books.
- Eco, U. (2021). Hard and Soft Communication. Observatório (OBS*), 15(2). Doi: 10.15847/obsOBS15220212010.
- Eisenstein, E., & Bestefenon S. (2011). Geração digital: riscos das novas tecnologias para crianças e adolescentes. (vol.10). Revista Hospital Universitário Pedro Hernesto.
- Ervin, L. H., & Stryker, S. (2001). Theorizing the relationship between self-esteem and identity. University Press.
- Esparta. (2019, fevereiro 14). Afinal, é mais vantajoso desenvolver um aplicativo ou um site mobile?. Esparta. <https://esparta.io/artigos/aplicativo-ou-site-mobile/>
- Gazeta Desportiva. (2021, Julho). Tradição e títulos: conheça os 50 maiores clubes da história do futebol. <https://www.gazetaesportiva.com/90min/os-50-maiores-clubes-da-historia-do-futebol/>

- Guerra, R. (2017). O distribuidor como veículo fidelizador da marca: através de inovação e serviços. [Dissertação de mestrado, Iscte – Business School]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15406/4/master_roberto_coelho_guerra.pdf
- Heere, B., & James D. J. (2007). Sports Teams and Their Communities: Examining the Influence of External Group Identities on Team Identity. Journal of Sport Management. https://www.researchgate.net/publication/279593344_Sports_Teams_and_Their_Communities_Examining_the_Influence_of_External_Group_Identities_on_Team_Identity
- Inventionland. (s.d.). The History of Mobile Apps. Inventionland. <https://inventionland.com/blog/the-history-of-mobile-apps/>
- Jamil, F. (2016). Are traditional methods sufficient for mobile development?. <https://www.linkedin.com/pulse/traditional-methods-sufficient-mobile-development-faisal-jamil>
- Jesus, D. (2017, outubro 17). Entrevista a Martin Cooper – “O Pai do Telemóvel”. Pplware. <https://pplware.sapo.pt/eventos/entrevista-martin-cooper-pai-telemovel/>
- Joseph, S. (2018, maio). ‘It’s the right strategy for us now’: Manchester City is merging all its apps into one. <https://digiday.com/media/right-strategy-us-now-manchester-city-merging-apps-one/>
- Joshi, R. & Garg, P. (2020). Role of brand experience in shaping brand love. International Journal of consumer studies.
- Jurisch, M., Krcmar, H., Scholl, H. J., Wang, K., Wang, Y., Woods, G., ... & Yao, Y. (2014, January). Digital and social media in pro sports: analysis of the 2013 UEFA top four. [Sessão de conferência] In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, EUA. https://www.researchgate.net/publication/261843791_Digital_and_Social_Media_in_Pro_Sports_Analysis_of_the_2013_UEFA_Top_Four
- Kassing, J.W., & Sanderson, J. (2010). Fan-athlete interaction and twitter. Tweeting through the Giro: A case study. International Journal of Sport Communication.
- Kotler, P. & Keller, K. (2000). Administração de marketing. (14ª edição). Prentice Hall.
- Kwon, H. H.; Trail, G. K.; & James, J. D. (2007). The mediating role of perceived value: Team identification and purchase intention of team-licensed apparel. Journal of Sport Management.
- Lopes, A. (2019). Projeto de uma aplicação mobile para os adeptos do Sporting Clube de Braga. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Artes e Design]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33139?mode=full>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. (Vol, 13). Journal of Organizational Behavior. https://www.researchgate.net/publication/229700250_Alumni_and_Their_Alma_Mater_A_Partial_Test_of_the_Reformulated_Model_of_Organizational_Identification

- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mc Carthy. E. J., & Perreault.W. D. (2002). Basic marketing: A global managemnte approach. (14ª edição). McGraw-Hill. <http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- Melo Neto F. (1998) Administração e Marketing de Clubes Desportivos. Editora Sprint.
- Métricas Boss. (2018). 20 métricas para medir o sucesso do seu app. Métricas Boss. <https://metricasboss.com.br/artigos/20-metricas-para-medir-o-sucesso-do-seu-app>
- Mohammadkazemi, R. T. (2011). Comparative Study of Promotion element among Pro league of Iran, South Korea & Japan. *Journal of Business Management Perspective*.
- Moth, D. (2017, agosto). Arsenal vs. Spurs: Which Premier League club offers the best mobile UX?. <https://econsultancy.com/arsenal-vs-spurs-which-premier-league-club-offers-the-best-mobile-ux/>
- Oliveira, S. (2010). Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes. Integrare Editora.
- OpenMedia. (2018, outubro). The history of sports and advertising. <https://openmedia.uk.com/the-history-of-sports-and-advertising-sports-marketing-then-and-now/>
- Ortoleva, P. (2004). O Novo Sistema dos Media, em J. M. Paquete de Oliveira, G. Cardoso e J.
- Other Media. (2018). Swansea City. Other Media. <https://other.media/work/swansea-swans/>
- Other Media. (s.d.). Why Does a Football Club Need an App?. Other Media. <https://other.media/why-does-a-football-club-need-an-app>.
- Palacios, A. (2022, fevereiro). O que é e para que serve um PDA. <https://www.logiscenter.pt/news/o-que-e-pda>
- Pelo meu Sporting. (2022, janeiro 14). A Nova APP Sporting vem revolucionar o mundo digital. Pelo meu Sporting. <https://pelomeusporting.pt/a-nova-app-sporting-vem-revolucionar-o-mundo-digital>
- Pereira, V. (2016). Aplicações móveis: uma mais-valia para o marketing das empresas? Os casos tap e novo banco. [Dissertação de mestrado, UCP- Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21258/1/Vanessa%20Pereira%20-%20132213034.pdf>
- Perles, J. B. (2007). Comunicação: conceitos, fundamentos e história. 5-6.
- Pires, G. (2003). Âgon – Gestão de Desporto – O Jogo de Deus. (1ª edição). Porto Editora.

- Pitts, B. G.; Stolar, D. K. (2002). Fundamentos de marketing desportivo. Phorte. https://www.researchgate.net/publication/320616761_Fundamentos_do_Marketing_Esportivo
- Quivy, R. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. Universidade do Porto. <https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Rastogi, H. (2023, março 7). Apple First to Capture 8 Spots in List for Global Top 10 Smartphones. Counterpoint Research. <https://www.counterpointresearch.com/insights/top-smartphones-global-2022/>
- Ribeiro, A. (2023, fevereiro 21). O telemóvel. Noticias e colecionismo. <https://noticiasecoleccionismo.blogs.sapo.pt/o-telemovel-903666>
- Sá, C., & Sá, D. (1999). Marketing para desporto: um jogo empresarial. IPAM.
- Salehan, M., Kim, D. J. & Koo, C. (2018). A study of the effect of social trust, trust in social networking services, and sharing attitude, on two dimensions of personal information sharing behavior. Journal of Supercomputing, 74(8).
- Santoro, D. (2018). The Innovative Matchday Experience as a Strategic Tool for Italian Football Clubs to Differentiate, Increasing Stadium Attendance, Fan Engagement, Loyalty and Monetization. [Dissertação de mestrado, Luiss- Università Guido Carli], Tesi Luiss. <http://tesi.luiss.it/22614/>
- Santos, B. (2019). A influência dos media tradicionais e do social media na reputação e na ligação emocional à marca. [Dissertação de mestrado, IPL- Instituto Politécnico de Leiria]. Ionline. <http://hdl.handle.net/10400.8/4103>
- Schäffer, B. (2012). Jovens Titãs - Para líderes sobre líderes da Geração Y. Livro Publicação LTDA.
- Sicom. (s.d.). Da primeira para a quinta geração, o passado e o futuro de padrões de telecomunicações. <https://www.sicomtesting.com/pt/blog/dal-1g-al-5g-il-passato-e-il-futuro-degli-standard-gsm-umts-hspa-ed-lte/>
- Silva, R. G. (2017). Sou do Benfica e isso me envaidece. Alêtheia Editores.
- Slbenfica. (s.d.). Como nasceu o nosso clube. <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/instituicao/clube/historia/fundacao>
- Tari, A. (2011). Geração Z. Publicação Tericum.
- Thompson, J. B. (1995). The Media and Modernity: A Social Theory of the Media. (vol. 18). Cambridge: Polity Press.
- Tomasello, M. (2008). Origins of Human Communication. The MIT Press. <https://yzhu.io/courses/core/reading/06.tomasello.pdf>
- Trowbridge, A. (2014, dezembro). Evolution of the phone from the first call to the next frontier. <https://www.cbsnews.com/news/evolution-of-the-phone-from-the-first-call-to-the-next-frontier/>

Udell, C. (2012). 5 Advantages of Corporate-Branded Apps. IMedia Connection. <http://www.imediaconnection.com/content/31272.asp>.

UDS. (2022, maio 20). 10 métricas para medir o sucesso de uma app. UDS Blog. <https://uds.com.br/blog/10-metricas-para-medir-o-sucesso-de-um-app/>

Watkins, B., & Lewis, R. (2014, setembro). Winning with apps: A case study of the current branding strategies employed on professional sport teams' mobile apps. International Journal of Sport Communication. <https://www.semanticscholar.org/paper/Winning-With-Apps%3A-A-Case-Study-of-the-Current-on-Watkins-Lewis/5803a7bc75c5c2b31f48fe812ff694e11825b7f6>

Ypulse. (2022, dezembro). European Gen Z and Millennials Are Using Apps Differently-Here's How. <https://www.ypulse.com/article/2022/12/07/european-gen-z-and-millennials-are-using-apps-differently-heres-how/>